

# CAFOC

## Centre Académique de Formation Continue

CYCLE RESPONSABLE DE DISPOSITIFS DE FORMATION

**TITRE « Responsable de dispositifs de formation »  
Homologué par l'Etat au niveau II par arrêté du 16 février 2006**

**Dossier personnel de validation  
des acquis de l'expérience**

Dossier personnel  
de validation



Savoir Apprendre



Pour Savoir Agir

Nom : Couapel.....

Prénom : Bernard .....

Groupement d'Intérêt Public - Formation Continue et Insertion  
Professionnelle - EXPÉRIENCE

Siège social : 8-10 rue Général Margueritte - BP 43516 - 44035 NANTES  
cedex 1

Cafoc de nantes- 30-32 Boulevard vincent Gâche -44200 Nantes

académie  
Nantes  CAFOC

éducation  
nationale  
enseignement  
supérieur  
recherche



# RESPONSABLE DE DISPOSITIFS DE FORMATION,

## Dossier personnel de validation des acquis de l'expérience

1.	ATTESTATION SUR L'HONNEUR.....	3
2.	INFORMATIONS GENERALES SUR LE CANDIDAT.....	4
3.	LE PROJET PROFESSIONNEL DU CANDIDAT.....	5
4.	PRESENTATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL ET DES ACTIVITES BENEVOLES.	7
5.	PRESENTATION DU PARCOURS DE FORMATION.....	9
6.	ANALYSE DE VOTRE PARCOURS.....	12
7.	<b>DESCRIPTIF DE L'EMPLOI ACTUELLEMENT OCCUPÉ OU DERNIER EMPLOI OCCUPÉ DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION.....</b>	<b>20</b>
	7.1 Présentation de l'emploi.....	20
	7.2 L'environnement institutionnel de votre structure.....	21
	7.3 L'emploi dans votre structure.....	22
	7.4 Votre position dans cette structure.....	23
	7.5 Activités accomplies dans le cadre de l'emploi occupé.....	24
	7.5.1 <i>Présentation globale de l'activité du candidat.....</i>	<i>24</i>
	7.5.2 <i>Présentation détaillée des activités du candidat.....</i>	<i>25</i>
	7.6 Analyse de cette expérience .....	47
8.	<b>DESCRIPTIF D'EMPLOIS ANTERIEURS.....</b>	<b>53</b>
	8.1 L'emploi antérieur 1.....	53
	8.1.1 <i>Présentation de l'emploi.....</i>	<i>53</i>
	8.1.2 <i>L'emploi et la structure.....</i>	<i>54</i>
	8.1.3 <i>Présentation des activités accomplies dans cet emploi.....</i>	<i>55</i>
	8.1.4 <i>Analyse de cette expérience.....</i>	<i>66</i>
	8.2 L'emploi antérieur 2.....	68
	8.2.1 <i>Présentation de l'emploi.....</i>	<i>68</i>
	8.2.2 <i>L'emploi et la structure.....</i>	<i>69</i>
	8.2.3 <i>Présentation des activités accomplies dans cet emploi.....</i>	<i>70</i>
	8.2.4 <i>Analyse de cette expérience.....</i>	<i>74</i>
9.	<b>DESCRIPTIF D'ACTIVITÉS EXTRA-PROFESIONNELLES.....</b>	<b>77</b>
	9.1 L'activité extra-professionnelle 1.....	77
	9.1.1 <i>Présentation de l'activité.....</i>	<i>77</i>
	9.1.2 <i>Votre position dans la structure.....</i>	<i>78</i>
	9.1.3 <i>Présentation détaillée de l'activité accomplie dans la structure.....</i>	<i>79</i>
	9.1.4 <i>Analyse de cette expérience.....</i>	<i>87</i>
	9.2 Activité extra-professionnelle 2.....	89
	9.2.1 <i>Présentation de l'activité.....</i>	<i>89</i>
	9.2.2 <i>Votre position dans la structure.....</i>	<i>90</i>
	9.2.3 <i>Présentation détaillée de l'activité accomplie dans la structure.....</i>	<i>92</i>
	9.2.4 <i>Analyse de cette expérience.....</i>	<i>97</i>
10.	<b>LISTE DES FEUILLES SUPPLEMENTAIRES ET DOCUMENTS JOINTS.....</b>	<b>101</b>
	11.2 Documents joints.....	101

# RESPONSABLE DE DISPOSITIFS DE FORMATION,

## Dossier personnel de validation des acquis de l'expérience

### 1. ATTESTATION SUR L'HONNEUR

Je soussigné(e), ...Bernard COUAPEL.....  
certifie sur l'honneur l'exactitude des informations figurant dans ce dossier.

Fait à Rennes.....

le 7 avril 2010.....

Signature du candidat :

## 2. INFORMATIONS GENERALES SUR LE CANDIDAT

Nom : **COUAPEL**.....

Prénom : **Bernard**.....

Adresse : **43 bd de l'Yser 35200 Rennes**.....

Téléphone : **0299502958**.....

Courriel : **merciber@free.fr**.....

Date de naissance : **18 mars 1954**.....

Lieu : **Nantes**.....

### 3. LE PROJET PROFESSIONNEL DU CANDIDAT

Présentez votre projet et vos motivations. Expliquez également ce qui vous a conduit à demander une validation de vos acquis de l'expérience.

Depuis 1988, j'ai exercé des responsabilités qui correspondent au référentiel de ce titre. J'ai formé des publics variés (collégiens, étudiants, ingénieurs, adultes en activité ou en recherche d'emploi, retraités) dans plusieurs domaines (kinésithérapie, informatique, administration réseaux, français langue étrangère), ce qui m'a donné l'occasion de superviser différents types de formations et de prendre les responsabilités liées au bon déroulement des actions de formation, sur les plans pédagogique, administratif et technique. Je souhaite faire valoir la riche expérience que de mon parcours professionnel afin de mieux me faire connaître dans les réseaux de formation professionnelle et de suivre ainsi les tendances à venir de la formation continue vers une plus grande rigueur pédagogique et administrative. Mon projet actuel est d'orienter mes formations vers l'enseignement à distance sur une plateforme d'e-learning, ce qui suppose une refonte des supports et de la démarche pédagogique orientée vers une approche de type scénario qui est un ensemble structuré composé d'objectifs, de contenus et de compétences, d'activités d'apprentissage, d'enseignement et d'évaluation, de matériel pédagogique en ligne. Cette VAE sera pour moi l'occasion de prendre du recul par rapport à mon expérience et de faire un retour sur mon parcours personnel afin d'en déduire des axes de développement pour mon entreprise.

Afin d'illustrer mes axes de développement, voici un des projets qui motivent ma démarche de Validation des Acquis de l'Expérience et que j'ai envoyé au pôle emploi de Rennes et à la Région Bretagne:

*Ce projet répond d'une part à la montée en puissance du système Linux et du logiciel libre en général dans les entreprises et le manque de compétences opérationnelles en la matière, et d'autre part au besoin de formation et recyclage des informaticiens, notamment les seniors qui peuvent profiter de cette carence temporaire avant que les formations spécialisées dans le logiciels libre (bac professionnel, licence logiciel libre) ne forment suffisamment d'informaticiens spécialistes dans ce domaine émergeant. Les sources informations sur les orientations et besoins des entreprises sont le pôle emploi cadre, la Région Bretagne, les sites et publications sur le logiciel libre ainsi que les enquêtes en ligne que j'ai menées sur le logiciel libre. Il s'agit de réaliser un cycle d'administrateur réseaux LAMP d'octobre 2010 à février 2011. Ensuite, je suis en mesure de former 50 à 100 seniors par an, en formant et employant deux ou trois formateurs pour m'aider dans ce projet. J'ai présenté cette formation au PRS en 2006 et en 2007. A l'époque, ma proposition n'entrait pas dans les lots d'appels d'offre.*

*En 2007, j'ai aussi proposé au PRS un cycle de formation de 16 semaines intitulé « administrateur migration logiciel libre ». Cette formation pourrait correspondre au profil des cadres commerciaux qui représentent aussi un enjeu important. Elle s'adresse à des non spécialistes de l'informatique et est articulée autour de trois axes principaux:*

- *Linux découverte, installation, configuration et environnement*
- *logiciel libre d'entreprise (bureautique, outils Internet, graphisme, montage audio/vidéo), vitrine sur Internet (conception d'un site web, gestionnaire de contenu, portail d'entreprise)*
- *commerce électronique, comptabilité/gestion, conférences sur le commerce avec la Chine (éléments de culture et civilisation, sourcing / prospection du marche chinois, marketing)*

*Cette formation permettrait de réorienter les cadres commerciaux avec une double compétence opérationnelle:*

- *accompagnement de la migration des entreprises vers le logiciel libre (bureautique, comptabilité/gestion, vitrine sur Internet)*
- *maîtrise des nouveaux outils de commerce sur Internet (e-commerce) et connaissance des nouveaux marchés et leurs modes de prospection et négociation*

*Je suis en mesure de faire une partie de la formation et de m'entourer de compétences complémentaires. J'ai passé un an à Pékin pendant mon post-doctorat, et ai conservé des relations de confiance avec des français vivant en Chine et les chinois (entreprises d'import export à Pékin et Shanghai). Après une première formation d'un groupe de 12 seniors, je peux former une centaine de personnes par an dans ces domaines de compétence émergents. Je suis sûr que ces seniors trouveraient des lieux de stage dans des entreprises en pleine migration informatique ou bien travaillant avec les entreprises ou le marché asiatiques. Ce serait pour eux l'occasion de faire leurs preuves avec des compétences opérationnelles qui leur ouvriraient les portes d'un nouvel emploi.*

*Je suis prêt à relever ces challenges. Ce sera pour moi l'occasion de faire profiter les seniors de mon expérience en les réorientant vers des créneaux porteurs à venir. Mon Master en administration des entreprises de l'IGR et la VAE de responsable de dispositifs de formation que je mène actuellement me préparent à ces responsabilités.*

*L'idéal serait pour moi de faire partie des organismes référencés par le pôle emploi. Sinon, je suis prêt à rencontrer les personnes responsables du pôle emploi ou de la région Bretagne pour faire valoir mes arguments et mettre en valeur le faible budget de mes offres comparé au coûts financier et humain des cadres seniors exclus du monde du travail.*

J'ai proposé ce projet à la Région Bretagne et au Pôle Emploi cadre de Rennes sud. La directrice du pôle emploi s'est montrée très intéressée par ma proposition qui correspond notamment aux besoins de formation et mise à niveau des cadres seniors sans emploi dont le nombre augmente au gré des délocalisations et fermeture d'entreprises. La région malgré des difficultés budgétaires est consciente des enjeux que représente la formation professionnelle et se tourne vers le logiciel libre qui correspond par ailleurs à ses axes de développement tournés vers l'écologie et les solutions alternatives d'avenir.

Cependant, pour pouvoir travailler avec ces organismes, il faut être référencé sur des critères de crédibilité qui sont actuellement surtout basés sur la notoriété et la taille du centre de formation, ce qui laisse peu de chances aux formateurs indépendants d'accéder aux marchés publics. Les deux projets pédagogiques que je leur propose sont ambitieux par leur contenu et leurs objectifs en terme de reclassement et de nombre de participants. Ils supposent la maîtrise de conception de projets pédagogiques adaptés à la situation socio-économique, de gestion et d'organisation qui ne correspondent pas au rôle de simple formateur. C'est pourquoi ce titre de responsable dispositif de formation m'apportera une crédibilité sur mes compétences à mener à bien ces actions qui supposent la mise en place et l'encadrement d'une équipe pédagogique. Mes expériences de terrain, associées aux études universitaires et séjours à l'étranger, m'ont préparé à exercer la fonction de responsable de dispositif de formation. J'ai aussi formé un formateur au cours d'une des sessions d'administrateur réseaux. Celui-ci a ensuite trouvé une place d'enseignant à l'université de Rennes 1. Je suis donc à même de former des stagiaires mais aussi des formateurs qui intégreront ensuite une équipe pédagogique. Ce titre sera un atout dans le développement de mon entreprise de formation puisqu'il lui permettra de se positionner sur les marchés publics, et pour mon développement personnel, ce sera la reconnaissance des expériences de terrain dont je décrirai certaines au cours de ce document.

## 4. PRESENTATION DU PARCOURS PROFESSIONNEL ET DES ACTIVITES BENEVOLES

### 4.1. Présentation de votre parcours professionnel (activités qui font objet de rémunération)

Vous devez présenter l'ensemble de votre parcours professionnel. Pour cela, inscrivez chacun des emplois que vous avez occupés jusqu'à ce jour, y compris celui que vous occupez actuellement. Les emplois que vous allez indiquer peuvent être ou non en rapport avec votre demande de validation des acquis.

Période d'emploi	Emploi occupé Type de contrat	Temps plein/partiel	Employeur (nom et adresse de la structure)	Activité principale de la structure	Eventuellement, service	Public visé (dans le cadre d'une activité de formation)
du 2005 au 2009	Formateur consultant	Temps plein	Cyberlog	Formation, consultance		Tout public
du 2000 au 2004	Formateur	60,00%	Synthèses formation Rennes	Formation professionnelle		Salariés, demandeurs d'emploi
Du 1998 au 1999	Enseignant du français	Temps plein	Westmister College Oxford uk Université de Rennes 2	Collège		collégiens
du 1998 au 1995	Informaticien	50,00%	freelance	Développement informatique		Tout public
du 1994 au 1995	Post doctorat	Temps plein	Norther Jiaotong University Pékin (Chine)	recherche		
Du 1989 au 1994	Enseignant chercheur	Temps plein	Ecole Nationale d'Agronomie Rennes	Enseignement recherche		Élèves ingénieurs
du 1982 au 1987	Gérant de société	50,00%	SODAME Rennes	Représentation en matériel électrique		
du 1978 au 1982	Kinésithérapeute salarié et libéral	Temps plein	COPB Rennes	KInésithérapie		

## 4.2. Présentation de vos activités bénévoles

Vous devez présenter les activités bénévoles que vous avez exercées, y compris celle(s) que vous exercez actuellement.  
Les activités que vous allez indiquer peuvent être ou non en rapport avec votre demande de validation des acquis.

Durée d'exercice	Activité exercée	Temps consacré <i>(nb. d'heures / semaine, ...)</i>	Nom et adresse de la structure	Activité principale de la structure	Public visé <i>(dans le cadre d'une activité de formation)</i>
du 1988 au 1989	Mission humanitaire	Temps plein	Aide Médicale Internationale Mount Lebanon rehabilitation center	Enseignement, kinésithérapie	Etudiants adultes
du 1987 au 1988	Bénévole	Mi temps	Resto du coeur de Rennes	Dons	Personnes en difficulté
du 1980 au 1987	Président	6 h /semaine	Club informatique Microtel	Club informatique, formation	Tout public
du 1980 au 1990	Bénévole Président pendant un an	2h /semaine	Amitiés franco-Chinoises	Echanges franco chinois enseignement du chinois	Tout public

## 5. PRESENTATION DU PARCOURS DE FORMATION

Vous devez présenter l'ensemble de votre parcours de formation. Pour cela, vous indiquerez les principales étapes de votre scolarité ainsi que les différentes formations que vous avez suivies par la suite (stages, formations internes en entreprise, formations dans le cadre d'un congé individuel de formation... ).

Période de formation	Intitulé de la formation	Nom et adresse de l'organisme/ établissement de formation/ entreprise	Diplôme, titre, certificat, attestation obtenu(s) et année d'obtention
du 2005 au 2006	Master en Administration des entreprises	Institut de gestion de Rennes	Master en administration des entreprises Parcours non-marchand
du 2004 au 2005	Master in religious studies	Lancaster University (UK)	Master in religious studies
du 2000 au 2001	DEA en Sciences Humaines	Université de Rennes 2	DEA en sciences humaines
du 1999 au 2000	Maitrise en Sciences Humaines	Université de Rennes 2	Maitrise en sciences humaines
du 1998 au 1999	Maitrise Français langue étrangère	Université de Rennes 2	Maitrise en Français Langue étrangère ( FLE)
du 1996 au 1997	Licence en sciences du langage	Université de Rennes 2	Licence en sciences du langage mention FLE
du 1989 au 1994	Thèse en informatique	Université de Rennes 1	Docteur en informatique
Du 1986 au 1987	DEA en informatique	Université de Rennes 1 Université d'Erlangen (Allemagne)	DEA en informatique
du 1985 au 1986	Maîtrise en informatique	Université de Rennes 1	Maîtrise en informatique

du 1984 au 1985	Licence en informatique	Université de Rennes 1	Licence en informatique
du 1984 au 1983	Licence Langues Etrangères Appliquées	Université de Rennes 2	Licence Langues Etrangères Appliquées (Anglais / Allemand)
du 1981 au 1983	DEUG en langues étrangères appliquées	Université de Rennes 2	DEUG LEA Anglais Allemand
Du 1977 au 1974	Etudes de Kinésithérapie	Ecole de kinésithérapie de Rennes	Kinésithérapeute

J'ai obtenu mon baccalauréat en 1973, puis j'ai entamé des études de kinésithérapie en 1974 après une année passée en Allemagne dont six mois comme ouvrier à l'usine Kugelfischer d'Hammelburg. En 1977, j'ai obtenu mon diplôme de Kinésithérapeute et ai fait mon service militaire tout en suivant la première année d'IUT électronique à Ville d'Avray.

En septembre 1981, je me suis inscrit à l'université de Rennes 2 en Langues étrangères appliquées Anglais Allemand, option Russe et ai obtenu une licence LEA en juin 1984. Pendant cette période, j'apprenais l'informatique dans l'association Microtel et l'espéranto dans le club de Rennes.

En septembre 1984, je suis entré en licence informatique à l'université de Rennes 1 avec une équivalence de mon DEUG LEA en DEUG maths physique grâce à mes connaissances autodidactes en informatique. J'ai obtenu mon DEA en 1987 après mon stage à Erlangen (Allemagne). En 1989, après une année humanitaire, j'ai entamé une thèse en informatique tout en travaillant comme enseignant à l'Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie de Rennes (ENSAR). Pendant cette période, j'ai suivi plusieurs formations d'entreprise, notamment sur la résolution des conflits. J'ai soutenu ma thèse en mars 1994 et obtenu la même année un certificat d'astronomie à l'université de Rennes 1. En septembre de la même année, j'ai fait un post-doctorat en informatique pendant 9 mois à l'université Beijing Jiaotong Daxue (Pékin) où j'ai aussi suivi des cours de chinois chaque matin.

En 1996, j'ai entamé une licence de sciences du langage mention Français Langue Etrangère (FLE) associé à l'étude du Grec moderne, de l'Arabe et du Chinois. Après mon tour du monde, en 1998, j'ai continué en Maîtrise FLE, la première moitié à Rennes et la deuxième à Oxford (UK) où j'ai suivi des cours de pédagogie (méthode communicative) et fait mon stage. En 1999, je me suis inscrit en maître sciences humaine et continué par un DEA en 2000.

En 2004-05, j'ai fait en Master en études des religions à Lancaster (UK), suivi en 2005-06 par un Master en administration de entreprises à l'Institut de Gestion de Rennes (IGR).

Les grandes étapes de mon parcours de formation sont le baccalauréat en juin 1973, mon diplôme de kinésithérapie en juin 1977, l'obtention de ma licence LEA en juin 1984, ma thèse en informatique en mars 1994, mon expérience à Oxford pendant ma maîtrise FLE, mon DEA de sciences humaines en 2001, mon Master en études des religions à Lancaster et enfin le master d'administration des entreprises de l'IGR. Chacune de ces expériences sanctionnées par un diplôme m'ont construit et participent à mon style d'enseignement, mais surtout par la diversité de mes expériences pédagogiques, me poussent à refuser la résignation et le renoncement des candidats à mes formations. C'est pourquoi je me refuse à empêcher une personne qui n'a pas les pré-requis nécessaires de suivre une formation si celle-ci montre une motivation. En effet, je cherche toujours à la guider afin qu'elle puisse trouver les ressources lui permettant d'accéder au niveau de connaissance nécessaires au suivi des formations si elle est motivée. C'est ma façon de rendre aux autres les chances que m'ont offerts les interlocuteurs que j'ai dû convaincre lors des réorientations de mon parcours de formation.

## 6. ANALYSE DE VOTRE PARCOURS

Afin de vous faciliter l'analyse de votre parcours, nous vous invitons à :

- désigner les grandes étapes significatives de ce parcours ;
- expliquer les choix effectués dans les transitions entre ces étapes ;
- formaliser les lignes de force, les évolutions significatives, les cohérences et les ruptures.

Les étapes significatives de mon parcours personnel et professionnel se découpent suivant les périodes de la vie et des aléas qui la parsèment, mais les transitions entre ces étapes font apparaître des lignes de force que je vais essayer de dégager.

A partir de l'âge de 15 ans et pendant toute mon adolescence, j'ai eu une indépendance de vie que m'apportait le fait de vivre presque seul après la séparation de mes parents, ce qui m'a poussé à faire des choix très jeune sur l'avenir que je souhaitais construire. Les voyages à moto dès l'âge de 17 ans, puis avec mon père pendant les vacances m'ont ouvert la porte aux cultures européennes. Après mon baccalauréat, à 19 ans, j'entrepris un séjour en Allemagne où j'ai travaillé pendant 6 mois comme ouvrier dans une usine, puis ce fut le début de mes études de kinésithérapie que j'ai terminées en 1977 à l'âge de 23 ans.

Après mon service militaire, je me suis installé en libéral tout en travaillant comme salarié à mi-temps dans une clinique. Cependant, si ma profession m'intéressait par ce qu'elle apporte aux personnes, j'étais insatisfait par le fait qu'elle m'empêchait de voyager et d'étudier. Je recherchais donc des dérivatifs dans la vie associative, notamment un club informatique, un club d'espéranto et l'association des amitiés franco-chinoises. C'est à cette période que j'ai attrapé le virus de l'informatique qui ne m'a pas quitté depuis. En 1981, je repris des études de langue à l'université et peu à peu, j'ai pris du recul par rapport à mon activité de kinésithérapeute que j'ai quitté en 1984 après l'obtention de ma licence LEA et mon entrée en licence informatique. Le travail comme gérant de la société de représentation de mon père à mi-temps m'a permis de continuer mes études tardives et d'utiliser mes compétences en langues étrangères par un stage de DEA en Allemagne.

Après ce DEA, je décidai de faire une année humanitaire. Après une saison aux restaurants du cœur de Rennes, je partis au Liban exercer mon ancienne profession de kinésithérapeute tout en enseignant ce métier à des adultes et organisant un centre de rééducation dans un ancien monastère avec du matériel donné par les américains. Ce fut une très riche expérience humaine qui alliait solidarité et contact avec un monde très différent de l'occident et emprunt d'une grande humanité, peut être par le resserrement des liens dans les périodes de souffrance mais aussi l'accueil chaleureux des Libanais. C'est pendant cette période que j'ai eu ma première expérience d'enseignement significative et où j'ai senti que je pouvais être un enseignant.

Au retour de ma mission, j'ai trouvé un poste d'enseignant chercheur à l'ENSAR, où j'ai fait ma thèse en relation avec l'INSA et l'IFSIC. Pendant cinq ans, j'ai alterné la recherche associée à mon travail de thèse et l'enseignement aux étudiants ingénieurs en agronomie. J'ai conçu des modules d'enseignement ainsi que les évaluations associées. D'autre part j'ai encadré des projets et activités personnelles qui faisaient partie de leur cursus. Une semaine avant mes 40 ans, j'ai soutenu ma thèse et j'ai postulé pour un post-doctorat en Chine dans une université pékinoise. Cette période fut aussi très riche car le contact avec la culture chinoise m'a offert, après le monde arabe, un troisième pôle de civilisation pour analyser la nature humaine qui est le fondement commun qui se cache derrière les différences culturelles.

Lorsque je suis rentré à Rennes, j'ai commencé ce que l'on peut appeler une période de galère où mon ancien entourage professionnel m'a fait payer ma différence et ma réticence à rentrer dans le monde de l'égo. Mon travail de thèse a été approprié et je me suis retrouvé sans emploi stable. Un voyage autour du monde d'un an m'a remis sur les rails de mon destin, puis une expérience d'enseignement du Français dans un collège en Angleterre m'a fait rencontrer de grandes difficultés à gérer des élèves turbulents, peu motivés à l'apprentissage du Français. Mon erreur fut de m'adresser à eux comme je le faisais avec des étudiants et adultes, délaissant les problèmes de discipline inhérents à un groupe d'enfants ou adolescents. D'autre part l'enseignement des langues ne me motive pas autant que celui de matières scientifiques ou techniques, ce qui a nuit au dynamisme nécessaire pour capter l'attention des apprenants. Si cette expérience était à refaire, je crois que je saurais mieux gérer cette situation, maintenant que je suis père de famille.

C'est en 2000, peu de temps après la naissance de ma fille, que j'ai retrouvé une stabilité professionnelle en exerçant le métier de formateur dans un centre de formation rennais. C'est dans cette entreprise que j'ai commencé à concevoir des enseignements du système Linux et encadrer des formations d'administrateurs réseaux. Fin 2004, j'ai été licencié économique, et après une année d'études des religions pendant mon divorce, j'ai fait un master en administration des entreprises tout en démarrant une activité freelance de formateur consultant en logiciel libre.

Lorsque je déroule mon parcours les auditeurs me considèrent souvent comme un éternel étudiant voyageur. Lors d'une journée de simulation recrutement pendant mes études à l'IGR, un des membres du jury m'a même traité d'honnête homme au sens du XVII<sup>e</sup> siècle. Certes mon parcours peut paraître original voire décousu, mais de mon point de vue il est au contraire emprunt d'une continuité face aux aléas de l'existence.

La vie m'a apporté l'indépendance et la liberté en compensation d'un manque affectif familial, et j'ai très tôt défini l'orientation de ma vie, pas dans le sens d'un métier et d'une stabilité socio-professionnelle, mais plutôt dans le sens des expériences que je voulais vivre. Le vrai départ de ma démarche semble être en 1980 lorsque je me suis inscrit simultanément à un club d'informatique, d'espéranto et d'une association d'amitié franco-chinoise. En effet, l'informatique m'a amené à ma profession actuelle, l'espéranto m'a guidé dans mes voyages et mes rapports sociaux, et c'est aussi cette langue qui m'a amené en Chine par le biais d'un stage d'acupuncture en espéranto que j'ai suivi à Pékin en 1990. C'est à cette occasion que j'y ai rencontré la mère de ma fille et que j'ai décidé d'y faire mon post doctorat après ma thèse. Derrière ces trois axes se déroulent les trois lignes de force de mon développement personnel, à savoir la recherche, les voyages et le partage. La recherche scientifique qui a été une période importante sur le plan personnel mais aussi recherche d'expériences nouvelles qui enrichissent ma vie, les voyages physiques avec mon sac à dos et intellectuels par les études et enfin le partage avec les autres par les échanges, l'enseignement et maintenant avec ma fille en garde alternée.

La continuité dans les différences s'est maintenue par ma capacité à ne jamais renoncer. Par exemple pendant mes études de kinésithérapie et de langues, je n'ai jamais fait une croix sur les mathématiques comme il se doit dans ces filières. Cela m'a permis d'aborder une licence d'informatique avec une équivalence de DEUG de langues, de faire mon stage de DEA dans le domaine de la mécanique des fluides et de faire ma thèse sur la stéréovision par ordinateurs. D'un autre côté ma volonté d'ouverture vers les

langues m'a poussé à (ré)apprendre l'allemand pendant ma période d'ouvrier en usine, puis de faire mon rapport de stage de DEA en Français et en Allemand.

C'est cette réticence au renoncement qui m'a aussi soutenu dans les aléas de vie et contre le scepticisme voire la jalousie de ceux qui vivent dans le sens du courant lénifiant du quotidien et n'acceptent pas ce qu'ils considèrent comme l'arrogance des précurseurs. Si la vague informatique pouvait se prévoir en 1980 avec l'apparition de la micro informatique dont les membres de mon club étaient les pionniers sur Rennes, la violence terroriste trouve ses racines dans les injustices de l'Histoire que j'ai rencontrée lors de mes voyages. De même mon seul moyen d'expression devant ma télévision qui égrenait les délocalisations d'entreprises lors de mon bannissement après mon année en Chine était « ah les cons!... ». J'ai cessé de le dire quand il était trop tard.

D'un autre côté, si la constance et la pugnacité sont des atouts pour surmonter les obstacles, il ne faut pas se buter et essayer d'enfoncer ce que l'on croit être des portes mais sont en fait des murs sur lesquels on risque de se casser la tête. Mon largage de la recherche institutionnelle m'a fait comprendre la réalité qui se cache derrière son idéal, et que pour continuer à lui appartenir il fallait comme dans tous les milieux de pouvoir, devenir comme eux. C'est ce que m'ont appris les études en sciences humaines que j'ai entreprises par la suite pour « rebondir » à ma manière. De même, lorsque l'on fait le choix ou que par nature on doit rester soi même devant les autres, il est difficile de jouer un rôle où l'on ne se sent pas bien. J'ai donc beaucoup de mal à faire passer un message lorsque je n'y crois pas ou je ne me sens pas capable de bien délivrer, et je demande à mes auditeurs la même motivation d'apprendre que j'ai de leur enseigner. C'est pourquoi l'enseignement des sujets dans lesquels je ne me sens pas bon a souvent été un échec. Qu'il s'agisse de l'enseignement du Français en Angleterre, notamment à des collégiens indisciplinés ou de la bureautique à des étudiants peu motivés, ces expériences ont été difficiles et m'ont montré ce que je ne savais pas faire. Cependant, elles m'ont aussi beaucoup apporté comme connaissance de moi même et aussi en apports secondaires. Par exemple après mon stage en Angleterre, j'ai obtenu ma maîtrise FLE, et ces études m'ont aidé à favoriser le bilinguisme de ma fille et à encadrer la démarche d'apprentissage du Français de sa mère.

En conclusion, mon parcours a été un aller et retour permanent entre la théorie et la pratique, entre le réinvestissement de mes études dans des expériences de vie ou plus souvent la systématisation de mes connaissances acquises par la pratique dans des études qui me permettent de synthétiser et prendre du recul par rapport aux expériences vécues.

Mon style d'apprentissage est plutôt inductif, cela m'a aidé dans mes parcours de recherche ou de réorientation. Ce travail dialectique aboutit à un domaine de compétence basé sur des études académiques et un parcours personnel que je cherche ensuite à transférer aux autres soit par l'enseignement, soit par l'écriture sur des sujets qui me tiennent à coeur.

Cette demande de VAE ne vient donc par hasard, car elle s'inscrit dans une démarche de recul et de formalisation de mes expériences passées et présentes.

## **Analyser les moments où vous avez appris par rapport à votre activité de formateur responsable de dispositifs de formation :**

Je vais maintenant analyser les apports de mon expérience en les déclinant par rapport au référentiel du titre de responsable de dispositifs de formation.

**Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

**Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif**

**Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

**Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés**

**Fonction 5 : Faciliter et réguler les apprentissages dans un dispositif collectif de formation**

**Fonction transverse : développer son professionnalisme.**

### **Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

Plusieurs expériences significatives dans le passé m'ont amené à construire et évaluer une action de formation.

- L'élaboration et la mise en oeuvre de deux formations d'administrateurs réseaux pour le PRS (Programme Régional de Stage piloté par le Conseil régional de Bretagne) dans l'organisme de formation Synthèses formation qui m'ont conduit participer activement à l'élaboration et l'administration d'une action de formation: J'ai défini le programme et le calendrier avec le directeur de l'établissement, puis j'ai mené les entretiens de recrutement avec le responsable pédagogique. Nous avons un questionnaire sur les pré-requis de la formation et la motivation des candidats pour suivre cette formation. Pour certains, les lacunes étaient compensées par une forte motivation et nous les avons recrutés à condition qu'ils se mettent à jour sur les points faibles de leurs compétences. L'évaluation des stagiaires était faite sur la réalisation des travaux pratique d'un part et le résultat d'un examen que j'ai réalisé en fin de formation d'autre part. Ensuite, ils ont fait un stage en entreprise de 8 semaines. J'ai visité les entreprises et eu un entretien avec les responsables de stage pour la moitié des stagiaires, les autres ont été visités par le responsable pédagogique. A la fin du stage, les stagiaires ont rendu un rapport de stage et l'ont soutenu oralement. La note finale de la formation était composée de la note des TP et de l'examen pour 1/3, la note de stage en fonction de la visite sur le site et de l'appréciation de responsable de stage pour 1/3 et le rapport de stage et sa soutenance pour 1/3.
- Lors de ma mission humanitaire au Liban j'ai dû définir la partie de programme pédagogique que je devais gérer pendant ma mission, avec la contrainte particulière de faire la formation et les supports en français et en anglais puisque l'enseignement se faisait simultanément dans ces deux langues. J'ai aussi pendant cette période mis en place le centre de rééducation fonctionnelle associé à l'école, ce qui m'a permis de démarrer la partie de stage pratique liée à l'enseignement, où j'ai pu évaluer les capacités des stagiaires à exercer cette profession.
- Pendant mon activité d'enseignement à l'ENSAR, j'ai conçu plusieurs cours avec les supports de formation (structure de machines informatiques, mécanismes de systèmes experts, programmation en langage C et Pascal). J'ai assuré leur enseignement pendant 5 ans, et à chaque fois produit des projets, travaux pratiques et examens afin d'évaluer les étudiants. Je devais aussi encadrer les projets et activités personnelles des étudiants.
- En Angleterre, je devais préparer des leçons de Français et les dispenser auprès des collégiens. Par exemple, pour les plus jeunes, il y avait une tournure de phrase que

l'on devait apprendre à utiliser dans une situation de la vie quotidienne et du vocabulaire. J'associais chaque mot nouveau avec une image et au rétroprojecteur, chaque élève devait énoncer la phrase en remplaçant l'image par le mot correspondant. Ensuite des petits dialogues question réponse sur les thèmes de la vie quotidienne mettaient les élèves en jeu de rôle. Pour les plus grands (terminale / A levels), il s'agissait d'étudier un texte ou de commenter et discuter sur un article de presse. J'ai aussi développé un projet pour les A-levels (équivalent du baccalauréat) consistant en une séquence de cours intitulée 'La Bretagne et l'Europe'. Des exemples de cours de français et d'examen, ainsi que ma dissertation sur l'influence de l'informatique sur le cursus scolaire en Grande Bretagne et le projet pour les A-levels sont dans les annexes de ce document.

- Pendant mes séjours à l'étranger j'ai réalisé plusieurs présentations sur mon travail de DEA, thèse, et post-doctorat. Ces présentations ont été faites en Allemand pendant mon stage à Erlangen, et en Anglais lors d'échanges scientifiques avec la Pologne et Chine pendant mon post-doctorat.
- A chaque action de formation que je mène en tant que formateur freelance, je suis amené à construire un programme de formation adapté au client et à le présenter accompagné d'un devis. Je mène pour cela un interrogatoire avec le stagiaire sur ses connaissances, sa motivation et les objectifs de sa formation afin de répondre à ses attentes. Souvent le but de la formation est de réaliser un projet informatique. Il faut donc centrer la formation sur les objectifs du client afin d'obtenir un résultat au moins partiel sur la réalisation du projet. Cela ressemble parfois à du développement d'application assisté mais il faut garder en tête l'objectif pédagogique et le but final de la formation qui est rendre le client autonome sur le projet qu'il souhaite développer. Ce programme personnalisé doit être soutenu par des supports de formation adaptés qui sont soit sur papier, soit sous forme de powerpoint ou d'application intranet mise à jour en temps réel (wiki) qui permet de fournir un support modifiable en temps réel au stagiaire. J'ai par exemple formé la responsable d'une base aéronavale au php/mysql en m'adaptant aux besoins de cette personne qui venait d'intégrer son poste et devait rapidement développer des applications intranet.

## **Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif**

Cette fonction est associée à l'unité 4 du référentiel

- J'ai été amené à être en contact avec les commanditaires (région, entreprises, cci, pôle emploi) afin de leur proposer un dossier pédagogique comprenant les modalités et contenus de formations, les modes de suivi et d'évaluation des stagiaires, ainsi qu'un dossier administratif et financier. Pendant mes expériences de responsable de formation d'administrateurs réseaux ou ma mission humanitaire, j'ai dû veiller à la cohérence des enchaînements entre les modules de formation et organiser les interventions d'autres formateurs. Lors des modifications de planning du fait d'absence de l'intervenant, j'ai dû réorganiser le calendrier tout en conservant la cohérence de la progression pédagogique.
- Pendant mon activité au sein de Microtel, j'ai dû définir avec l'équipe pédagogique du club les modalités d'action de formation à l'informatique, participer à la gestion financière du club de Rennes, puis de la fédération Bretagne pendant ma présidence et préparer les dossiers de demande de subvention auprès de la municipalité et France télécom. J'étais en relation avec la direction régionale des télécommunications qui hébergeait le club et le subventionnait. Je devais aussi présenter les dossiers de demande de subvention auprès de la municipalité.

- Enfin pendant ma période de gérance de la société Sodame, j'avais la charge de suivre la gestion de la société dont j'étais le gérant. Cette expérience a été riche en enseignement dans l'administration et la gestion de projet ou d'entreprise.
- A chaque mission de formation, mon rôle d'enseignant est associé à la gestion administrative et financière, puisque je rédige une convention de formation accompagnée du programme pédagogique, des modalités de formation ainsi qu'un devis de formation suivi d'une facture.

### **Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

Cette fonction est associée à l'unité 5 du référentiel

- La veille stratégique faisait partie de mon rôle dans les clubs que je présidais puisqu'il fallait être à l'écoute de l'évolution de la micro-informatique qui évoluait très rapidement et adapter l'offre de formation sur des thèmes et machines adaptés à la demande du public.
- Lors de mon séjour à Oxford, j'ai rédigé une dissertation de veille stratégique et prospective intitulé « Influence of Information Technology in the National Curriculum (aims and implementation) » qui analyse l'influence des TIC sur le programme scolaire britannique. Elle présentée en annexe de ce document.
- La veille stratégique et l'entretien de relations commerciales est inhérent à mon activité actuelle puisque une entreprise de formation doit sans cesse être à l'écoute du marché, de la concurrence et de l'évolution des modalités administratives liées à l'exercice de cette profession. L'entreprise que je dirige utilise un site Internet sur lequel sont déclinés les modules de formation proposés, ainsi que des pages visant à aider les candidats dans leurs démarches administratives et de financement des formations. Mon entreprise est référencée sur plusieurs sites web spécialisés dans la formation professionnelle, notamment le GREF Bretagne (Groupement Emploi Formation), toutelaformation.com, formatics.org ...). Ces vitrines sur Internet me permettent de promouvoir mon organisme de formation, mais aussi de recueillir les demandes de formation des clients potentiels. Des enquêtes en ligne me permettent d'évaluer l'impact du logiciel libre dans la population et les entreprises, ce qui me donne l'occasion de suivre les tendances dans ce domaine. Une enquête de satisfaction portant sur plusieurs points me permet de créer une matrice de satisfaction qui met en valeur les points positifs ou à améliorer dans les prestations effectuées. Ces enquêtes complètent les résultats obtenus à partir des évaluations réalisées par les stagiaires à la fin de chaque module de formation.

### **Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés**

Cette fonction est associée à l'unité 6 du référentiel

- Chaque action de formation est individualisée par nature puisque j'effectue un interrogatoire poussé des candidats afin de déterminer leur niveau en début de formation, ce qui me permet de définir le programme de formation en fonction des objectifs visés, mais aussi en fonction de l'évolution de l'informatique, notamment le logiciel libre. Les nouvelles versions du système Linux m'obligent à adapter mes modules de formation. Il faut aussi gérer l'hétérogénéité des groupes dans les formations. Outre le dispositif commun des modules de formation, j'ai toujours en

réserve des exercices complémentaires qui s'adressent aux stagiaires plus avancés que l'ensemble du groupe afin de leur fournir un complément d'enseignement lorsqu'ils sont en avance sur le groupe. Le cas échéant, je les accompagne sur une demande spécifique en parallèle avec le travail commun. Pour les stagiaires qui n'ont pas les pré-requis nécessaires à l'entrée dans la formation, lors de l'entretien préalable, mais qui désirent tout de même suivre une formation, je leur indique le travail personnel préalable à réaliser ou je leur propose une mise à niveau préalable afin qu'ils puissent suivre le module de formation dans les meilleures conditions. D'autre part, les actions de formation sont déclinées en différents parcours qui permettent de mieux satisfaire les attentes des stagiaires. Des supports électroniques sont conçus pour permettre aux stagiaires d'évaluer leurs connaissances sur un thème donné en répondant à des quiz en ligne. A la fin du quiz, une note est attribuée en fonction du nombre de réponses correctes obtenu. Pendant la formation, un logiciel de diffusion d'informations avec mise à jour en temps réel (wiki) permet de diffuser les informations nécessaires à l'exécution des TP ainsi que leur corrigé, ce qui améliore la diffusion de l'information auprès des apprenants tout en améliorant la disponibilité du formateur. C'est à partir de ces expérimentations que nous mettons en place une plateforme d'e-learning qui est une tendance majeure dans l'avenir. En effet, ce type de formation à distance apporte une flexibilité spatio-temporelle tout en préservant l'intérêt de la formation par l'utilisation des supports multimédia, mais aussi l'encadrement pédagogique grâce aux moyens de dialogue en direct ou différé et la remise de devoirs et projets notés. Cela suppose de réorganiser les modules de formation sous forme de scénarios vivants et interactifs. C'est ce que je compte développer dans mon entreprise.

### **Fonction 5 : Faciliter et réguler les apprentissages dans un dispositif collectif de formation**

Cette fonction est associée à l'unité 7 du référentiel

- L'enseignement a un groupe demande de gérer l'hétérogénéité des situations de départ en terme de connaissances et compétences, mais aussi les différents profils personnel des stagiaires qui peuvent mener à des effet de groupe. Des conflits peuvent émerger entre les stagiaires et certains se trouvent parfois confrontés à des problèmes de motivation ou de comportement qui n'ont pas été détectés lors des entretiens préalables. Les conflits doivent se gérer par la médiation, en tête à tête avec l'élément perturbateur afin de ne pas impliquer le groupe et instaurer une mauvaise ambiance. Souvent, les réactions négatives sont dues à des difficultés à suivre le rythme du cours et il convient alors de repenser la vitesse de la progression, ou bien d'apporter des ressources pédagogiques supplémentaires aux stagiaires en difficulté afin qu'il compensent leur retard entre les séances, tout en leur apportant une attention accrue. Pour les apprenants qui sont plus rapides que le groupe et risquent de perturber les autres lorsqu'il n'ont rien à faire, on peut soit leur donner un rôle de soutien auprès des stagiaires en difficulté en leur expliquant qu'enseigner leur permet de fixer leurs connaissances, soit leur donner des exercices supplémentaires à réaliser en attendant que le groupe arrive au point de la progression qu'ils ont atteint. Souvent ces personnes ont des centres d'intérêt complémentaires en relation avec la formation et il suffit de les guider dans leurs investigations.
- Pendant les cycles de formation à Synthèses, j'ai eu l'occasion d'être confronté à des problèmes de comportement que j'ai su résoudre en tête à tête avec la personne ou par le biais d'une médiation avec un autre responsable du centre de formation. Ces

actions visant à rétablir l'harmonie du groupe et la motivation des stagiaires demandent des capacités d'écoute et de reformulation des principes de fonctionnement évoqués lors des entretiens préliminaires. Dans ce domaine, mes études en sciences humaines et mon expérience de formateur me sont très utiles pour résoudre ce genre de problèmes liés à la personnalité de certains stagiaires.

### **Fonction transverse : développer son professionnalisme**

Cette fonction est associée à l'unité 8 du référentiel

La validation des acquis d'expérience que j'entreprends est pour moi l'occasion de faire le point sur un parcours professionnel de plus de vingt ans en tant qu'enseignant et formateur. Le but de ce travail est bien sûr d'obtenir un statut académique dans ce domaine afin de mieux promouvoir l'action de mon entreprise, mais aussi d'améliorer la qualité de mon travail puisque si l'informatique et les réseaux demandent une mise à jour permanente des connaissances, le travail d'enseignant est un challenge perpétuel sur le plan de la relation humaine et des compétences pédagogiques. Les études théoriques réalisées à Oxford m'ont beaucoup aidé, même si ce domaine d'action était l'enseignement du français, car les principes d'action sont valables dans toute situation d'enseignement.

## 7. DESCRIPTIF DE L'EMPLOI ACTUELLEMENT OCCUPE OU DERNIER EMPLOI OCCUPE DANS LE DOMAINE DE LA FORMATION

### 7.1. Présentation de l'emploi

La structure (entreprise privée, organisme de formation, administration, établissement public, collectivité, association,...) dans laquelle vous exercez votre emploi.

Nom : **Cyberlog**.....

Statut juridique : **entreprise individuelle** .....

Activité principale :  
**formation professionnelle, consultance développement d'applications**.....

Adresse : **4 rue d'Ambon**.....

Code postal : **56750**.....

Ville : **Damgan**.....

Effectif : **1**.....

Emploi occupé : **dirigeant**.....

Date d'entrée dans l'emploi : **2004**.....

Type de contrat : .....

Fin de contrat : .....

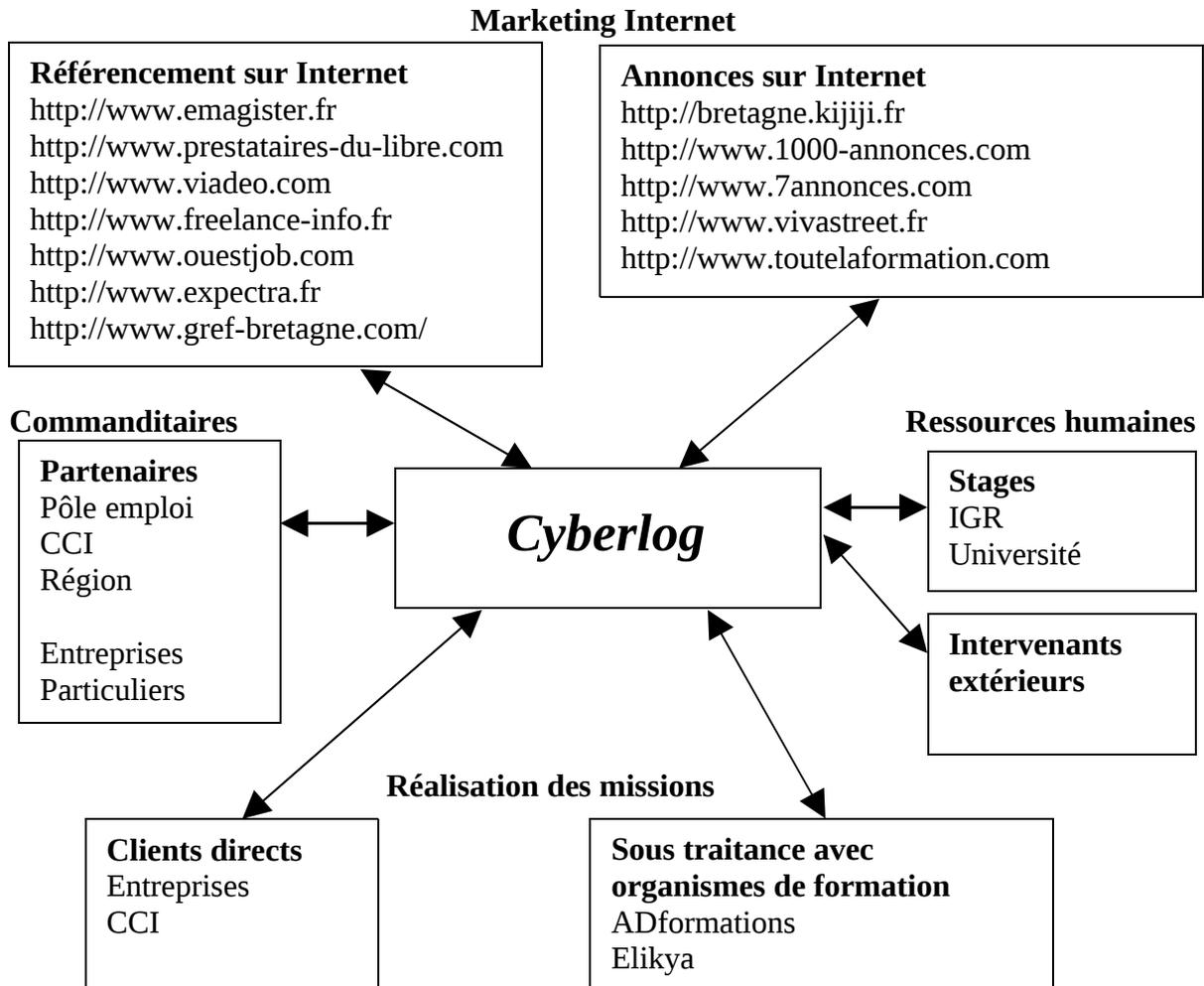
Durée du temps de travail (temps plein, partiel) : **temps plein** .....

Nom du service dans lequel se situe l'emploi : **direction**.....

## 7.2. L'environnement institutionnel de votre structure

Décrivez l'environnement institutionnel dans lequel s'inscrit votre structure.

Présentez les partenaires, donneurs d'ordre, financeurs,... avec lesquels votre structure est en relation. Vous ferez notamment clairement apparaître ceux avec lesquels vous êtes personnellement en relation en précisant la nature de ces relations et leur fréquence. Si besoin est, vous pouvez vous aider d'un schéma ou d'un tableau.



Ma vitrine sur Internet est constituée par le référencement sur des sites spécialisés de formation professionnelle et des sites d'annonces qui permettent à mon entreprise d'être bien positionnée sur les moteurs de recherche. Les nouvelles demandes de formation ou de prestation viennent principalement par Internet ou les chambres de commerces. Je travaille soit directement en répondant à des demandes de formation qui sont faites par des commanditaires (pôle emploi, CCI) ou des entreprises et particuliers, soit en sous traitance avec d'autres organismes de formations ou chambres de commerce. Les ressources humaines autres que moi même sont constitués par des intervenants extérieurs qui appartiennent à mon réseau relationnel. Je prends aussi des stagiaires qui participent à des actions de marketing ou de développement logiciel. J'ai proposé de former des personnes inexpérimentées mais qui sont intéressées par le métier de formateur.

La réalisation des missions de formation est réalisée soit en intra entreprise ou organisme de formation, soit dans un salle louée ou même chez moi.

### 7.3. L'emploi dans votre structure

Décrivez la structure (entreprise privée, organisme de formation, administration, établissement public, collectivité, association, ...) dans laquelle vous exercez.

Faites notamment apparaître :

- ses missions, ainsi que les grandes lignes de son projet,
- son organisation interne (organisation hiérarchique et répartition des rôles, principales modalités de fonctionnement interne,...).

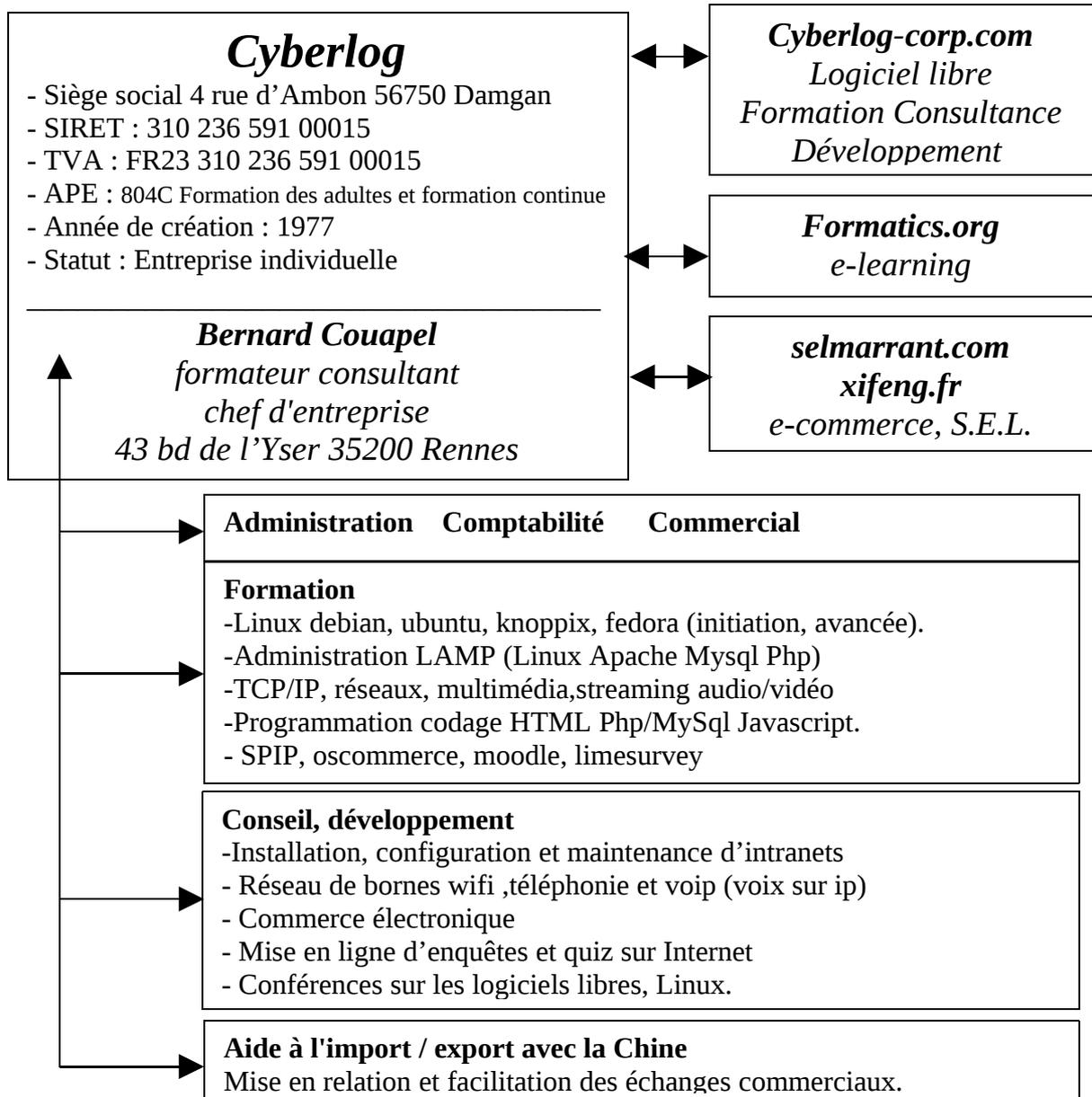
Un organigramme, faisant apparaître votre position, devra compléter votre description.

#### Compétences

Cyberlog propose des formations linux (debian, ubuntu, knoppix, fedora), l'administration réseaux et les logiciels libres en général, ainsi que la programmation php/mysql et javascript. Nous proposons aussi des services d'installation et maintenance de serveurs et sites web.

#### Entreprise

#### Sites Web



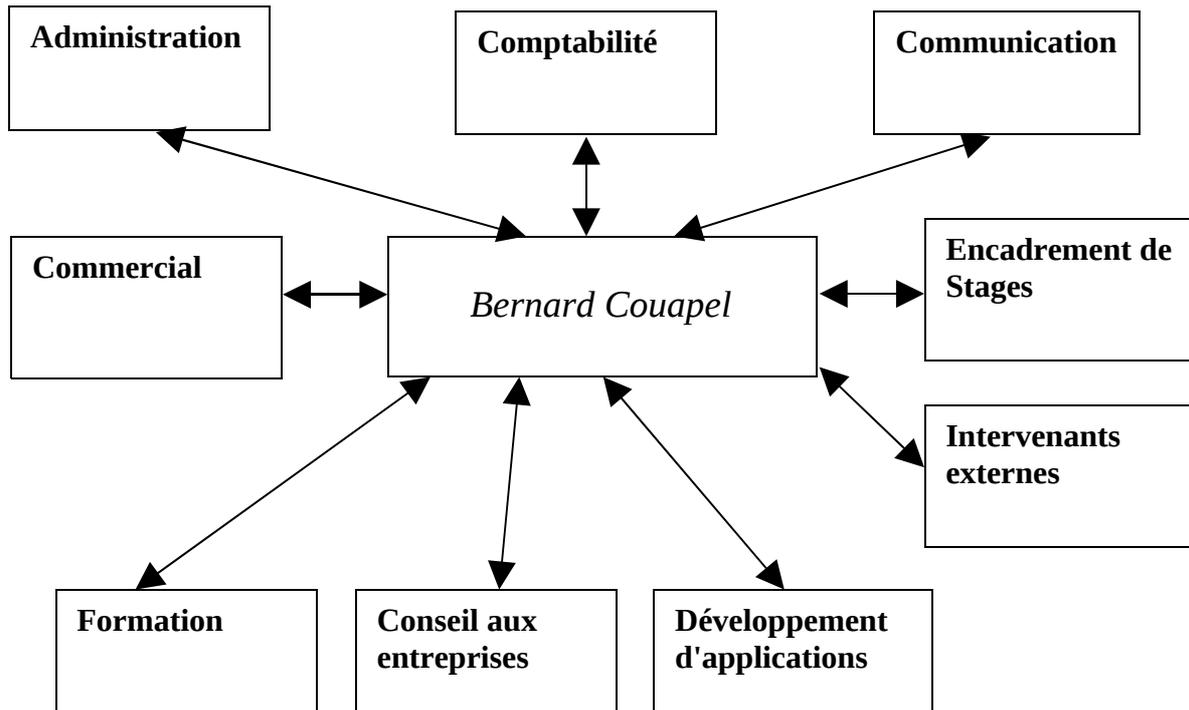
## 7.4. Votre position dans cette structure

Précisez votre position dans cette structure.

Présentez et commentez vos principales fonctions et responsabilités.

Si la nature de vos fonctions a évolué au fil des années, faites état des évolutions marquantes.

Identifiez vos principaux interlocuteurs au sein de votre structure et présentez la nature des relations que vous entretenez avec eux.



Toutes les activités d'administration et gestion de mon entreprises sont effectuée par moi même. Je suis parfois aidé par un stagiaire à qui je délègue des responsabilités pour des missions de marketing ou de développement logiciel, voire dans le futur la participation au développement de la plateforme d'e-learning. Je fais aussi appel à des intervenants externes lorsque j'en ai besoin. Dans ce cas, je définis avec eux le cadre de leur mission et je m'assure que celle-ci a été effectuée conformément à ce qui a été prévu.

Un exemple de propositions de stages dans mon entreprise se trouve dans les annexes de ce document.

## 7.5. Activités accomplies dans le cadre de l'emploi occupé

### 7.5.1. Présentation globale de l'activité du candidat

Détaillez votre emploi en précisant les différentes activités que vous devez accomplir et les missions qui vous sont confiées. Vous préciserez également le temps consacré en années, mois, semaines, jours ou heures selon l'importance de l'activité.

Activités accomplies	Temps consacré (jours, semaines, mois ...)
<u>Direction, organisation, gestion</u>	10,00%
<u>Commercial, prospection, marketing</u>	10,00%
<u>Conception de modules de formation,</u> enseignement en établissement, entreprise ou CCI (Cyberlog, CCI Morlaix, IHECF, armor ip) Sous traitance (ad formation, Elikya, Alcatel university)	30,00%
<u>Développement d'applications informatiques</u> Réseau de bornes wifi à destination des collectivités locales, campus universitaires, copropriétés, salons et manifestations événementielles (eme, cyberlog) <u>Installation / maintenance</u> de serveurs et d'application web (CNCT, décision alpha, formatics, stinformatique)	20,00%
<u>Consultant en logiciel libre</u> (décision alpha, stinformatique) Conférences sur les logiciels libres, Linux. (ENSAI)	20,00%
<u>Mise en ligne d'enquêtes</u> et quiz sur Internet (enquête sur les logiciels libres)	5,00%
<u>Encadrement de stagiaires</u>	5,00%

### **7.5.2. Présentation détaillée des activités du candidat**

**Parmi les différentes activités que vous avez répertoriées précédemment, choisissez-en trois qui vous semblent les plus significatives.**

**Vous les décrirez précisément, en indiquant :**

- Les ressources (outils, méthodes, ...) utilisées,
- les consignes données et à qui,
- les responsabilités,
- les relations internes et externes,
- le public cible,
- les contraintes à respecter,
- l'autonomie et l'initiative,
- l'organisation du travail,
- les résultats obtenus,
- les écrits professionnels produits,
- ...

**Vous tenterez alors de mettre en rapport les compétences et les connaissances utilisées dans chacune des activités en rapport avec les exigences du référentiel d'activités du titre « Responsable de dispositifs de formation ».**

**Mettez en avant votre implication personnelle. Pour cela, aidez-vous d'une rédaction à la première personne du singulier.**

**Deux ou trois documents, choisis parmi les productions que vous avez réalisées seront annexées à votre dossier. Vous n'oublierez pas de renseigner la liste des documents joints p. 45.**

## ACTIVITE 1 : NEWSLETTER DU MOIS DE DÉCEMBRE 2009

- Face au nombre croissant des demandes de formation dans le domaine du logiciel libre d'une part et l'évolution de la formation vers le e-learning d'autre part, soit du fait des contraintes professionnelles des apprenants qui ne peuvent souvent pas s'absenter plusieurs jours de leur lieu de travail et ne peuvent consacrer que quelques heures par mois à leur formation, soit pour des contraintes conjoncturelles qui entravent les déplacements (grèves, problèmes de transport, épidémies), Cyberlog met en place une plateforme d'enseignement à distance accessible via Internet qui regroupera à terme l'ensemble de ses formations.

- Ces formations sont réorganisées sous forme de scénarios interactifs.

Un scénario est un ensemble structuré composé d'objectifs, de contenus et de compétences d'une part, de matériel pédagogique d'autre part et enfin d'activités d'apprentissage, d'enseignement et d'évaluation. (*Melanie Ciussi, Guilaine Debras e-scenario - Interactivité et scénarisation des cours en ligne*)

Chaque scénario est décomposé en modules sur un thème précis qui comportent les objectifs du module abordé, les ressources pédagogiques ainsi que les éléments d'évaluation de la progression de l'apprenant.

- Le matériel pédagogique est composé de pages html, documents téléchargeables, vidéos et liens hypertexte vers des sites web. Chaque ressource pédagogique a été conçue par nous en adaptant nos supports de formation au mode opératoire de la formation à distance ou bien choisie parmi les ressources pédagogiques disponibles sur le net selon des critères de qualité et de pertinence par rapport au sujet traité afin d'offrir à l'apprenant une progression cohérente vers la compréhension du thème abordé. Les vidéos remplacent les exposés traditionnels faits dans le cadre d'une formation en présentiel, et les ressources pédagogiques composées de documents ou fichiers informatiques sont téléchargeables sur le site.

- L'accompagnement de l'apprenant est réalisé sous forme de quiz à réaliser en ligne ou de devoirs à rendre selon un calendrier adapté à la situation de l'apprenant et noté par l'enseignant. La formation est en général complétée par un mini projet à rendre qui synthétise l'ensemble des thèmes abordés pendant la progression et qui est transmis à l'enseignant pour qu'il évalue le travail réalisé et le niveau de compétence atteint au terme de la formation.

A la fin de la formation un certificat de suivi de la formation est remis à l'apprenant. Il comporte les notes attribuées par l'enseignant ainsi qu'une appréciation générale.

- Pendant toute la durée de la formation, l'apprenant est en contact avec l'enseignant soit par email ou chat, soit par un forum dédié au thème abordé. Dans le cas de travail en groupe des apprenants, ceux-ci peuvent aussi communiquer entre eux.

- Les apprenant sont invités à évaluer la qualité des formations et la réponse à leurs attentes par des enquêtes de satisfaction dans lesquelles ils peuvent s'exprimer afin de contribuer au contrôle qualité et l'amélioration des formations.

Cette plateforme est aussi ouverte aux enseignants qui désirent porter leur enseignement sur une plateforme d'e-learning. Ils peuvent nous contacter afin que nous puissions définir avec eux les modalités d'une migration vers notre plateforme.

D'autre part, afin d'accélérer la mise en oeuvre de notre projet, nous recherchons des personnes susceptibles de nous aider dans cette tâche. Des offres de stage à destination d'étudiants en sciences de l'éducation et des offres de missions ou collaboration à destination des professionnels de l'enseignement sont disponibles sur notre site <http://cyberlog-corp.com>.

### **Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

Le travail que je mène consiste à porter les formations que je peux dispenser en présentiel sur une plateforme d'e-learning. Il s'agit donc de transposer une formation faite en présentiel sur cette plateforme et d'adapter les modalités de formation au téléenseignement par Internet.

Une formation en présentiel consiste en une évaluation préalable du niveau de l'apprenant et de ses attentes par une discussion au téléphone puis au début de la formation par un entretien où les objectifs sont définis. Les modules de formation sont découpés en thèmes qui s'articulent entre eux pour former une progression pédagogique cohérente. Chaque thème est abordé par un exposé soit au tableau, soit par une présentation basée sur document Powerpoint et complétée par un support de cours papier. Ensuite les travaux pratiques permettent de mettre en application les connaissances acquises. La réalisation des travaux constitue l'évaluation des progrès de l'apprenant. Le dialogue avec celui-ci, l'observation de son comportement et l'écoute de ses remarques permet de contrôler le bon déroulement de la formation et la réponse à ses attentes. Il faut souvent adapter le contenu de l'enseignement pour combler les lacunes de l'apprenant ou au contraire passer plus rapidement sur des sujets déjà acquis. Le contact direct avec les stagiaires facilite cette adaptation continue qui se fait en temps réel. A la fin du thème ou de la formation, je propose des exercices d'évaluation aux apprenants, voire un examen. Dans le cas de formations plus longues, un projet basé sur un choix parmi des sujets prédéfinis ou un sujet proposé par le stagiaire est réalisé. La formation peut aussi comporter un stage en entreprise encadré par responsable dans l'entreprise avec lequel j'évalue l'activité du stagiaire.

Dans le cas de formation à distance, il faut adapter les modalités de transfert des connaissances et de contrôle des acquis. Les objectifs de la formation doivent être parfaitement définis et décrits dans une fiche technique détaillée afin d'éviter les malentendus et la frustration qui peut en résulter. Les pré-requis doivent aussi être parfaitement définis avec des liens vers les moyens de les atteindre en cas de lacune, soit vers des modules de formation complémentaires, soit vers des documents pédagogiques disponibles en téléchargement. Les exposés au tableau ou sur Powerpoint peuvent être remplacés par des vidéos qui sont formés de capture d'écran accompagné par un commentaire sonore. Un document texte au format Word ou Pdf constitue le support de formation pour chaque thème. Celui-ci correspond au support de cours papier des formations en présentiel mais il est découpé en plusieurs parties, chaque partie étant téléchargée dans le thème correspondant. Il est complété par des liens vers des pages Internet utilisées comme complément d'information.

Si nous prenons la formation administrateur réseaux LAMP, par exemple, les modules qui la constituent ont été élaborés au fur et à mesure des formations Linux que je dispensais en tant que salarié chez Synthèses Formation et s'articulent autour des compétences requises pour l'administration d'un réseau d'entreprise, notamment la gestion d'un parc informatique dans un réseau Intranet (administration des machines, surveillance de leur fonctionnement et analyse des attaques internes ou externes), mise en place d'applications sur le serveur web, conception de site web et programmation dans les langages supportés par les serveurs. Les besoins ont été progressivement ajustés en fonction du retour fait par les apprenants lors de mes formations, la veille effectuée sur les offres d'emploi sur Internet et les demandes spécifiques pour les formations préalables à l'embauche.

La formation est conçue sous forme de progression pédagogique continue et chaque nouveau module met en oeuvre les compétences acquises dans les modules précédents. Par exemple la surveillance des machines et la détection des attaques suppose la maîtrise des

protocoles réseau (TCP/IP), la connaissance du système Linux et des applications existantes et les méthodes d'installation sur les machines. Ces thèmes sont abordés en début de parcours. La programmation web suppose des compétences en installation de serveurs et connaissance de leur fonctionnement. La programmation javascript ou php suppose la maîtrise du codage HTML, et l'installation d'applications libres « clés en main » complète ces connaissances qui sont nécessaires pour la bonne gestion du fonctionnement et des risques liés à la sécurité et la protection des attaques réseau.

Lorsqu'un stagiaire souhaite suivre un module particulier, il faut donc s'assurer qu'il maîtrise les compétences requises pour suivre ce module, sinon il risque d'avoir des problèmes de compréhension pendant la formation. L'évaluation est primordiale, en début de formation pour s'assurer que le stagiaire a les pré-requis pour suivre le module, pendant la formation pour contrôler qu'il progresse et acquiert les compétences enseignées, et en fin de formation pour évaluer son niveau final et aussi garantir la qualité de la formation qui est sanctionnée par un certificat de compétences. Il est indispensable que ce certificat soit associé aux compétences réelles du stagiaire, il en va de la crédibilité de l'organisme de formation.

Voici un exemple de construction d'une formation:

<i>Module</i>	<i>Pré-requis</i>	<i>Compétences acquises</i>
initiation		bases
administration	bases	Configuration des services
Réseau	bases	Protocoles réseaux
sécurité	administration	Principes de sécurité
Surveillance réseaux	Administration, Protocoles réseaux	Monitoring de machines
Sécurité réseaux	Protocoles réseaux, Principes de sécurité	Détection protection contre les attaques réseau
Site web statique	bases	Codage html
Applications côté client	Codage html	javascript
Applications côté serveur	Codage html	php/mysql
Installation d'applications web	Javascript, php/mysql	Administration d'applications web clés en main

Les principes d'organisation d'un module suivent cette logique

Module 1	Pré-requis	Compétence A
Module 2	Compétence A	Compétence B
Module 3	Compétence B	Compétence C
Module 4	Compétence B + C	Compétence D
Module 5	Compétence B + D	Certificat

Pour l'évaluation, voici un tableau récapitulatif des phases d'évaluation en fonction du mode d'enseignement:

	<b>Formation en présentiel</b>	<b>Formation à distance</b>
<i>Avant la formation</i>	Entretien préalable sur les pré-requis de la formation	Dossier de candidature à remplir
<i>En début de formation</i>	- Rappel des pré-requis pour la formations - Tour de table pour vérifier le niveau des stagiaires et détecter les lacunes	- Rappel des pré-requis dans la présentation de la formation - Liens vers des sources d'information complémentaires en vue de mise à niveau
<i>En cours de formation</i>	- Observation des stagiaires - Jeu de questions réponses pour vérifier la compréhension - Réalisation des travaux pratiques	- Accompagnement en ligne par email ou chat - Document qui consigne le travail réalisé et le ressenti de l'apprenant - Tests de connaissance en ligne (quiz, devoirs à rendre)
<i>En fin de formation</i>	- Test de connaissances (quiz) - Examen - Projet à réaliser et rapport à rendre - Exposé oral devant un jury	- Test de connaissances (quiz) - Examen - Projet à réaliser et rapport à rendre

Voici un exemple de document d'évaluation

<b>Nom du module</b>					
<b><i>Evaluation initiale par quiz</i></b>					
<b><i>Séquence 1</i></b>					
<i>Type de devoir</i>	<i>Remis / réalisé</i>	<i>Date de remise</i>	<i>Note</i>	<i>Appréciation</i>	<i>Coef</i>
Compte rendu	X	14/03/09	13/20	Assez bien Revoir la génération de certificat SSL	1
Quiz, test de connaissances	X	14/03/09	15/20	Bien	1
<b><i>Séquence 2</i></b>					
Compte rendu	X	16/03/09	15/20	Bien	1
Devoir	X	16/03/09	15/20	Bien	1
<b><i>Séquence 3</i></b>					
Compte rendu	X	16/03/09	14/20	Bien Revoir la réplication de bases	1
Quiz, test de connaissances	X	16/03/09	13/20	Assez bien	1
<b><i>Evaluation finale</i></b>					
Etude de cas / mini projet	X	17/03/09	15/20	Bien	4
<b>Résultat global</b>	X	17/03/09	14,5/20	Bien	

La modularisation des formations permet de construire des parcours qui deviennent un assemblage de modules, chacun pouvant être utilisé dans un contexte de formation différent. L'entrée dans ces modules suppose des pré-requis qui sont obtenus par le passage dans un ou plusieurs autres modules, et le suivi du module donne les compétences qui sont nécessaires pour entrer dans d'autres modules. Les parcours de formations deviennent ainsi des assemblages cohérents de modules de formation, un peu comme pour un jeu de Lego. Chaque module peut aussi être suivi indépendamment, ce qui permet une spécialisation flexible par formations de courtes durées ou pour les apprenants qui ont les pré-requis.

**Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif**

Sur cette plateforme de e-learning, la gestion administrative et financière est grandement facilitée puisque l'inscription et le règlement peuvent se faire en ligne soit par l'apprenant, soit par l'administrateur de la plateforme. Les relevés de notes aux quiz sont automatiquement mémorisés, et l'enseignant de la formation peut enregistrer les notes des devoirs rendus par téléchargement. Le relevé de notes s'effectue ensuite par une simple interrogation de la base de données de la plateforme.

Sur le plan pédagogique, les différents modes de communication entre l'apprenant et l'enseignant permettent un suivi en direct de la progression de l'apprenant et de répondre soit en temps réel par le chat intégré, soit en différé par email. Les forums permettent de partager les questions réponses entre tous les membres du groupe de la formation.

	<b>Formation en présentiel</b>	<b>Formation à distance (e-learning)</b>
<i>Documents administratifs</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme pédagogique</li> <li>- Convention de formation</li> <li>- Devis de formation</li> <li>- Feuilles de présence</li> <li>- Feuilles d'évaluation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme pédagogique</li> <li>- Convention de formation</li> <li>- Devis de formation</li> <li>- Questionnaire d'évaluation en ligne</li> </ul>
<i>Documents pédagogiques</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supports de cours papier ou clé usb</li> <li>- Présentations powerpoint</li> <li>- Supports de TP papier ou clé usb</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Supports de cours à télécharger</li> <li>- Supports vidéo à visionner</li> <li>- Travaux pratiques à télécharger</li> </ul>
<i>Travail en groupe</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Travail en binôme sur les TP</li> <li>- Groupe de 3 ou 4 personnes pour les projets</li> <li>- Plusieurs projets à développer par l'ensemble des ment simultanément stagiaires en process Agile (avancement simultané des projets par l'équipe qui se réunit tous les 2 ou 3 jours pour faire le point sur l'avancement et distribution de tâches, et responsabilité tournante de l'animation de l'équipe)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diffusion d'informations, questions-réponses entre les apprenants sur un forum dédié à la formation</li> <li>- Travail en groupes sur des projets en échangeant par email ou chat.</li> </ul>
<i>Financement</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise</li> <li>- Pôle emploi</li> <li>- Région</li> <li>- Financement personnel</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise</li> <li>- Pôle emploi</li> <li>- Région</li> <li>- Financement personnel</li> </ul>
<i>Budget</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salaire du formateur</li> <li>- location de salle</li> <li>- achat de matériel</li> <li>- développement ou achat de supports de formation</li> <li>- publicité</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- salaire de l'accompagnant</li> <li>- plateforme de e-learning</li> <li>- développement de supports de formation</li> <li>- publicité</li> </ul>

Les sources de financement sont similaires, que ce soit pour une formation en présentiel ou en e-learning, par contre, le budget est plus faible pour une formation à distance étant donné qu'il n'y a pas de poste de location de salle ou d'achat de matériel, même si l'hébergement et l'administration d'une plateforme de e-learning a un coût. D'autre part, l'accompagnement d'une formation en e-learning demande moins de temps par apprenant, même si ce temps est multiplié par le nombre de stagiaires. Ceci permet de réduire le coût d'une formation à distance à un cinquième de celui d'une formation en présentiel.

#### **Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

Cette expérience est un projet pilote dans le domaine de la formation continue et notamment dans le logiciel libre. J'ai proposé aux autres formateurs du libre de participer à ce projet, et un groupe de formateurs Bretons est déjà intéressé. Le but est de proposer une solution d'enseignement à distance sur les logiciels libres qui regroupe plusieurs formateurs afin d'offrir au public des formations sur l'ensemble des applications disponibles. Ce projet peut aussi être un exemple de fonctionnement en rapport avec la philosophie collaborative du libre. Certains supports de formation seront choisis parmi les supports développés et offerts sur les sites de logiciel libre. En contre partie, une donation sera faite aux concepteurs de ces supports. L'avantage est pour les concepteurs de téléenseignement de ne pas avoir à concevoir des nouveaux supports de cours à chaque changement de version des logiciels, et pour les concepteurs de documents une ressource financière en compensation de leur travail. Il s'agit comme le suppose la philosophie du libre de travailler dans la transparence et l'équité, dans une logique de gagnant – gagnant. Les formateurs pourront ainsi se concentrer sur le choix de supports de cours de qualité, et l'encadrement des formations, afin d'offrir aux apprenants un cadre performant et mis à jour d'enseignement, ainsi qu'une validation de compétences acquises par une certification.

#### **Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés**

Il est nécessaire de faire des tests de connaissances afin de valider la progression des apprenants. Ceux-ci peuvent être réalisés sous forme de quiz. Cela permet de suivre l'évolution de l'acquisition des connaissances par l'apprenant et de valider aussi la démarche pédagogique. Ceux-ci peuvent être tentés plusieurs fois et l'on retient la meilleure note qui entre dans le calcul de la note finale. Ces quiz sont constitués de questions à choix unique ou multiple, ou bien de question ou textes dans lesquels l'apprenant doit combler les vides, qui reprennent les informations contenues dans les présentations vidéo et les supports de cours. Le travail pratique doit être parfaitement défini dans une présentation introductive avec éventuellement une vidéo de démonstration. A la fin de chaque thème il est nécessaire de réaliser un test qui contrôle que l'apprenant a bien compris et réalisé le travail demandé. Ce test est formé d'un quiz sur le travail pratique ainsi qu'un devoir à rendre par téléchargement sur la plateforme d'e-learning. Il faut compléter ce travail par un compte rendu d'activité pour le thème qui est lui aussi téléchargé sur la plateforme par l'apprenant. Ce compte rendu consigne le travail réalisé, mais aussi les problèmes et difficultés techniques rencontrés ainsi que le ressenti au cours du suivi du thème, et les suggestions pour l'amélioration de la qualité de la formation sur ce thème. Une fiche de progression pédagogique consigne les acquis et la date d'acquisition de chaque objectif pédagogique pour chaque module. Elle est complétée par l'apprenant qui doit s'auto-évaluer sur les objectifs du modules. Cette fiche est validée ou non par l'enseignant au cours de la formation. Un exemple de fiche pédagogique est présenté dans la section suivante.

Pendant tout le suivi du module de formation, l'apprenant doit pouvoir contacter l'enseignant soit en temps réel par un chat associé au module de formation, soit en différé par email. Un

forum associé à chaque module de formation permet de diffuser des informations entre enseignant et apprenants.

A la fin de la formation qui peut être étalée dans le temps en fonction de la disponibilité de l'apprenant, il reçoit une attestation de suivi de formation accompagnée d'un relevé de notes obtenues aux quiz, devoirs rendus et note de projet et/ou de stage. Un commentaire et une mention sont ajoutés à l'attestation qui devient un certificat si l'apprenant a atteint un niveau suffisant validé par les notes obtenues. Chaque réponse à un quiz est limitée dans le temps afin de mettre l'apprenant en situation réelle d'examen, ce qui donne une meilleure appréciation des connaissances, cependant on ne peut jamais être absolument sûr qu'il n'y a pas de dérive, comme par exemple le fait que les tests de connaissance et devoirs rendus sont réalisés par la personne inscrite à la formation.

### **Les différentes phases d'individualisation de parcours sur une plateforme d'e-learning sont les suivantes:**

- Analyse du document de candidature afin d'évaluer le niveau de l'apprenant, ses motivations et son projet professionnel.
- Conseils sur une mise à niveau en cas de lacune sur les pré-requis de la formation. Mise à disposition de documents complémentaires ou liens vers des sites Internet qui traitent les sujets pour une mise à niveau.
- Analyse des résultats à une évaluation des connaissances par un test en ligne (quiz).
- Le parcours en téléenseignement est défini dans une progression identique pour tous les apprenants afin d'atteindre les objectifs de la formation. Cependant, il est possible d'individualiser une partie de la formation en fonction des attentes de l'apprenant, par le choix de projet dans une liste proposée par l'enseignant ou par la proposition d'un projet propre à l'apprenant et agréé par l'enseignant.
- C'est dans l'accompagnement que se situe aussi la personnalisation de la formation puisque l'enseignant peut répondre aux demandes faites par email ou chat et orienter l'apprenant vers des ressources pédagogiques complémentaires, voire des projets propres à l'apprenant en fonction de ses besoins, et encadrés par l'enseignant.

#### **Fonction 5 : Faciliter et réguler les apprentissages dans un dispositif collectif de formation**

Il est possible de faire travailler les apprenants en groupe autour de la réalisation d'un projet en commun. A la fin de chaque module l'apprenant doit développer un mini-projet de son choix ou bien choisi dans une liste de sujets proposés par l'enseignant. Si l'apprenant a la possibilité de réaliser un stage pendant sa formation, l'enseignant peut suivre son déroulement à distance en contactant le responsable de son stage en entreprise. Cela permet de valoriser la formation et de faire figurer cette expérience professionnelle sur leur CV grâce à l'attestation qui lui est délivrée en fin de formation.

Une enquête de satisfaction et une appréciation écrite par l'apprenant est réalisée en fin de formation permet de contrôler la qualité de la formation et la réponse aux attentes des apprenants.

En cas de difficulté ou de blocage de l'apprenant pendant son parcours, il peut en informer l'enseignant par email, chat ou téléphone. Ce dernier peut répondre à ses questions, lui fournir des ressources pédagogiques complémentaires ou des liens vers des sites Internet qui répondent aux questions de l'apprenant. De même que dans une formation en présentiel, des sujets et exercices complémentaires peuvent compléter la formation. Si le blocage vient de lacunes de l'apprenant qui n'a pas les pré-requis pour suivre la formation, l'enseignant a la possibilité de puiser dans les ressources des autres modules de formation pour les envoyer à l'apprenant qui met ainsi à jour ses connaissances. Les dispositifs de régulation des apprentissages dans un dispositif de formation collective sont les mêmes en présentiel et en téléenseignement. La différence vient du mode de communication entre l'apprenant et l'enseignant et le mode de détection des problèmes qui se fait en téléenseignement à l'aide du document récapitulatif et d'évaluation de l'apprenant après chaque thème ou à l'initiative de l'apprenant.

**Fonction transverse : développer son professionnalisme.**

Une formation par e-learning doit être beaucoup plus codifiée qu'une formation en présentiel. Elle doit compenser la distance physique et temporelle entre l'enseignant et l'apprenant par des techniques visant à restituer l'immédiateté de la relation en présentiel dans une diversification des modalités d'enseignement (vidéos, documents de travail, devoirs à rendre, quiz, projets individuels ou collectifs) et de contrôle des acquis, en insistant sur l'aspect attractif voire ludique des activités. Les quiz sont un exemple d'activité ludique puisque ce mode de test de connaissances ressemble aux jeux informatiques ou télévisés. Ces quiz peuvent être tentés plusieurs fois, avec cependant des pénalités pour les mauvaises réponses qui diminuent la note maximale possible lors de la tentative suivante. Ces exercices peuvent aussi donner lieu à des concours entre apprenants, voire même être un mode d'apprentissage par la répétition des essais. Il faut aussi garantir le sérieux de la validation des connaissances afin de donner à la certification par e-learning un vraie valeur qui figurera sur le curriculum vitae de l'apprenant.

Ce mode d'enseignement est encore en devenir et il reste à trouver de nouvelles pistes pour améliorer la qualité de l'enseignement et de la validation des connaissances en analysant le retour des apprenants sur leur expérience. Les premiers candidats à cette plateforme d'e-learning sont africains, cela pose un nouveau challenge dans l'enseignement inter-culturel et une riche expérience humaine en perspective, même si celle-ci doit se faire par machine interposée.

Ce travail est l'occasion pour moi de mettre en valeur mon expérience et de remettre en cause mes modes d'enseignement pour les adapter à un nouveau contexte de formation. La confrontation des modes de formation en présentiel et à distance me fera progresser sur ces deux modalités de formation et améliorera mon professionnalisme par le recul pris par rapport à mes pratiques actuelles.

Voici le schéma comparé de la structure d'un module de formation

<i>Formation en présentiel</i>	<i>Formation e-learning</i>
<p><b>Avant la formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme pédagogique de la formation</li> <li>- Analyse du dossier de candidature</li> </ul> <p><b>En début de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Entretien préliminaire</li> <li>- Tour de table pour évaluer les profils et compétences des stagiaires</li> </ul> <p><b>Pour chaque thème</b></p> <p><i>théorie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- exposé au tableau ou powerpoint</li> <li>- document support de cours</li> </ul> <p><i>pratique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- réalisation de travaux pratiques</li> </ul> <p><i>accompagnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- écoute des remarques et demandes des stagiaires</li> </ul> <p><i>évaluation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation par questions/réponses et réalisation des travaux pratiques</li> </ul> <p><b>Projet ou stage en entreprise</b></p> <p>Projet à rendre ou visite sur les lieux de stage et rapport de stage à rendre</p> <p><b>En fin de formation</b></p> <p>Remise d'une attestation de stage Fiche d'évaluation de satisfaction à remplir par l'apprenant</p>	<p><b>Avant la formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Programme pédagogique de la formation</li> <li>- Analyse du dossier de candidature</li> </ul> <p><b>En début de formation</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Présentation détaillée du module et de ses pré-requis</li> </ul> <p><b>Pour chaque thème</b></p> <p><i>théorie</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- vidéo de l'exposé</li> <li>- chapitre du support de cours sur le thème</li> <li>- liens vers des sites internet</li> </ul> <p><i>pratique</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- sujets de travaux pratiques à réaliser</li> <li>- réponse à un quiz noté</li> <li>- devoir à rendre sur le travail réalisé</li> <li>- compte rendu d'activité</li> </ul> <p><i>accompagnement</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- suivi des apprenants par email ou forum.</li> </ul> <p><i>évaluation</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- évaluation par le résultat aux test et analyse du compte rendu d'activité</li> </ul> <p><b>Projet ou stage en entreprise</b></p> <p>Projet à rendre par téléchargement ou suivi à distance du stage et rapport de stage à rendre par téléchargement</p> <p><b>En fin de formation</b></p> <p>Remise d'une attestation et relevé de notes Enquête de satisfaction</p>

## ACTIVITE 2 : ACTION DE FORMATION PRÉALABLE AU RECRUTEMENT

Je reçois un email me demandant de précisions sur une formation Linux. Il s'agit d'une action de formation préalable au recrutement financée par le pôle emploi de Dinan. Après un contact téléphonique avec le candidat, celui-ci m'explique qu'il est engagé par une entreprise des côtes d'Armor pour un projet informatique qui sera développé sous Linux.

La formation administration Linux Fedora se décline en différents parcours associés aux profils suivants:

- Profil développeur, administrateur système: Parcours administration console : Prise en main du système Linux, et exercices en mode console, introduction aux scripts BASH.
- Profil administrateur de serveurs Internet: Parcours administration LAMP : installation, configuration, administration et surveillance d'un serveur Linux Apache Mysql Php.
- Profil administrateur réseaux: Parcours administration Intranet : installation, configuration, administration et surveillance de serveurs et outils Intranet.
- Profil : administrateur réseau Internet: Parcours administration routage : cohabitation CISCO Linux, mise en oeuvre de protocoles de routage et haute disponibilité.

Nous convenons, le candidat et moi de faire une formation constituée de la formation Linux de base suivie du parcours LAMP et du parcours administration routage car le projet d'informatisation de l'entreprise et l'application comportent des serveurs sous Linux et un routeur CISCO.

J'envoie un devis de formation accompagné du programme pédagogique de la formation à l'entreprise qui le transmet au pôle emploi de Dinan afin de recevoir son aval. Lorsque l'accord du pôle emploi est obtenu et que les dates de la formation sont fixées avec l'employeur, j'adresse à celui-ci une convention de formation qui comporte le montant de la formation, les dates et les pré-requis pour cette formation qui ont été validés par un interrogatoire du candidat au téléphone. Un exemple de convention de formation professionnelle est donné en annexe de ce document. La formation est divisée en deux parties de quatre jours séparées par un intervalle d'une semaine pendant lequel le stagiaire pourra tester ses connaissances et déceler les réorientations nécessaires ou mise au point pour la deuxième partie. Le règlement se fait en deux parties égales par chèque en début de chaque phase de la formation.

Le premier jour de la formation, le stagiaire se présente dans ma salle. Nous convenons des horaires de la formation d'une durée deux fois quatre jours à raison de sept heures de formation par jour. Il m'annonce qu'il préférerait faire cette formation sur Ubuntu au lieu de Fedora. Comme cette formation peut se faire sur ces deux distributions, cela ne pose pas de problème et nous convenons d'installer les deux distributions pour comparer leurs configurations.

Chaque séance commence par une discussion informelle autour d'un café où nous échangeons sur la progression et la compréhension du stagiaire. Il m'a fourni un descriptif du projet que l'entreprise doit mettre en place et je joue un rôle de conseil sur le choix et la distribution des services sur les serveurs de l'entreprise. Ce travail de conseil permet à l'entreprise de corriger le cahier des charges du projet et m'aide à mieux cibler les objectifs de cette formation par rapport aux attentes de l'entreprise et du stagiaire. Celui-ci est très

motivé et participe activement aux séances tout en faisant un récapitulatif entre les séances et préparant les questions que nous discutons lors de notre entretien en début de journée.

Les séances sont articulées autour d'exposés que je fais au tableau ou à l'aide de documents sous PowerPoint d'une part, et de travaux pratiques sur les sujets abordés d'autre part. Le stagiaire dispose de cinq machines en réseau qui forment la topologie de serveurs utilisés pour les TP. Les supports de formation sont constitués par des documents Word que je fournis ainsi qu'un document réalisé et mis à jour par le stagiaire et qui consigne le travail effectué pendant la formation. Une liste de ressources sur les thèmes abordés, disponibles sur Internet est aussi donnée pour que le stagiaire approfondisse les sujets abordés après sa formation. Certaines de ces ressources complémentaires sont fournies sur une clé USB.

A la fin de la première période, je fais remplir au stagiaire une évaluation de la formation afin de mesurer son degré de satisfaction et de déceler d'éventuelles adaptations de contenu ou de mode opératoire pour la deuxième période. Le stagiaire est satisfait et nous convenons de nous retrouver dans une semaine pour la deuxième phase de cette formation., Un exemple de fiche d'évaluation est donné en annexe de ce document.

Une semaine après, nous entamons la deuxième phase de cette formation par une discussion sur le bilan de la première partie de la formation et le travail réalisé en entreprise en relation avec la formation pendant la semaine de pause ainsi que l'évolution du projet informatique de l'entreprise. Je réponds aux questions du stagiaire qui reste très motivé. Il appréhende maintenant mieux le projet pour lequel il a été recruté. Il a discuté avec le chef d'entreprise et revient avec des questions plus précises. Nous revoyons ensemble le document descriptif du projet informatique et je replace notre formation dans la perspective du projet. Puis nous entamons les quatre jours de formation suivant le même mode.

Le stagiaire progresse rapidement car la pause d'une semaine lui a permis de 'digérer' la somme conséquente d'informations qu'il a reçu pendant la première phase et il a pratiqué dans l'entreprise sur les domaines abordés. Le projet de l'entreprise avance et il apprécie de pouvoir se faire un avis et participer activement au développement du projet. Il est moins stressé qu'au début de la formation car il a acquis une assurance que j'observe par son discours et le ton de sa voix. Il appréhende mieux son rôle dans l'administration des serveurs grâce à la pratique effectuée sur mes machines.

La deuxième phase porte plus spécifiquement sur le routage. Elle se déroule sans problèmes et nous permet d'aborder des sujets qui ne figuraient pas dans le programme initial mais feront partie du projet de l'entreprise. La bonne compréhension du stagiaire et sa motivation permettent d'aborder presque tous les aspects et services à administrer sur les serveurs de l'entreprise. Il est devenu maître de son futur rôle d'administration et je teste ses connaissances et ses facultés de réaction en déclenchant des pannes qu'il doit réparer sur les machines. Ces tests se font sur le mode ludique et nous permettent de prendre du recul par rapport à la simple exécution de commandes et configurations afin d'avoir une vision globale des services et de leurs interactions sur les cinq machines du réseau.

Dans un dernier exercice plus complexe et global, je peux mesurer sa maîtrise des applications et services installés sur les serveurs et routeurs. Le dernier jour se termine par une évaluation de la deuxième phase de la formation et d'une évaluation plus globale sur son ressenti et les améliorations possibles de ce module. Le stagiaire semble très satisfait et me livre les angoisses qu'il ressentait au début de la formation car il craignait de ne pas être à la hauteur. Je lui remets un certificat de formation justifié par les compétences acquises et lui prodigue des conseils et recommandations pour la poursuite de son projet et lui propose de m'appeler s'il rencontre un problème afin que je puisse le conseiller.

<b>Phases</b>	<b>Qui, auprès de qui</b>	<b>Activités, objectifs</b>	<b>où</b>	<b>Avec quoi, comment ?</b>
Demande d'information	stagiaire	Étude du profils et des besoins	téléphone	entretien
Proposition	entreprise	Programme budget	email	Devis Programme pédagogique Convention de formation
Accueil	stagiaire	Analyse du profil	présentiel	Entretien préliminaire
<i>Introduction à Linux</i>	<i>stagiaire</i>	<i>formation</i>	<i>présentiel</i>	<i>Powerpoint TP</i>
<i>Administration Linux</i>	<i>stagiaire</i>	<i>formation</i>	<i>présentiel</i>	<i>Document TP</i>
<i>Serveur Web</i>	<i>stagiaire</i>	<i>formation</i>	<i>présentiel</i>	<i>Document TP</i>
Evaluation	stagiaire	évaluation	présentiel	Feuille d'évaluation
<i>Routage et Intranet</i>	<i>stagiaire</i>	<i>formation</i>	<i>présentiel</i>	<i>Powerpoint TP</i>
Evaluation	stagiaire	évaluation	présentiel	Feuille d'évaluation
Bilan	stagiaire	bilan	présentiel	

Cette formation a été un succès pour le stagiaire qui a su en 8 jours acquérir les compétences et l'assurance nécessaires à son poste dans l'entreprise. Elle reste un très bon souvenir pour le formateur que je suis par le sentiment d'avoir été utile à cette personne et par le retour qu'elle m'a apporté par la relation de confiance et d'amitié qui s'est peu à peu instaurée au cours de la formation.

**Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

Dans cet exemple il s'agit d'un module de formation que j'ai construit à destination d'un groupe d'apprenant ou qui sert de base à une formation individuelle. Le module comporte un tronc commun et des parcours qui sont adaptés aux besoins de différents profils d'administrateurs qui supposent des compétences spécifiques selon leurs responsabilités. Cette formation est composée d'exposés sur les thèmes du tronc commun et du parcours avec comme support visuel une présentation Powerpoint et des schémas sur tableau. Un support de cours papier est fourni pour le tronc commun et le parcours choisi. Des travaux pratiques complètent le cours théorique et servent de contrôle de connaissances. Pour ce cours, il n'y a pas eu d'examen final, mais j'ai pu apprécier lors des entretiens avec le stagiaire la progression de son apprentissage et la cohérence de son discours sur les thèmes abordés pendant la formation.

Dans une formation, la progression pédagogique d'un parcours est divisée en modules qui sont eux mêmes formés de séquences qui comprennent des objectifs qui doivent être atteints au cours de la formation.

Une fiche descriptive du module comprend le public auquel cette formation est destinée, les pré-requis de la formation, les objectifs pédagogiques opérationnel, un programme pédagogique et les modalités de la formation: taille du groupe de stagiaires, durée et coût.

- Avant la formation, un entretien avec les candidats permet de réaffirmer les objectifs de la formation et de contrôler leur niveau de connaissances.
- Au cours de la formation, les acquis sont consignés sur une fiche de progression pédagogique par le stagiaire qui note au fur et à mesure l'atteinte ou non des objectifs de la formation. Cette auto-évaluation est complétée par celle du formateur qui valide ou non les acquis.  
Pendant la formation, les comptes rendus des stagiaires et les résultats obtenus aux quiz et devoirs sont notés par le formateur.
- En fin de module, un travail de synthèse des acquis est réalisé par une étude de cas qui reprend les thèmes abordés pendant le module. Une note globale calculée à partir du suivi pendant la formation et l'étude de cas, pondérés par des coefficients sanctionne le travail du stagiaire. Une appréciation générale rédigée par le formateur atteste du niveau de compétence atteint.

Voici l'exemple du module de formation LAMP :

#### **Fiche de description du module**

Cette formation est destinée aux administrateurs réseaux désirant se former aux techniques d'administration de plateforme Linux Apache Mysql Php (LAMP).

- **Public** : Administrateurs réseaux souhaitant maîtriser rapidement l'environnement Linux, administrer un serveur Web, et surveiller le trafic et la fréquentation.
- **Pré-requis** : Les stagiaires sont supposés avoir une connaissance préalable du système Linux. Ils doivent avoir une pratique courante de l'informatique et de l'administration des réseaux TCP/IP.
- **Durée** : 3 à 5 jours
- **Objectifs pédagogiques opérationnels**: Acquérir une connaissance et une pratique des outils d'administration en open source. Administrer une machine Linux à distance.
- **Programme pédagogique** : La formation consiste en l'installation, la configuration et l'administration d'un serveur LAMP ainsi qu'une présentation de ses fonctionnalités. La majeure partie des travaux pratiques de la formation sera effectuée en accès distant à la machine afin de familiariser les stagiaires à ce mode d'administration.
- **Nombre de stagiaires** 4 à 16

## Fiche d'évaluation

Cette fiche consigne les résultats et appréciation du formateur. Les notes sont pondérées par un coefficient en fonction de l'importance de l'évaluation dans la note globale.

L'évaluation est faite au cours de la formation par des quiz et travaux pratiques en présentiel ou devoirs et compte rendus en e-learning. En fin de formation, une étude de cas ou un mini-projet synthétise l'ensemble des objectifs pédagogiques du module et est évaluée avec un coefficient plus élevé. L'évaluation globale reprend les résultats obtenus en cours de formation et l'évaluation finale du module.

<b>Parcours Linux Apache Mysql Php (LAMP)</b>					
<b>Evaluation initiale</b>					
<b>Séquence Apache</b>					
<b>Objectifs</b>	<b>Remis / réalisé</b>	<b>Date de remise</b>	<b>Note</b>	<b>Appréciation</b>	<b>Coef</b>
Compte rendu	X	14/03/09	13/20	Assez bien Revoir la génération de certificat SSL	1
Quiz, test de connaissances	X	14/03/09	15/20	Bien	1
<b>Séquence Php</b>					
Compte rendu	X	16/03/09	15/20	Bien	1
Quiz, test de connaissances	X	16/03/09	15/20	Bien	1
<b>Séquence Mysql</b>					
Compte rendu	X	16/03/09	14/20	Bien Revoir la réplication de bases	1
Quiz, test de connaissances	X	16/03/09	13/20	Assez bien	1
<b>Evaluation finale</b>					
Etude de cas	X	17/03/09	15/20	Bien	4
<b>Résultat global</b>	X	17/03/09	14,5/20	Bien	

### Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif

Pour cette formation, j'ai présenté un devis et un programme pédagogique à l'entreprise qui embauchait le stagiaire. Celle-ci l'a transmis au pôle emploi qui subventionnait l'action de formation préalable à l'embauche. Une personne du pôle emploi m'a téléphoné afin de prendre des renseignements administratifs sur mon entreprise. Après accord du pôle emploi et de l'entreprise, j'ai adressé une convention de formation et une facture à l'entreprise qui m'a réglé en deux fois, au début de chacune des deux séquences de quatre jours de formation. Chaque jour, j'ai fait signer au stagiaire une feuille de présence qui a été ensuite transmise au pôle emploi par l'entreprise.

A la fin de chaque séquence, j'ai fait remplir par le stagiaire une évaluation qui me sert d'outil de contrôle de qualité des formations. Je l'ai aussi interrogé pour savoir s'il avait des suggestions pour améliorer la qualité de la formation. Enfin, je lui ai remis une attestation de suivi de formation pour le tronc commun et les deux parcours qu'il a suivis.

**Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

Ce type de mission me permet de suivre les besoins des entreprises en développement logiciel et en formation, puisque le stagiaire vient pour acquérir des compétences et les adapter à une réalité d'entreprise. Lors de l'entretien préliminaire, le stagiaire m'a apporté la proposition d'une société de service faite à l'entreprise pour un projet commercial. Tout au long de la progression pédagogique, je me suis donc projeté dans la situation de la personne que je formais afin de faire référence aux situations qu'il rencontrera. Cette approche pragmatique a eu le mérite d'apporter du dynamisme et l'adhésion de l'apprenant.

**Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés**

L'entretien préalable est essentiel pour repérer leur niveau et leurs attentes ainsi que leur profil psychologique. Il est très important que l'apprenant ne soit pas stressé en début de parcours, sinon des blocages peuvent survenir et entraver l'acquisition des connaissances. Cette formation s'est déroulée en tête à tête avec le stagiaire, j'ai donc individualisé le parcours pédagogique en fonction de ses attentes. J'ai étudié avec soin le projet informatique de l'entreprise et l'ai utilisé comme trame de la formation à laquelle je faisais régulièrement référence. J'ai aussi ajouté certaines activités comme l'installation de serveurs qui ne faisaient pas partie du module de formation mais qui figuraient dans le projet de l'entreprise. Voici la fiche de progression pédagogique correspondant à l'individualisation de ce parcours en fonction des besoins spécifiques de l'entreprise.

<i>Individualisation du parcours</i>				
<i>Objectifs</i>	<i>Acquis au départ</i>	<i>Date d'acquisition</i>	<i>A la fin de la formation</i>	<i>Accompagnement</i>
Présentation du protocole DHCP		15/03/09	X	X
Installation d'un serveur DHCP		15/03/09	X	X
Configuration DHCP		15/03/09	X	X
Principe d'un serveur de mail. Les protocoles SMTP,POP3 Principe d'un Webmail		16/03/09	X	X
Installation des scripts CGI d'Openwebmail		16/03/09	X	X
Présentation du protocole FTP		16/03/09	X	X
Installation d'un serveur proftpd		16/03/09	X	X
Configuration du serveur proftpd		16/03/09	X	X

#### **Fonction 5 : Faciliter et réguler les apprentissages dans un dispositif collectif de formation**

Pour les formations du même type qui se déroulent en groupe, je dispose de plusieurs travaux supplémentaires que je réserve aux meilleurs éléments qui sont en avance sur les autres. Lorsque les plus faibles ont terminé les travaux pratiques du cours, je présente ou fais présenter par les stagiaires les travaux supplémentaires au reste du groupe ce qui enrichit le cours des exemples de travaux réalisés en évitant la frustration pour ceux qui n'ont pas fait ces exercices puisqu'ils les voient en tant que spectateurs et ont l'impression d'y avoir participé. Cela ne pose jamais de problème puisque les apprenants les plus faibles sont déjà contents d'avoir fait le programme de base. Ils sont fatigués et apprécient ce moment de détente que leur donne la simple observation d'un travail réalisé. Ils sont en situation d'apprécier la qualité de la réalisation, un peu comme dans un jury.

Ces mêmes travaux supplémentaires réalisés souvent sur des sujets proposés par des stagiaires me servent ensuite de travaux complémentaires pour la même formation ou constituent les briques d'une nouvelle formation que j'organise sur un thème plus général et qui les intègre.

#### **Fonction transverse : développer son professionnalisme.**

Mon professionnalisme s'accroît à chaque formation car aucune formation ne ressemble à une autre même si elle porte sur le même thème. Cela tient à l'environnement matériel dans lequel je travaille et surtout au profil des stagiaires. Je dois en permanence m'adapter aux besoins spécifiques des apprenants, à leur motivation et leur capacités. Il faut que l'apprenant ait l'esprit frais et perméable en début de formation. Par contre, en fin de parcours, il doit ressentir une fatigue intellectuelle qui est le signe d'un effort d'apprentissage lui permettant de repousser ses limites. C'est pourquoi il est nécessaire de faire des pauses, si possible, pendant les cycles de formation afin que l'esprit se repose, qu'il ait la possibilité de sédimenter les nouvelles connaissances et de les mettre en oeuvre dans l'environnement de travail. Cela permet de repartir sur un terrain psychologique favorable et fertile, mais aussi de reconstruire une relation entre le formateur et l'apprenant afin de réorienter si nécessaire l'approche psychologique de la personne. L'expérience montre qu'il est bon de varier les intervenants lors des cycles longs de formation car la relation prolongée avec le même intervenant induit parfois une fatigue relationnelle.

La pratique de l'enseignement est une activité centrée sur le rapport humain, et il est essentiel de maîtriser les postures formelles et informelles dans la relation d'enseignement et d'accompagnement. Les deux étapes formelles de la relation à l'apprenant sont celles du recrutement et de l'évaluation de la formation, qui se situent respectivement au début et à la fin. La première étape consiste à recruter un candidat et de définir des objectifs à atteindre dans un projet pédagogique agréé par les deux parties. C'est l'étape du contrat entre le formateur et l'apprenant qui est formalisé par la convention de formation. D'une part, l'apprenant certifie qu'il possède bien les pré-requis à la formation, qui sont en général évalués par le formateur, et d'autre part le formateur s'engage sur une prestation de formation basée sur un programme pédagogique et des objectifs à atteindre. La deuxième étape formelle se situe à la fin de la formation dans le processus d'évaluation des acquis par le formateur qui est sanctionné par une note ou l'obtention d'un certificat de compétences qui engage l'organisme de formation sur la qualité du service rendu et que peut faire valoir l'apprenant sur son CV. C'est aussi à cette étape que l'apprenant évalue à son tour la qualité de la prestation. Ces deux étapes contractuelles sont essentielles pour garantir aux deux parties leurs droits et devoirs respectifs, l'apprenant ayant droit à un enseignement de qualité basé sur un programme clair et précis mais s'engageant à avoir les pré-requis associés à la

formation et à s'investir dans l'apprentissage d'une part, et l'enseignant ayant droit à une rémunération pour son travail et devant faire les efforts nécessaires pour que l'apprenant acquière les objectifs de la formation d'autre part. Pendant la formation, les relations doivent être plus détendues et informelles puisqu'il s'agit d'accompagnement et de régulation qui demandent un rapport humain plus libre et propice à l'expression et l'échange propre à chacun. Un retour à une relation plus formelle est cependant parfois nécessaire afin de recadrer l'apprenant ou le groupe lors de dérive ou d'effet de groupe. Ces mises au point consistent à réaffirmer les conditions du contrat passé en début de formation entre le formateur et les apprenants, ainsi que les règles de conduite qui régissent le centre de formation.

### ACTIVITE 3 : DU PLUS SIMPLE

Une entreprise de formation rennaise me contacte, il s'agit de faire sept heures de formation php/mysql au patron d'un petit libre-service près de Rennes. Cette personne utilise ses droits à la formation pour « se faire plaisir » en apprenant l'informatique qui le passionne, c'est un cas atypique dans ce milieu professionnel. Je l'appelle et fais le point sur ses connaissances et ses attentes. En sept heures, on ne peut pas voir beaucoup de choses mais il s'agit de lui donner un panorama des possibilités de ce langage. Je reçois l'ordre de mission, la feuille de présence et la feuille de formation du centre qui me sous-traite ce travail. La formation est répartie sur trois séances à raison d'une séance par semaine.

Je me présente donc pour la première séance. La formation se déroule dans l'arrière boutique du libre service. Je commence par une explication globale du fonctionnement d'Internet, des serveurs et le parcours de données associées aux services sur Internet. Le stagiaire suit très bien tout ce que je dis et s'intéresse en posant des questions. C'est un autodidacte qui pratique l'informatique à ses moments perdus, il a un bon matériel informatique et s'est déjà intéressé à plusieurs autres langages de programmation qu'il compare entre eux. Cela me permet d'avancer assez vite par analogies avec les autres modes de programmation. Nous faisons des exercices simples mais qui présentent bien les fonctionnalités principales et possibilités de programmation.

La première séance continue par la relation client serveur et le transfert de données par formulaires. La seconde séance est consacrée aux fichiers et l'enregistrement des données sur disque. A la dernière séance, je lui montre un exemple simple de base de données basé sur les exercices que nous avons fait dans les deux séances précédentes.

A la fin de la formation, nous échangeons sur le contenu des séances. Il semble satisfait de la formation et content d'avoir des cours d'informatique par un spécialiste. Il me dit que cela lui a fait plaisir et l'a sorti de son quotidien. Derrière ses hésitations et son humilité j'ai vu un homme intéressé par les technologies nouvelles et capable d'une compréhension approfondie des mécanismes mis en oeuvre dans la programmation, même si il m'a dit avec humilité que ces cours ne faisaient que participer à sa culture générale. Cette rencontre m'a touché car j'ai revécu mes premières expériences d'autodidacte et d'enseignement associatif dans une ambiance simple et chaleureuse. Je pense que l'année prochaine, je retournerai le voir pour de nouvelles aventures informatiques.

### ACTIVITE 3 : AU PLUS COMPLIQUÉ

Un centre de formation me contacte pour assurer des formations sur les protocoles réseau TCP/IP utilisé pour les Intranet et l'Internet aux ingénieurs Alcatel. Il s'agit pour Alcatel University de sous traiter ces formations lorsque les ressources en personnel manquent.

J'accompagne le chef d'entreprise à Orvault pour suivre les formation TP/IP de base et TP/IP avancé, afin de me préparer à les dispenser à mon tour. Il faut faire attention à ne pas se « planter » car le public est spécialisé et les critères de qualité des formations sont très élevés. Après trois formations en tant que participant, je dois dispenser à Alcatel University Lannion une formation TCP/IP en anglais à un groupe de douze ingénieurs Alcatel portugais, puis une formation TCP/IP en français aux ingénieurs Alcatel français.

Alcatel organise ces formations afin de mettre à jour les connaissances des ingénieurs dans leur domaine d'expertise ou de les préparer à la mutation des outils de maintenance sur les produits Alcatel. Le passage au tout numérique et l'administration à distance du matériel qui se trouve sur toute la planète impose la maîtrise des protocoles et applications réseau. Les modules TCP/IP base et avancé sont proposés aux ingénieurs et dispensés soit par des formateurs Alcatel, soit externalisées à des organismes de formation lorsque les ressources internes du pôle de formation Alcatel ne suffisent pas, c'est ce que m'a expliqué le responsable du centre de formation qui travaille avec Alcatel depuis plusieurs années.

Les procédures d'authentification sont strictes et il faut avoir une autorisation et un badge pour entrer sur le site. Le dossier de la formation est formé des feuilles de présence, descriptif de la formation ainsi que les supports de formation très riches dans des classeurs, accompagnés de cdrom. La salle de formation est spacieuse avec un bon matériel informatique (pc, routeurs cisco) qui est le support physique des TP. Je dispose d'un vidéo-projecteur que je branche sur mon portable. La formation théorique se fait à partir d'un Powerpoint qui est associé aux supports de cours remis aux stagiaires.

Après l'accueil des participants, je me lance: « *Welcome to Alcatel University...* ». Je dois vérifier que les participants me comprennent, car dans une telle situation où l'on utilise une langue tierce pour communiquer, le relationnel et la confiance sont indispensables. Je sens les auditeurs un peu stressés, je le suis aussi, mais peu à peu, le tour de table initial nous rapproche les uns des autres. J'essaie d'instaurer un climat convivial et informel, et leur demande de m'interrompre en cas de question ou problème. La mayonnaise prend après quelques rires.

Le PowerPoint est très bien fait car il a été développé par le pôle de formation d'Alcatel University. Il commence par la propagation des signaux sur un câble, puis enchaîne sur les trames qui définissent le format des signaux qui deviennent ainsi des données, ensuite les données sont systématisées dans des protocoles et finit par les services qui utilisent ces protocoles. La progression amène progressivement et logiquement l'apprenant à la compréhension physique puis logique des échanges de données entre machines et des protocoles utilisés.

Les pauses café me permettent d'échanger un peu plus avec les stagiaires qui sont ouverts et souriants. Quelques conseils sur les sites touristiques à visiter dans la région et la formation se déroule en alternant le sérieux et la concentration nécessaire au thème très technique et souvent aride, en plus dans une langue étrangère, et la convivialité des repas pris en commun le midi qui renforcent la cohésion du groupe. Les problèmes de langue s'effacent derrière le

langage de la compréhension mutuelle et le travail sur les machines que j'ai organisé en groupe se fait dans une ambiance d'émulation amicale. Le pari est gagné, il est validé par les appréciations des stagiaires sur les évaluations. Un petit cours sur la Bretagne, le rangement des câbles et boîtiers de connexion. Ils prennent leur avion dans deux heures « *tchau!* ». Je rentre à Rennes et remets les feuilles de présence et évaluations au centre de formation, mission accomplie.

Deux semaines plus tard, je repars à Lannion pour une formation TCP/IP avancé à douze ingénieurs français. Les modalités d'enseignement sont les mêmes que pour la première formation avec le désavantage d'un contenu beaucoup plus complexe et que je ne maîtrise pas encore complètement et l'avantage de faire cette formation dans ma langue maternelle, même si cela m'expose plus en cas de lacune. Mais dans ce cas, j'ai toujours la ressource de mobiliser le groupe pour qu'il trouve lui même la solution. En effet, dans un groupe, il y a souvent des individus dynamiques et curieux qui peuvent prêter main forte au formateur en difficulté. Si cette action est bien présentée, la lacune du formateur peut se transformer en activité pédagogique où le formateur se transforme en animateur d'un processus de recherche. L'humour est une ressource très utile pour sortir d'impasses en utilisant le potentiel du groupe. Cela permet de valoriser le travail de individus et de transformer les bourdes en erreurs pédagogiques...

Le public est cordial mais attentif et à plusieurs reprises des stagiaires m'interrompent pour me demander des explications sur ce que j'enseigne. Il me faut trouver les réponses en direct et je m'en sors en général. Lorsque je ne sais pas je le dis et leur promets de répondre à la prochaine séance. J'ai pour principe de ne pas m'aventurer à répondre lorsque je ne suis pas sûr afin de ne pas induire mon public en erreur. Les stagiaires comprennent et le climat de confiance s'instaure, accentué par le travail pratique sur les machines où la relation humaine s'approfondit dans l'action commune. Le travail est réparti en groupes ce qui apporte convivialité et réduit les disparités entre les participants. Le groupe devient de plus en plus homogène par les apports mutuels qui se font entre les participants, ce qui repose un peu le formateur qui prend peu à peu le rôle d'animateur d'équipe autour d'un projet.

Les relations deviennent amicales par les échanges pendant les pauses café ou les repas du midi, le programme est respecté et chacun a le sentiment de progresser. Les TP se passent bien et les problèmes qui surgissent sont traités en puisant dans les compétences de chacun. Un groupe est en avance par rapport aux autres, je l'oriente vers un travail complémentaire qui est ensuite présenté aux autres.

La fin de cette formation de cinq jours approche, les évaluations sont bonnes, et lors du tour de table de fin de formation, les seules demandes des stagiaires sont de faire plus de Linux! Je suis conquis et prêt à refaire ce type de formation. Cela a été très fatigant, surtout parce que c'était la première fois que je faisais cette formation, mais le plus difficile est fait et je mesure ce que ces deux modules de formation dispensés à Alcatel University m'ont apporté. Après tout la meilleure façon d'apprendre quelque chose, c'est de devoir l'enseigner...

Les formations se sont bien déroulées parce que j'ai commencé à aborder ces formations en tant que stagiaire et ainsi vécu cette formation du côté de ceux à qui je devais enseigner. J'ai ainsi pu me rendre compte des difficultés dans le contenu mais aussi observer l'attitude du groupe, l'ambiance et les méthodes pédagogiques du formateur. D'autre part je disposais d'un très bon support de formation, bien conçu et très pédagogique. Les travaux

pratiques étaient bien documentés et intéressants car ils s'appuyaient sur des exemples concrets et utiles dans l'exercice professionnel.

Avant la formation, j'ai relu plusieurs fois attentivement le support de cours afin de me l'approprier en m'imaginant être dans la position du formateur et en essayant d'anticiper les questions et difficultés des apprenants. Le soir, à l'hôtel, je relisais et m'imprégnais de la partie à enseigner le lendemain. Dès le début, j'ai essayé d'instaurer un climat de confiance en me présentant et en réalisant un tour de table pour que les stagiaires se connaissent entre eux. Mon âge et mon expérience m'ont aidé à asseoir mon autorité en émaillant les séances de références à des expériences passées et utilisant mon bagage culturel pour me sortir de questions imprévues. L'humour et la bonne humeur m'ont permis de mettre le groupe de mon côté et d'instaurer une certaine connivence notamment avec les meilleurs éléments du groupe. Lorsque j'étais en difficulté, ceux-ci m'ont aidé par les réponses qu'ils donnaient directement aux autres, ce qui me libérait de l'embarras. Lorsque la question restait sans réponse de ma part ou des autres éléments du groupe, je m'engageais à répondre à la séance suivante. J'avais ainsi le temps le soir de préparer mes réponses et de les mettre en perspective avec la progression pédagogique. Ainsi, l'osmose qui s'est peu à peu réalisée entre tous les individus a permis de potentialiser les connaissances de chacun et d'atteindre ainsi les objectifs de la formation, voire de les dépasser pour certains.

## 7.6. Analyse de cette expérience

### 7.6.1. Principes d'action et objectifs

Présentez les principes (éthiques, déontologiques, ...) ou les principaux objectifs qui guident votre action, du point de vue, notamment, de la relation pédagogique au client, à l'apprenant.  
Deux exemples illustreront la façon dont vous appliquez ces principes dans votre emploi actuel.

La relation aux autres est souvent construite à partir de nos expériences passées. Pour ma part, la kinésithérapie exercée dans mes débuts professionnels m'a beaucoup apporté dans le rapport aux autres puisque cette profession dépasse le cadre du simple métier et nous met en contact direct avec l'humain, le bien être, les problèmes et angoisses que le patient exprime. De même, le rapport de l'enseignant et de l'apprenant induit une proximité d'esprit et complète pour moi les expériences paramédicales passées. Sur le plan de la relation, j'accorde beaucoup d'importance à l'empathie qui est le lien invisible de la compréhension mutuelle. Cette relation permet de déceler très vite la personnalité de l'interlocuteur, ses attentes et ses blocages. Mais cette compréhension mutuelle ne peut s'instaurer que dans la transparence, ce qui implique la franchise des deux côtés de la situation d'enseignement. C'est pourquoi le formateur doit instaurer son autorité d'une part en montrant ces capacités à enseigner et ses compétences dans son domaine mais aussi exprimer son humilité devant le savoir et délimiter le champ de ses compétences. En retour, l'apprenant doit exprimer ses attentes et lacunes afin que l'acte d'enseigner commence dans la connaissance mutuelle des capacités et limites. C'est le rôle des objectifs pédagogique qui doivent être clairs et convenus de part et d'autre.

Le but de l'enseignement constitue pour moi le dépassement de soi même, que ce soit le dépassement d'un blocage, pour une personne angoissée devant un ordinateur, ou de repousser encore les limites de sa connaissance pour l'expert. Ainsi j'ai tendance à être très exigeant vis à vis des bons et bienveillant avec les faibles. Je suis satisfait lorsque les bons sortent épuisés de mes formations, et lorsque les faibles sortent fatigués mais sereins. Cela signifie qu'il faut donner le maximum à ceux qui le désirent, mais qu'il faut aussi dédramatiser les choses pour les faibles ou les anxieux qui ont peur de ne pas réussir. Un mauvais enseignant ou un enseignant maladroit peut induire des blocages chez les apprenants. D'une part les erreurs enseignées demandent beaucoup d'efforts pour être corrigées, et d'autre part les blocages psychologiques induits par un enseignement brutal peuvent parfois se révéler irréversibles. C'est un peu le premier principe de la médecine qui est de ne pas nuire.

Pour ma part, je ne suis vraiment satisfait que lorsqu'une formation m'a appris un peu plus de connaissance ou sur moi même, un peu comme un voyage dans l'univers de l'esprit. Ce qui compte pour chaque acteur, c'est de donner le maximum de soi même. C'est ce que je demande à mes stagiaires, mais c'est aussi ce que je me demande dans mon rôle d'enseignant ou d'animateur. C'est pourquoi, j'ai beaucoup de mal à enseigner à un public peu motivé car je n'ai pas le retour de ce que je leur envoie.

Il faut aussi, puisque l'on se trouve dans une relation commerciale qu'ils en aient pour leur argent, c'est à dire qu'ils aient le sentiment d'avoir acquis une compétence en rapport avec leur investissement financier, même si les bailleurs de fonds sont autres, c'est une question d'honnêteté et d'éthique. Mais comment quantifier la connaissance? A l'heure ou la loi du marché met en concurrence les formateurs et que l'obsolescence des connaissances demande une remise en cause permanente de son savoir, il est difficile de conserver l'idéal et la noblesse de la fonction d'enseignant.

Mon meilleur souvenir de rééducateur a été le cas de la championne de France de parachutisme qui s'était fracturée la tête radiale, et qui était prête à s'évanouir pendant les premières séances de rééducation mais me demandait quand même de continuer. Je devais même la freiner, tellement elle était motivée pour reprendre le parachutisme. Lors des dernières séances, elle pouvait exécuter des dizaines de pompes, et à la fin elle a repris le parachutisme avec un avis médical favorable. Je n'ai jamais vu autant de volonté et de pugnacité pour réussir. Dans le même temps, un autre patient victime d'une fracture moins importante se laissait aller à la sinistrose et n'a pas pu vraiment récupérer alors que son pronostic était beaucoup plus favorable. Je retrouve souvent les mêmes profils psychologiques chez les apprenants. Les meilleures fins de formation se déroulent souvent dans une surexcitation collective devant un challenge ou tout le groupe s'unit pour réussir, les meilleurs entraînant les plus faibles dans leur volonté d'aller jusqu'au bout voire au delà. Dans ces cas là, je ne compte plus mon temps et suis prêt à allonger la durée de la formation pour accomplir ma mission jusqu'au bout. J'ai du mal à accepter les échecs et serais prêt le cas échéant à rembourser la formation à un stagiaire insatisfait. Je crois que la situation idéale pour un enseignant est le bénévolat car cela évacue les malentendus sur les motivations à enseigner. Je l'ai vécu au Liban pendant ma mission humanitaire et en ai retiré beaucoup de satisfaction. Malheureusement c'est une situation rare puisqu'il faut bien gagner de l'argent pour vivre.

Je vais maintenant analyser ces deux expériences de sous-traitance en fonction des fonctions associées au référentiel.

**Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

Dans ces deux exemples de missions, je n'ai pas eu à construire le dispositif de formation à proprement parler. Dans le premier exemple, je me suis présenté chez la personne et ai construit la progression pédagogique au fur et à mesure que je la dispensais. Mon travail a été d'exposer des principes de fonctionnement suivi d'exemples pratiques. J'ai rebondi sur les questions de l'apprenant et ainsi élargi la trame de la formation dans un tête à tête informel. J'ai donc abordé cette formation dans l'esprit de mettre à disposition de l'apprenant mes compétences, après un cours entretien téléphonique. Je n'avais qu'un petit mémento à donner au stagiaire sur le thème abordé, et le support de cours a été construit sur les travaux pratiques et les notes prises pendant mes interventions.

Dans le deuxième exemple, un support complet de formation était fourni par Alcatel, et j'ai eu surtout à me l'approprier afin de le restituer de façon fluide. J'ai calé mes apports personnels et les questions qui émergeaient du groupe dans la trame du support.

**Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif**

Dans les deux cas je n'ai pas à assurer de gestion sur le plan financier, puisque cet aspect avait été traité en amont par les centres de formation pour lesquels j'exécutais la mission. Sur le plan administratif, j'ai fait remplir les feuilles de présence ainsi que les évaluations finales de la formation par les stagiaires et les ai transmis aux centres qui pilotaient ces missions.

Par contre j'ai dû gérer la partie pédagogique, dans le premier cas en apportant à l'apprenant des réponses à ses questions dans une trame pédagogique flexible dont le seul but était de le satisfaire. Dans le deuxième cas, les objectifs pédagogiques étaient fixés par Alcatel qui attendait de ses ingénieurs des compétences précises qui leur serviraient dans les nouvelles modalités de maintenance à distance des matériels qu'ils construisent. Les questions qui émanaient du groupe étaient directement associées à leur travail quotidien sur le terrain.

**Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

La veille stratégique a consisté dans le deuxième cas à appréhender les besoins futurs en compétences et donc en formation pour les ingénieurs d'Alcatel. Lors du tour de table final, une forte demande est apparue pour des formations Linux. Après cette mission, j'ai donc travaillé sur les travaux pratiques afin de les réaliser sur ce système d'exploitation. Je suis maintenant en mesure de faire les cours soit tels qu'il existent actuellement, soit de les transposer sur Linux. Cependant je m'interdis par sens de l'éthique d'avoir des relations commerciales avec les entreprises chez lesquelles je suis intervenu comme sous-traitant, au moins pendant une période de deux ans. J'attends la même attitude de la part des développeurs ou formateurs avec qui je soustraite des missions ou qui collaborent à un projet que je pilote.

**Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés**

Je n'ai pas conçu d'outils de formation dans les deux cas, mais j'ai dû m'adapter au public auquel j'enseignais, et aussi ajouté des références à des documents disponibles sur Internet et qui complétaient les documents distribués aux stagiaires. J'ai géré les disparités du groupe d'ingénieurs en faisant travailler les plus rapides sur des travaux supplémentaires qui étaient associés à Linux. Cela m'a permis de satisfaire les demandes complémentaires de certains apprenants et de mettre en valeur mes compétences dans ce domaine.

**Fonction transverse : développer son professionnalisme.**

Les formations dispensées dans le cadre d'Alcatel University m'ont permis d'aborder l'enseignement dans un centre de formation performant. Le terme d'université n'est utilisé que pour donner une image de professionnalisme et de qualité car le mode de fonctionnement du centre diffère sensiblement de celui d'une université. Les formations abordent un large spectre de thèmes dont l'informatique en réseau constitue la principale composante. Le public est en général formé d'ingénieurs très qualifiés qui viennent au centre de tous les coins du monde afin de réaliser des formations continues. J'ai retrouvé chez mes stagiaires l'excellence des compétences et souvent la motivation que j'avais rencontrées auparavant à l'Ecole d'agronomie de Rennes et l'environnement scientifique des chercheurs de l'IRISA.

J'ai beaucoup apprécié ces deux missions chez Alcatel car elles ont constitué un challenge qui m'a fait progresser dans les domaines que j'ai enseignés. Je pense avoir été à la hauteur de mon public car les appréciations ont été bonnes pour le groupe de Portugais et le groupe de Français. J'ai aussi su assumer la double casquette de cette mission, puisque devant les responsables d'Alcatel, je devais me présenter comme membre du personnel du centre de formation qui me sous-traitait ces missions, et devant les stagiaires, je devais porter la casquette d'Alcatel University. Cette situation de sous-traitant est assez fréquente, où une mission est négociée avec un commanditaire par un centre de formation qui la soustraite ensuite à un formateur indépendant, voire à un autre centre de formation qui la soustraite lui-même à un formateur final. Ces sous-traitances en cascade induisent une certaine perversion du monde de la formation professionnelle, articulée autour de gros organismes qui profitent de leur position dominante pour faire travailler les formateurs finaux à des tarifs dérisoires.

## 7.6.2. Adaptation aux difficultés rencontrées

Durant vos activités professionnelles, vous avez été confronté à des situations insatisfaisantes ou des dysfonctionnements où avez rencontré des difficultés.

Décrivez précisément et **objectivement** une situation qui est de votre responsabilité et qui a trait à votre pratique.

Analysez cette situation.

*A travers un activité quelconque en lien avec votre poste actuel : décrivez une difficulté rencontrée et comment l'avez-vous géré ou comment vous pourriez la gérer autrement ? Voir si vous êtes capable de faire face à une situation difficile, comment vous être armé pour réagir*

*Est-ce que vous feriez autrement et pourquoi ?*

Lors d'une formation sur le système Linux, j'avais prévu après l'installation et la configuration d'un serveur web, d'illustrer les possibilités de mettre sur le serveur des applications web sous forme de script exécutable (script CGI). J'avais préparé les exemples de scripts utilisés dans les formations précédentes, mais lors de leur mise en ligne, je me suis rendu compte qu'ils ne marchaient pas. Après avoir fait saliver le stagiaire pendant ma présentation d'une webcam sur une page HTML, la déception se lisait sur le visage de l'apprenant. J'ai perdu du temps à expliquer quelque chose qui n'a pas marché, et ensuite perdu un temps précieux à essayer de la faire marcher sans succès. Heureusement que jusque là la formation s'était bien passée. Cependant la journée s'est terminée dans une ambiance morose car le stagiaire était déçu et j'ai eu du mal à cacher mon agacement devant cet imprévu. Le soir, j'ai trouvé une autre application de serveur de messagerie que j'ai fait installer par le stagiaire le lendemain. Il a pu ainsi expérimenter l'installation de scripts sur le serveur.

J'aurai dû tester les scripts sur la nouvelle version utilisée pendant la formation, même s'il est presque impossible de se préparer à tous les aléas et de refaire tous les exercices pour chaque nouvelle formation. J'ai compensé la perte de temps en rallongeant la séance suivante de formation et juré, mais un peu tard qu'on ne m'y prendrait plus... (La Fontaine) Ceci illustre le besoin de mise à jour permanente des outils et supports de formation. Après la formation, j'ai contrôlé le fonctionnement des applications de travaux pratiques sur les nouvelles versions du système Linux et étoffé mes exemples de travaux pratiques afin de ne pas être à cours d'exercices la prochaine fois.

Si c'était à refaire, je crois que je préparerais mieux les exercices pratiques en les testant à l'avance afin de ne pas perdre de temps pendant la formation qui doit conserver un tempo soutenu et éviter de mettre en évidence les lacunes du formateur. D'autre part, il est utile de proposer des sujets variés d'exercices pratiques lorsque cela est possible pour un thème donné, et donner ainsi le choix au stagiaire dans une palette d'exercices. Les flottements sont mal perçus par les apprenants car ils perdent le fil pédagogique et se démobilisent, surtout dans une formation en tête à tête. Dans le cas de formation en groupe, une dynamique de résolution de problème peut se mettre en place, entraînée par les meilleurs éléments et le formateur se transforme alors en animateur d'un groupe de travail sur un sujet donné.

Dans les groupes d'ingénieurs Alcatel, j'ai noté une disparité de motivation chez les stagiaires. En effet, chez certains, j'ai ressenti qu'il n'étaient pas très motivés par cette formation qui leur avait été sans doute imposée, et qui supposait une réorientation de leur pratique professionnelle à laquelle ils n'étaient pas préparés, ou bien qu'ils avaient le sentiment que la formation leur serait inutile. N'étant que sous-traitant, je n'avais pas pu faire l'analyse du besoin de l'entreprise et vérifié qu'à la fois l'entreprise avait un plan de réorientation des ingénieurs vers de nouvelles technologies qui imposait la mise à niveau de son personnel, et que les stagiaires eux aussi adhéraient à cette demande de formation. La formation n'était peut être par la priorité de certains stagiaires, voire peut être de l'entreprise elle-même.

Dans mon rôle de responsable de dispositif de formation, je devrai analyser le besoin de formation avec le commanditaire, c'est à dire travailler en amont avec l'entreprise pour définir la demande en analysant les problèmes de compétences à résoudre, et voir avec les bénéficiaires s'ils adhèrent au projet de formation. Le succès d'une formation est lié à la définition claire et précise du besoin de l'organisation d'une part, et de l'attente des apprenants d'autre part. Cette base solide permet de construire un programme pédagogique et des modalités d'enseignement avec l'adhésion de tous les partenaires. C'est un rôle auquel j'aspire car il me permettra d'appréhender l'ensemble des phases d'un dispositif de formation.

Dans le cas de mes interventions à Alcatel University, je n'ai pas cherché à pousser les stagiaires démotivés afin de ne pas perturber le fonctionnement du groupe. Les binômes se sont formés en fonction des affinités personnelles, et les moins motivés se sont soit associés à une personne très motivée qui jouait un rôle moteur dans le binôme, soit entre eux, formant un binôme qui a réalisé le minimum des objectifs requis. Les binômes formés de deux stagiaires motivés constituaient le noyau moteur du groupe.

### **7.6.3. Communication sur vos pratiques et les évolutions**

Présentez en annexe les articles et contributions diverses qui témoignent de vos pratiques et de votre contribution à une réflexion sur les évolutions de ce secteur professionnel.

En 2007 j'ai fait une enquête sur les logiciels libres sur Internet. Cette enquête a eu un franc succès auprès de la communauté du libre, et souvent lorsque je cite le nom de Cyberlog, les personnes connaissent ce nom du fait de cette enquête. A la fin de l'enquête, j'ai mis en ligne les résultats ainsi qu'une partie de l'analyse sur mon site à destination du public et des responsables informatiques, notamment de Rennes métropole pour leur étude sur l'intérêt des logiciels libres dans les collectivités locales. Trois ans après la première enquête, j'ai renouvelé l'expérience. Afin de stimuler l'intérêt pour cette nouvelle enquête, j'ai mis sur mon site web l'analyse complète de la première enquête à la disposition du public. Ce n'est qu'une modeste contribution, mais elle me semble nécessaire pour faire le point sur l'utilisation de ces logiciels et l'évolution de la mouvance du libre. Après cette nouvelle enquête, j'ai mis en ligne l'analyse des résultats et le tri à plat sur le site de mon entreprise. Les commentaires de satisfaction des visiteurs ont montré l'intérêt que la communauté du libre porte à ce type d'action. L'analyse comparée des enquêtes de 2007 et 2010 est présentée dans les annexes de ce document.

Auparavant, j'avais déjà fait un travail d'étude sur l'influence de l'informatique sur les programmes pédagogique au collège et lycée en Grande Bretagne pendant mes études à Oxford. Ce travail est présenté dans les annexes de ce document.

Tous ces travaux me permettent de prendre du recul par rapport à l'informatique et de son impact dans tous les domaines de la société.

Mon projet de plateforme de e-learning dédiée aux logiciels libre contribue à mon travail pour la démocratisation du logiciel libre auprès du public, des entreprises et des collectivités locales. C'est aussi pour moi l'occasion de travailler sur de nouvelles approches pédagogiques associées aux multiples possibilités qu'offre Internet et ses nouveaux outils de communication, notamment le multimédia, l'interactivité et la communication en temps réel.

## 8. DESCRIPTIF D'EMPLOIS ANTERIEURS

Vous pouvez choisir de décrire deux autres emplois dont les activités que vous avez accomplies vous paraissent significatives et pertinentes pour votre demande de validation des acquis.

### 8.1. L'emploi antérieur 1

#### 8.1.1. Présentation de l'emploi

La structure (entreprise privée, organisme de formation, administration, établissement public, collectivité, association,...) dans laquelle vous exercez votre emploi.

Nom : **Synthèses formation**.....

Statut juridique : **SARL**.....

Activité principale : **organisme de formation** .....

Adresse : **ZI du sud est Rennes**.....

Code postal : **35000**.....

Ville : **Rennes**.....

Effectif : **15 personnes**.....

Emploi occupé : **formateur**.....

Date d'entrée dans l'emploi : **février 2000**.....

Type de contrat : **cdi**.....

Fin de contrat : **décembre 2004**.....

Durée du temps de travail (temps plein, partiel) : **partiel**.....

Nom du service dans lequel se situait l'emploi : .....

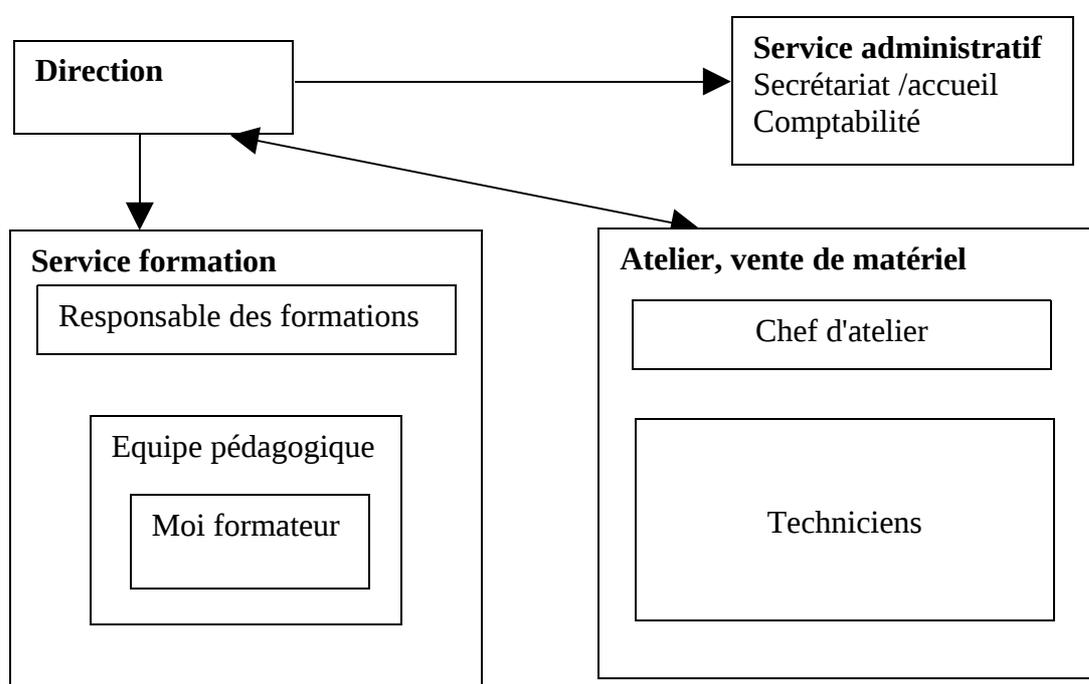
## 8.1.2. L'emploi et la structure

Situez brièvement votre emploi au niveau hiérarchique, ainsi que dans votre service ou votre équipe de travail.

...Synthèses formation faisait des formations dans ses locaux dans le domaine informatique: bureautique, publication assistée par ordinateur, conception assistée par ordinateur, programmation, système windows et dépannage informatique. Les formations étaient en général dispensées dans le cadre du dispositif chèque force de la Région Bretagne et s'adressaient à un public de demandeurs d'emploi.

En 2000, le directeur cherchait un formateur pour la conception de site web et le codage HTML, la programmation javascript et php/mysql, et surtout des formations Linux qui était à l'époque à ses débuts et pour lequel il n'existait pas encore de centre de formation sur les 4 départements bretons. J'ai du apprendre à administrer ce nouveau système ainsi que la programmation web (javascript, php/mysql), concevoir des modules de formation et les dispenser.

.....J'étais sous la responsabilité du responsable pédagogique de l'entreprise et je suis devenu l'expert Linux et programmation web du centre de formation. Les groupes étaient constitués de 8 à 12 stagiaires en général. Les formations Linux étaient faites d'exposés au tableau et de travaux pratiques, alors que les formations à la programmation étaient organisées en atelier où les stagiaires suivaient à leur rythme des progressions présentées dans des classeurs. Chaque stagiaire disposait d'un ordinateur sur lequel il travaillait. Pour les formations Linux, ils travaillaient en binôme, chacun sur un ordinateur, ce qui permettait pour chacun d'être le client et le serveur de son binôme pour le travail sur les applications et services réseau.



### 8.1.3. Présentation des activités accomplies dans cet emploi

Choisissez deux ou trois activités significatives que vous avez effectuées dans cet emploi. Décrivez-les précisément et mettez en rapport les compétences et les connaissances utilisées dans chacune de ces activités en rapport avec les exigences du référentiel d'activités du titre « Responsable de dispositifs de formation ».

#### **Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

Lorsque le centre de formation a répondu à un appel d'offre de la région Bretagne pour une formation de six mois d'administrateurs réseaux, le directeur m'a proposé un nouveau challenge: organiser cette formation avec lui et le responsable pédagogique. Nous avons donc travaillé ensemble sur l'élaboration d'un programme pédagogique constitué en majeure partie par les ressources de l'entreprise en termes de modules de formation et d'intervenants, en relation avec le référentiel de la formation.

Lorsque la date limite de candidature a été atteinte, nous avions une vingtaine de candidats pour 12 places. Les candidats ont été convoqués à des entretiens qui étaient menés par le responsable pédagogique et moi même. Chaque entretien avec un candidat durait 15 à 20 minutes et consistait en une discussion sur son profil, à partir de son curriculum vitae que nous avions au préalable étudié, puis quelques questions pour évaluer la motivation et les compétences du candidat.

- Pourquoi souhaitez vous suivre cette formation?
- Que pensez-vous qu'elle va vous apporter?
- A quelle profession vous destinez vous?
- Quels sont vos objectifs professionnels?
- Quelles sont à votre avis les compétences requises pour un administrateur réseau?
- Vous sentez-vous capable d'assurer la responsabilité de ce travail?
- Quels sont vos points forts et points faibles?
- Aimez-vous travailler en équipe?
- Quelle expérience préalable avez vous eu dans ce domaine?

A la fin de chaque entretien, une courte délibération et un avis sur la candidature. A la fin des entretiens, nous avons dû départager les candidatures acceptables et avons fixé la liste des participants à cette formation ainsi qu'une liste d'attente en cas de désistement. Pour certains candidats, l'acceptation de leur candidature était associée à leur mise à niveau sur certains points, soit par des références bibliographiques que nous leur avons fournies, soit par le suivi d'un module de formation complémentaire.

Pour chaque thème, j'ai défini un contenu théorique et les supports pédagogiques associés sous forme d'exposés et support papier, des exercices et travaux pratiques qui m'ont permis d'évaluer et d'accompagner les stagiaires. En fin de formation, un examen de trois heures sur un sujet synthétique et sanctionné par une note a permis d'évaluer le niveau global atteint par les stagiaires. Un tour de table et un questionnaire a donné la possibilité aux stagiaires d'évaluer à leur tour la qualité de la formation et de suggérer des améliorations pour les formations à venir.

Dans ma pratique actuelle, je garde cette habitude de modularisation, car cela permet de réutiliser des modules existants dans d'autres parcours de formation et d'analyser précisément la qualité de chaque sujet abordé pendant une formation.

Le titre de chaque module, son résumé et sa durée me sert de plan pédagogique et l'ensemble des modules constitue le programme pédagogique d'une formation. Il reste alors à ajouter les sections suivantes pour obtenir un dossier pédagogique complet.

1. Présentation de l'organisme de formation
2. Finalités et objectifs de la formation
3. Public visé
4. Recrutement
5. Validation des compétences
6. Organisation pédagogique
7. Programme pédagogique
9. Planning
10. Réseau d'entreprises partenaires
11. Accompagnement post-formation
12. Environnement pédagogique
13. Evaluation de l'action
14. Egalité professionnelle
15. Développement durable



<i>Formation Administration réseaux LAMP</i>	
...	
<b>Module</b> Linux administration	<b>Objectif</b> Former à l'administration d'un système Linux, grâce aux commandes système.
...	
<b>Module</b> cohabitation CISCO / Linux	<b>Objectif</b> Se familiariser avec le routage TCP/IP, les routeurs CISCO et leur cohabitation avec Linux.
...	
Module	Objectif
	Objectif

Un exemple de programme pédagogique et le dossier d'inscription associé sont donnés en annexe de ce document. Il s'agit de la proposition de formation d'administrateur réseaux LAMP que j'ai faite à la Région Bretagne.

Ce projet répond d'une part à la montée en puissance du système Linux et du logiciel libre en général dans les entreprises et le manque de compétences opérationnelles en la matière, et d'autre part au besoin de formation et recyclage des informaticiens, notamment les seniors qui peuvent profiter de cette carence temporaire avant que les formations spécialisées dans le logiciels libre (bac professionnel, licence logiciel libre) ne forment suffisamment d'informaticiens spécialisés dans ce domaine émergent.

Les sources informations sur les orientations et besoins des entreprises sont le pôle emploi cadre, la Région Bretagne, les sites et publications sur le logiciel libre ainsi que les enquêtes en ligne que j'ai menée sur le logiciel libre. C'est à partir de ces informations, j'ai défini un projet pédagogique et un public cible.

Les différentes phases d'élaboration d'un projet pédagogique

1. Définition des besoins, objectifs et du public visé
2. Elaboration d'un programme pédagogique modulaire et enchainement des modules.
3. Définition des objectifs et programme des modules.
4. Calcul du budget de l'action de formation et du seuil de rentabilité
5. Définition des conditions d'accès à la formation, de son environnement, ses modalités pédagogiques et d'évaluation de l'action

Voici la description de ces différentes phases:

# Démarche de développement d'un projet pédagogique

## *I) Définition des objectifs et du public visé*

### **Objectifs**

Préparer des professionnels capables d'administrer des réseaux Linux et de développer des applications Web de type client-serveur pour les aider dans leur travail d'administration.

### **Public visé**

Les profils type pour cette formation sont :

- Un ingénieur d'une grande entreprise qui se restructure, afin de lui offrir les compétences Linux, réseau, logiciel libre et méthode Agile de développement logiciel pour se réinsérer professionnellement.
- Un administrateur réseaux qui doit se mettre à jour sur le système Linux et les outils libres d'administration réseau et web.
- Un autodidacte passionné et très motivé qui saura faire l'effort de mise à niveau pour suivre la formation et valider ses compétences par une attestation.
- Un senior qui veut actualiser ses connaissances et réorienter sa carrière vers un domaine porteur où il saura faire valoir son expérience.

## *II) Elaboration du programme pédagogique et modularisation*

### **Programme**

La formation s'étend sur 16 semaines (560 heures). Elle aborde l'installation, la configuration et la maintenance d'un système Linux. La programmation en Javascript et Php permet de développer des scripts d'administration, de surveillance et d'automatisation de tâches. Un module de sécurité prépare les stagiaires aux travaux de veille et de détection des intrusion qui sont inhérents à la surveillance d'un réseau. Le module de commerce en ligne les forme aux techniques de paiement sécurisé et les prépare à l'administration d'un site de commerce électronique. SPIP et Moodle complètent les compétences en Gestionnaires de contenu (CRM) et e-learning. Astérisque en téléphonie par Internet (voip) et protocole Sip. Enfin le projet permet de mettre en oeuvre les sujets et techniques abordés pendant la formation dans une démarche Agile.

J'ai construit le projet pédagogique autour de trois composantes principales:

- **Linux et réseaux :** 7 semaines
- **Programmation LAMP:** 4 semaines
- **Logiciel libre et développement Agile:** 5 semaines

Chaque composante se décline en modules :

## **1) Linux et réseaux**

### **Linux découverte installation/configuration**

1 semaine

Introduction aux systèmes d'exploitation. Installation d'un système Linux à partir d'une version Live. Découverte de Linux en tant qu'utilisateur. Installation d'applications.

### **Linux administration**

1 semaine

La formation consiste en l'apprentissage en atelier des commandes systèmes et administration de Linux. La formation est complétée par une introduction à la programmation BASH. Les exercices se font en mode console.

### **Parcours Intranet**

1 semaine

La formation consiste en l'installation et la configuration de services intranet (serveurs dhcp, DNS, serveur de fichiers, d'impression, surveillance réseau) ainsi qu'une présentation de leurs fonctionnalités. La majeure partie des travaux pratiques de la formation sera effectuée en accès distant à la machine afin de familiariser les stagiaires à ce mode d'administration.

### **Parcours LAMP**

1 semaine

La formation consiste en l'installation, la configuration et l'administration d'un serveur LAMP ainsi qu'une présentation de ses fonctionnalités. La majeure partie des travaux pratiques de la formation sera effectuée en accès distant à la machine afin de familiariser les stagiaires à ce mode d'administration.

### **Parcours cohabitation CISCO / Linux**

1 semaine

La formation consiste en un panorama des outils et techniques de routage sous Linux, l'installation et la configuration de ces outils ainsi qu'une présentation de leurs fonctionnalités et leur mise en oeuvre dans un environnement mixte CISCO/Linux. La majeure partie des travaux pratiques de la formation est effectuée en accès distant à la machine afin de familiariser les stagiaires à ce mode d'administration.

### **Parcours monitoring, audit et surveillance réseaux**

1 semaine

Faire aborder aux stagiaires les problèmes de sécurité sur les systèmes, notamment sur les machines reliées en réseau. A la fin de cette formation, les stagiaires auront acquis une compétence sur la sécurité des connexions (tolérance aux pannes et protection des services actifs sur un réseau), l'intégrité des données (contrôle de la validité des données sur disque et des données transmises sur le réseau) et la confidentialité des données (politique de sécurité dans l'entreprise, choix des mots de passe et cryptage des données) par des présentations théoriques, l'installation d'outils de sécurité informatique et le développement de scripts destinés à la veille du bon fonctionnement des machines, de détection d'intrusion et de sauvegarde régulière et automatisée des données.

### **Parcours Multimedia et streaming audio/vidéo**

1 semaine

La formation consiste en un panorama des outils multimédia et techniques de streaming sous Linux, l'installation et la configuration de ces outils ainsi qu'une présentation de leurs fonctionnalités. Une partie de la formation sera faite sur des clients et serveurs windows.

## **2) Programmation LAMP**

### **Internet, Conception d'un site Web**

1 semaine

Etude des principes de fonctionnement d'Internet et des services réseaux associés. Etude du codage HTML et des feuilles de style.

Utilisation des éditeurs HTML et codage en mode texte. Développement d'un site web statique. Mise à jour par FTP.

### **Javascript**

1 semaine

Apprentissage de la programmation en Javascript et du codage HTML. Développement d'applications coté client. Travail en atelier sur une progression, encadré par un formateur.

### **Php MySql**

2 semaines

Apprentissage de la programmation en Php et de la relation Php - Gestionnaire de Bases de Données Mysql. Développement d'applications coté serveur. Travail en atelier sur une progression, encadré par un formateur.

### **3) Logiciel libre et projet Agile**

**Logiciel libre**

1 semaine

#### **plateforme e-commerce**

Etude d'une application de commerce électronique basée sur php/MySQL. Installation, configuration et personnalisation d'une plateforme de commerce électronique. Etude des principes de fonctionnement du paiement sécurisé. Administration de la plateforme, suivi des commandes, paiements et livraisons.

#### **gestionnaire de contenu CRM Spip**

La formation consiste en l'apprentissage l'installation, la personnalisation et l'administration d'un gestionnaire de contenu (CRM). Installation, configuration de SPIP, gestion des plugins, personnalisation, notions sur l'élaboration de squelettes personnalisés

#### **serveur de voix sur IP voip Astérisk**

La formation consiste en l'installation et la configuration d'un serveur SIP basé sur Asterisk ainsi qu'une présentation de ses fonctionnalités. La majeure partie des travaux pratiques de la formation sera effectuée en accès distant à la machine afin de familiariser les stagiaires à ce mode d'administration.

#### **Plateforme e-learning avec Moodle**

La formation consiste en l'installation et la configuration d'une plateformes de e-learning basée sur Moodle ainsi qu'une présentation de ses fonctionnalités. La majeure partie des travaux pratiques de la formation sera effectuée en accès distant à la machine afin de familiariser les stagiaires à ce mode d'administration.

#### **Projet**

4 semaines

Pendant ces 4 semaines, la formation consiste à développer six projets de développement en équipe en s'appuyant sur les principes du développement agile. streaming audio / vidéo

Les stagiaires peuvent proposer un projet personnel ou choisir un projet parmi lesquels:

Serveur de voix sur IP voip Astérisk, webmail, openwrt embarqué, portail d'entreprise, plateforme e-learning moodle, Gestion des projets en process Agile.

### III) Définition des objectifs et programme des modules (exemple)

#### *Parcours cohabitation CISCO / Linux*

##### Objectifs

Se familiariser avec le routage TCP/IP, les routeurs CISCO et leur cohabitation avec Linux.

Acquérir les automatismes d'installation et configuration des services sous Linux.

Mettre à jour un document de maintenance pour administrer un système Linux.

##### Programme

La formation consiste en un panorama des outils et techniques de routage sous Linux, l'installation et la configuration de ces outils ainsi qu'une présentation de leurs fonctionnalités et leur mise en oeuvre dans un environnement mixte CISCO/Linux. La majeure partie des travaux pratiques de la formation est effectuée en accès distant à la machine afin de familiariser les stagiaires à ce mode d'administration.

##### Emploi du temps

Cours: présentation de TCP/IP, le routage

L'analyseur de trafic Wireshark, installation, test

L'outil de virtualisation des routeurs CISCO: GNS3

Configuration de base de Quagga (émulateur CISCO)

Principe du routage statique, TP

Principe du routage dynamique RIP, TP

Principe du routage dynamique OSPF, TP

Routage dynamique RIP et OSPF, TP

Heartbeat: haute disponibilité sous Linux, HSRP sous CISCO

Installation d'un IP flottante, TP

Tunnel VPN : Principe du VPN, Mise place d'openvpn, openvpn crypté, TP

Rappel serveur DHCP, installation d'un DHCP relay

### IV) Calcul du budget de l'action de formation et du seuil de rentabilité

Location d'une salle de formation équipée (4 mois):	12.000 Euro
Achat de matériel informatique et pédagogique:	10.000 Euro
Rémunération des formateurs et intervenants (salaires+charges):	50.000 Euro
Frais administratifs et secrétariat:	12.000 Euro
<b>Total:</b>	<b>84.000 Euro</b>

Les frais de formation ont été fixés à 8400 Euro sur la base de 15 Euro /heure.

Le seuil de rentabilité est atteint à partir de 10 stagiaires ( $10 \times 8400 = 84.000$  Euro).

## ***V) Conditions d'accès à la formation, environnement, modalités pédagogiques et d'évaluation de l'action***

J'ai complété le projet pédagogique par les sections suivantes:

### **Conditions financières**

Frais de scolarité : 8400 Euro HT pour 16 semaines

### **Conditions d'admission**

Les candidats doivent être majeurs et justifier d'un niveau BAC +2 scientifique ou technique, ou d'une compétence autodidacte à valider lors de l'entretien préalable. Ils doivent avoir une bonne connaissance de l'informatique et de l'administration réseaux ainsi qu'un intérêt pour le logiciel libre. Ils peuvent être salarié(e) en congé de formation ou reconversion, congé sabbatique, congé pour création d'entreprise ou demandeur d'emploi. Une expérience professionnelle valorisante sera un atout supplémentaire.

### **Durée des études et régime du centre**

	Durée en semaines	Durée en heures
Formation	16	560
Stage en entreprise	8	280
Total	24	840

Le régime du centre est l'externat

### **Attestation en fin de formation**

Attestation de compétences sanctionné par un jury de professionnels.

### **Processus de recrutement**

Recrutement en septembre 2010. Examen du dossier de candidature, tests, entretiens  
Effectif : 16 personnes maximum

### **Lieux et dates des formations**

**Rennes** (35) du 11 octobre 2010 au 4 février 2011 (vacances du 24 /12 au 2/1)  
stage du 7/2 au 1/4/2011

### **Environnement pédagogique**

Bernard Couapel a été formateur en centre de formation professionnelle pour adultes de janvier 2000 à janvier 2005. Il est actuellement formateur consultant indépendant en logiciel libre. Son CV est joint en annexe. Il est membre d'un groupe de formateurs en open-source sur la région Bretagne. Certains membres de ce groupe sont susceptibles d'intervenir à la demande lors de cette formation. La formation se déroulera à Rennes dans une salle équipée de 16 ordinateurs de technologie récente qui serviront d'outils de formation aux stagiaires.

### **Evaluation de l'action**

Au terme de chaque module de formation, un questionnaire d'auto-évaluation est renseigné par les stagiaires et validé par le formateur. Le formateur établit un bilan de formation selon les critères suivants: assiduité, homogénéité du groupe, conditions matérielles, motivation et participation, respect du plan de cours et atteinte des objectifs.

En fin de formation, une évaluation globale du stagiaire est effectuée en fonction des résultats aux tests, de la qualité des rapports d'activité et du rapport de stage. Un grand oral face à un jury de professionnels en fin de stage complète l'évaluation et une attestation de compétences est remise aux stagiaires qui ont atteint le niveau nécessaire.

### **Egalité professionnelle**

Cette formation est ouverte à toute personne homme ou femme qui répond aux pré-requis techniques de cette formation.

### **Développement durable**

Les prestations de Cyberlog sont présentées sur le site Internet de l'entreprise qui en est son élément pivot. Cyberlog étant une entreprise d'avenir a décidé de faire de son activité une entreprise zéro papier pour ne pas dégrader l'environnement par son activité. C'est pourquoi toutes les informations sont disponibles sur son site Internet. Les supports de cours sont fournis sur une clé USB en début de formation. Au cours de la formation, chaque stagiaire met à jour son support de données qu'il conserve après la formation. Un support global de la formation est constitué de la synthèse des notes des stagiaires. Chaque semaine, un des stagiaires est chargé de consigner l'ensemble des notes et exercices réalisés. Ce support est distribué à chaque stagiaire à la fin de la formation.

### **Contacts**

**Cyberlog** Bernard Couapel

contact@cyberlog-corp.com Tel. 02.99.50.29.58 / 02.97.41.16.90

### **Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif**

Pendant les cycles de formation administrateurs réseaux, nous étions en tout cinq intervenants et j'avais la charge avec le responsable pédagogique d'organiser une progression cohérente des modules constituant cette formation. Dès le début de la formation, il a fallu conseiller les participants pour la recherche d'un stage en entreprise de huit semaines qui devait clore le cycle de formation. Le responsable pédagogique et moi-même avions la charge du suivi des stagiaires en cas de problèmes ou de difficultés à suivre la formation. A deux reprises, un intervenant s'est désisté et nous avons dû réorganiser l'emploi du temps et la séquence des modules au pied levé, tout en assurant la cohérence de la nouvelle organisation et l'expliquant aux stagiaires. Je récoltais auprès des autres intervenants leurs appréciations sur les stagiaires afin de compléter les feuilles d'évaluation. Les feuilles de présences qui devaient être signées chaque matin et chaque après-midi par les stagiaires et les intervenants étaient prises en charge par le secrétariat.

Avant leur départ pour leur stage en entreprise, j'ai conçu un examen de trois heures qui reprenait de façon synthétique les compétences acquises au cours de la formation, sous forme d'une étude de cas. Pendant la période de stage en entreprise, le responsable pédagogique, un des intervenants et moi-même, nous sommes partagé le suivi des stages. Chaque entreprise qui a reçu un stagiaire a donc été contactée et visitée. Chaque représentant du centre de formation a eu un entretien avec le responsable de stage, et à la fin, chaque responsable de stage a adressé à l'organisme de formation une appréciation sur le comportement et le travail du stagiaire. D'autre part, chaque stagiaire a rédigé un rapport de stage d'une trentaine de pages qu'il a soutenu oralement dans le centre de formation.

Le récapitulatif des notes et appréciations a été joint au certificat de suivi de cette formation. Dix stagiaires sur douze ont reçu cette attestation, car deux stagiaires ont abandonné en cours de route.

**Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

Le centre de formation ayant été agréé pour dispenser ce cycle de formation, il a fallu faire une plaquette publicitaire et ajouter cette formation sur le site web de l'entreprise afin de recruter une partie des candidats. L'autre partie a été directement envoyée par le pôle emploi et la mission locale.

**Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés**

Au début de mon activité de formateur à synthèses formation, j'ai dû concevoir les programmes pédagogiques, supports de cours et travaux pratiques des formations dont j'avais la charge. Les formations de conception de site web, programmation javascript et programmation php/mysql ne m'ont pas posé trop de problèmes car j'avais déjà une expérience dans ces domaines et des progressions et supports de formation étaient déjà disponibles. Pour la formation Linux, j'ai dû partir des livres disponibles sur le sujet. Il n'y avait pas de modules de formation sur Linux et j'ai dû apprendre et construire en même temps des programmes pédagogiques et supports de formation. Je n'avais pas encore d'idée sur le choix de la distribution à utiliser, et la première formation a consisté à faire un banc d'essai avec mes stagiaires des versions disponibles du système Linux. La lecture des revues sur le système Linux m'a peu à peu conduit à comprendre et choisir entre les différentes distributions.

Je n'étais franchement pas très fier de ma première prestation qui avait été émaillée de problèmes techniques et autres bugs sur des distributions qui n'étaient pas encore très stables, mais après cette épreuve du feu, dès la deuxième formation, j'avais un embryon de plan de formation et surtout le timing et la progression pour le contenu. Après quelques sessions la formation s'est enrichie pour se diviser en trois modules, Linux installation /configuration sur 10 jours, Linux administration / console sur 5 jours, et Linux sécurité /routage sur 10 jours. A chaque nouvelle formation Linux, la mise à jour de la distribution éliminait quelques bugs et mon aisance s'améliorait dans ce domaine de formation. Deux ans après mon entrée dans ce centre de formation, j'avais atteint mon objectif de présenter un ensemble cohérent de modules de formation sur Linux.

**Fonction 5 : Faciliter et réguler les apprentissages dans un dispositif collectif de formation**

Pendant le cycle de formation administrateur réseaux, nous avons eu un problème de comportement d'un des stagiaires pendant les séances de formation. Cette personne perturbait le bon déroulement des séances et cela induisait un mécontentement de la part du reste du groupe. Nous avons réglé le problème par une réunion à trois avec le responsable pédagogique, en réaffirmant les règles de comportement et d'organisation dans le centre de formation. Cet entretien s'est déroulé en trois temps: tout d'abord, j'ai fait état des dysfonctionnements et demandé au stagiaire d'exposer ses griefs. Ensuite, j'ai répondu à ses remarques et exprimé mes désaccords tout en prenant acte de son point de vue. Enfin nous avons cherché un terrain d'entente en réaffirmant la nécessité de mener la formation à bien dans un souci d'harmonie et d'atteinte des objectifs. Les échanges qui étaient assez vifs au début de la réunion se sont peu à peu modérés pour aboutir un consensus et des résolutions de part et d'autre en fin de réunion.

**Fonction transverse : développer son professionnalisme.**

Cette expérience de cinq ans m'a permis de développer mon professionnalisme car j'ai eu à concevoir et mettre en place une formation, tant sur le plan pédagogique que sur la mise en oeuvre pratique. Cependant, je n'avais pas la maîtrise du projet puisque je n'avais pas de réel pouvoir de décision en cas de problème. J'étais en première ligne sur le terrain et responsable de fait de la formation mais je n'avais pas de pouvoir décisionnel ou d'autorité

envers les autres intervenants, ce qui rendait ma situation ambiguë et donc délicate dans mes rapports avec les stagiaires et les autres formateurs.

J'ai dû conduire des entretiens de recrutement des stagiaires avant la formation. J'avais étudié le référentiel du poste d'administrateur réseaux pour préparer le projet pédagogique et je connaissais donc les compétences associées à cette fonction. Une présentation écrite de la formation et de ses objectifs avait été envoyée à la région Bretagne qui l'avait validée dans le cadre du PRS (programme régional des stages). Le projet était donc clair auprès du commanditaire et l'analyse de la demande était validée par la région.

L'analyse des CV et lettres de motivation des candidats a précédé les entretiens et nous a permis, le responsable pédagogique et moi-même de nous faire une première idée du profil des candidats. Nous avons convenu de ne pas échanger nos appréciations pendant les entretiens afin de préserver une indépendance de point de vue avant la synthèse qui devait s'effectuer après le dernier entretien. Pendant deux jours, nous avons reçu une vingtaine de candidats pour 12 places disponibles. Chaque entretien durait 15 à 20 minutes, le candidat avait connaissance du projet pédagogique et de la durée de l'entretien.

J'avais préparé plusieurs questions:

- Pourquoi voulez vous faire cette formation?
- Que pensez vous qu'elle va vous apporter?
- Quel est votre projet professionnel?
- Quelle formation et quelle expérience avez vous?
- Vous sentez vous capable d'assurer la responsabilité d'un tel travail?
- Quels sont vos points forts et vos points faibles?
- Aimez vous travailler en équipe? Quelles expériences dans ce domaine? Points forts/faibles?
- Avez vous des commentaires à faire sur la formation? Comporte-t-elle des manques?

Afin d'analyser les réponses et me faire une opinion sur les critères suivants :

- Formation /expérience
- Motivations
- Projet professionnel
- Travail en équipe

La conduite de l'entretien se faisait par:

- une courte introduction de ma part ou du responsable pédagogique
- une première question parmi les questions préparées
- ensuite je me mettais en position d'écoute afin d'observer le candidat, tout en prenant des notes et appréciations sur ses réponses et son attitude.
- je relançais la conversation par une autre question puis je me mettais à l'écoute de la réponse
- la durée des réponses aux questions variait en fonction des candidats. Cependant, les contraintes étaient que les candidats répondent à toutes les questions dans le temps imparti. J'ai donc abrégé parfois certaines réponses pour que les objectifs de l'entretien soient atteints.
- A la fin de l'entretien nous remercions les candidats et lui donnions la date du rendu de notre décision.

La conduite de ces entretiens devait allier la liberté du candidat dans ses réponses afin que nous puissions observer son profil psychologique tout en analysant le contenu des réponses en rapport aux pré-requis de la formation, à des contraintes de temps et respect du cadre de l'entretien.

Après le dernier entretien, nous avons confronté nos appréciations sur les candidats. Celles-ci étaient souvent similaires et les discussions ont porté sur deux ou trois cas.

En fonction de la synthèse de nos appréciations, nous avons classé les dossiers des candidats en trois groupes:

- le groupe des dossiers acceptés (12 dossiers correspondant au nombre de places)
- le groupe des dossiers refusés car ils ne correspondaient pas au profil recherché (4 dossiers)
- une liste d'attente (4 dossiers) en cas de désistement de candidats acceptés.

Nous avons ensuite donné les résultats au secrétariat qui les a transmis aux candidats. Quelques jours après, un des candidats acceptés s'est désisté car il avait trouvé du travail. Cela a permis au premier candidat sur la liste d'attente de prendre part à la formation.

**L'analyse du besoin et de la demande, la conception** du parcours pédagogique, le **recrutement** des participants, **la conduite de réunion**, puis la **mise en oeuvre** de la formation et le **pilotage** des intervenants ou la **gestion des problèmes** au cours de la formation, ainsi que le **bilan final** et **présentation des résultats**, tous ces éléments font partie de l'expérience que j'ai acquise pendant mon activité à Synthèses formations. Ces compétences font partie du profil d'un responsable de dispositif de formation.

Je les ai développées et pratiquées sans avoir ce statut ce qui m'a mis à l'époque en situation ambiguë et parfois délicate.

Je pense réinvestir ces compétences dans le nouveau statut que me donnera le titre de RDF.

Il m'apportera la cohérence entre ma pratique et ma position hiérarchique dans le processus de formation, afin d'avoir l'autorité de cadrer une action de formation sur le plan des stagiaires et des intervenants, et de pouvoir prendre la responsabilité de trancher dans les situations de dysfonctionnement ou de conflit.

#### 8.1.4. Analyse de cette expérience

- De la même manière que vous l'avez fait pour votre emploi actuel, vous analyserez cette expérience en développant trois points :
- vos principes d'actions et les principaux objectifs qui guident votre action,
  - votre adaptation aux difficultés rencontrées,
  - vos communications sur vos pratiques et les évolutions du secteur professionnel de la formation continue.

Cette responsabilité qui m'a été confiée par le directeur du centre de formation et le responsable pédagogique a été très enrichissante car elle m'a permis d'appréhender l'ensemble de compétences mise en oeuvre dans la conception, le suivi et l'évaluation d'une formation. J'avais dans le passé réalisé des actions similaires, notamment à l'école d'agronomie de Rennes où j'ai dû aussi concevoir, dispenser et évaluer des enseignements, ainsi que pendant ma mission humanitaire où j'avais la charge d'une école de kinésithérapie pour une quinzaine d'étudiants, mais cette formation est celle qui cadre le mieux avec mon activité actuelle dans la formation professionnelle. Une deuxième formation du même type a eu lieu l'année suivante, pour laquelle j'ai pris les mêmes responsabilités et qui s'est déroulée de façon similaire.

Les principales difficultés rencontrées sont liées d'une part à des problèmes d'organisation par des absences d'intervenants qui obligent à réorganiser la séquence des modules tout en gardant la cohérence de la progression d'une part, et quelques problèmes de motivation ou de comportement de la part de stagiaires. Ceux-ci émanaient soit de personnes dont on n'avait pas décelé le manque de motivation lors des entretiens préliminaires et qui suivaient cette formation simplement parce qu'elle était financée par la région, soit de personnes qui avaient des difficultés d'intégration dans un groupe ou refusaient mon autorité. J'avais moi même une part de responsabilité dans ces dysfonctionnements, car je n'apportais pas assez de contenu théorique et de directives pour l'exécution des travaux pratiques. Je laissais parfois le groupe à lui même, alors qu'il avait besoin d'être plus cadré dans ses activités. Après une mise au point où chacun a fait part de ses griefs, j'ai fait un effort pour mieux encadrer le groupe et travaillé ma diplomatie avec les stagiaires. De leur côté, les stagiaires ont fait un effort de discipline et d'implication dans la formation. Certains griefs étaient aussi destinés à d'autres intervenants et aussi aux problèmes d'organisation qui ont émaillé le cycle de formation. En tant qu'intervenant principal, j'étais l'enseignant référent et ai dû tenter d'améliorer le respect du calendrier des formations et transmettre les remarques du groupe aux intervenants concernés ainsi qu'au responsable pédagogique et au directeur du centre de formation. Si c'était à refaire, j'insisterais plus sur les questions de motivation lors de l'entretien de recrutement des stagiaires et je réaffirmerais tout au long de la formation les objectifs des cours en les replaçant dans les compétences requises pour la qualification enseignée.

Dans le cas du PRS, les formations sont définies à partir du répertoire national des métiers et des certifications. Quelques lots sont dédiés à des formations qui sortent de ce cadre. Cela permet à la région d'adapter son offre et de la faire évoluer vers de nouveaux créneaux émergents. Cependant, les offres ne correspondent pas toujours aux besoins des stagiaires ou à leurs chances d'insertion professionnelle, car certains domaines sont peu demandés et les qualifications acquises ont peu d'intérêt en terme de reclassement professionnel. Les stagiaires choisissent cependant ces parcours par défaut, car cela leur permet d'être rémunérés pendant la formation et de garder une activité lorsqu'ils sont en période de chômage. J'ai évoqué ces points lors d'une rencontre avec une responsable de dispositifs de formation de la région Bretagne, afin d'analyser avec elle les besoins à venir pour le public auquel s'adressent les formations PRS. Mon titre de RDF me permettra d'avoir plus de poids dans l'échange nécessaire entre ce commanditaire et l'acteur de terrain qu'est

un organisme de formation, à l'écoute des besoins des entreprises et du marché du travail. Cela confirme la nécessité de bien définir le besoin dans une analyse préalable de la demande afin que les bénéficiaires de ces formations puissent transférer ce qu'ils ont appris sur un poste de travail.

Dans le cas d'entreprises commanditaires, le travail d'analyse de la demande est plus aisé puisqu'il s'agit de transmettre un savoir en rapport avec une orientation ou adaptation concrète de l'activité de l'entreprise. C'est le rôle du RDF de participer à cette analyse et de synthétiser les points de vue du commanditaire et des intéressés afin de définir un programme pédagogique et des modalités de formation en rapport avec la situation et les attentes de tous les acteurs du projet de formation. Cependant, même dans ce contexte, des difficultés de positionnement peuvent survenir lorsque la stratégie de l'entreprise n'est pas claire ou que son objectif est d'occuper les salariés en cas de baisse d'activité, voire de fermeture programmée de l'entreprise. Le rôle du RDF est alors d'anticiper la situation à venir et de proposer un projet pédagogique en rapport avec celle-ci, afin de donner les meilleures chances de réinsertion professionnelle aux salariés. L'objectivité du RDF par le recul que lui donne sa position de supervision est précieuse dans des situations où le management de l'entreprise est dépassé par les événements et désorienté dans le marasme des négociations souvent difficiles avec les salariés et les syndicats.

L'expérience acquise pendant la première formation d'administration réseaux m'a aidé à détecter dès le premier entretien certains manques de motivation grâce à mon expérience sur les profils de stagiaires, et pendant la formation de mieux gérer les effets de groupe. La gestion d'un groupe d'apprenant n'est pas la même pour une formation d'une semaine et une formation de six mois car la cohabitation prolongée de certaines personnalités génère parfois des conflits, et pour un intervenant, c'est un vrai challenge de maintenir l'attention d'apprenants pendant plusieurs semaines. Cela demande de vraies capacités de diplomatie en plus de la variété nécessaire des sujets, méthodes et activités d'enseignement.

Pendant ces cinq années d'activité dans ce centre de formation, j'ai eu l'occasion de développer des supports de cours et mener une réflexion sur Linux et les logiciels libres en général. C'est cette réflexion qui a servi de base à l'enquête en ligne sur Internet que j'ai lancée en 2007 et que j'ai réitéré en 2010. Les résultats sont disponibles sur le site web de mon entreprise et permettent d'évaluer l'évolution du logiciel libre depuis trois ans. L'analyse comparée de ces deux enquêtes donne des indications sur plusieurs points:

- la satisfaction globale d'utilisation du logiciel libre
- la popularité des logiciels sous forme de hit-parade,
- l'appréciation: fiabilité, performance, ergonomie, compatibilité, fonctionnalités.
- Les types et lieux d'utilisation de ces logiciels
- L'intérêt pour la formation et le lieu de formation souhaité
- Les critères de choix d'un logiciel
- Le profils des utilisateurs de logiciel libre (âge, sexe, catégorie socio-professionnelle, classe d'âge, habitat, profession, lieu de résidence)

Enfin, cela m'a donné l'occasion d'animer une matinée sur le logiciel libre à l'ENSAI en 2007. Le support de présentation au format Powerpoint a été mis à la disposition de la bibliothèque l'établissement. Ce support peut être consulté par les étudiants de cette école et sert de référence sur l'état de la mouvance du logiciel libre à l'époque où j'ai animé ce séminaire.

## 8.2. L'emploi antérieur 2

### 8.2.1. Présentation de l'emploi

La structure (entreprise privée, organisme de formation, administration, établissement public, collectivité, association,...) dans laquelle vous exercez votre emploi.

Nom : **Ecole Nationale Supérieure d'Agronomie de Rennes**.....

Statut juridique : **Grande école**.....

Activité principale : **Formation d'ingénieurs agronomes**.....

Adresse : **rue de Saint Briec**.....

Code postal : **35000**.....

Ville : **Rennes**.....

Effectif : .....

Emploi occupé : **Enseignant chercheur (thésard)**.....

Date d'entrée dans l'emploi : **1/10/1989**.....

Type de contrat : **cdd**.....

Fin de contrat : **30/09/1994**.....

Durée du temps de travail (temps plein, partiel) : **temps plein**.....

Nom du service dans lequel se situait l'emploi : **Chaire de mathématiques / informatique**.....

### **8.2.2. L'emploi et la structure**

Situez brièvement votre emploi au niveau hiérarchique, ainsi que dans votre service ou votre équipe de travail.

A mon retour de mission humanitaire au Liban en 1989, pendant laquelle j'ai eu ma première vraie expérience d'enseignant et de responsable de dispositif de formation, j'ai postulé à un poste de thésard à l'ENSAR qui se libérait fin septembre puisque le précédent occupant avait fini sa thèse. J'ai donc travaillé comme enseignant chercheur à l'Ensar d'octobre 1989 à septembre 1994 dans la chaire de mathématique / informatique de l'école. Je travaillais à l'ENSAR et mon directeur de thèse était à l'INSA (Institut National des Sciences Appliquées) à l'université de Rennes 1. Je le voyais une fois par semaine pour faire le point avec lui de l'avancement de mes travaux.

Le département de mathématiques de l'ENSAR est constitué d'un responsable de département, d'un responsable de l'enseignement qui encadrent une équipe d'enseignants chercheurs chargés de dispenser les enseignements en mathématiques / statistiques et d'informatique. Il y a aussi un travail de recherche, notamment dans le domaine de la statistique. Le laboratoire accueille des thésards. A l'époque, nous étions deux thésards, l'un travaillant sur un sujet de statistiques et moi même sur un sujet de stéréovision par ordinateur. Le service comprend aussi un secrétariat et deux administrateurs réseaux qui ont la charge de la surveillance et la maintenance du réseau informatique de l'école.

Outre mon activité d'enseignement, je devais aussi encadrer des activités personnelles qui font partie intégrante du cursus des étudiants, et j'étais le tuteur de deux ou trois étudiants. Je proposais des sujets d'activités personnelles aux étudiants, ou bien lors d'un entretien avec ceux qui avaient un sujet à proposer en informatique, je précisais leur sujet et le formalisais. Les étudiants dont j'étais le tuteur venaient me voir trois à quatre fois pendant l'année. Je devais m'assurer qu'ils ne rencontraient pas de difficulté pendant leur parcours, et en cas de problème, les conseiller et les remotiver.

### **8.2.3. Présentation des activités accomplies dans cet emploi**

Choisissez deux ou trois activités significatives que vous avez effectuées dans cet emploi. Décrivez-les précisément et mettez en rapport les compétences et les connaissances utilisées dans chacune de ces activités en rapport avec les exigences du référentiel d'activités du titre « Responsable de dispositifs de formation ».

#### **Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

A mon arrivée dans l'établissement, j'ai repris la charge d'enseignement de mon prédécesseur qui m'a fourni ses supports de cours. Il s'agissait d'enseigner les principes de base des systèmes experts et de l'intelligence artificielle. J'ai dû aborder un nouveau langage de programmation qui faisait partie intégrante de ce cours. D'autre part, j'ai conçu plusieurs cours qui devaient compléter l'offre pédagogique de la chaire. Ces cours étaient soit intégrés au tronc commun de l'enseignement, soit présentés parmi les options offertes aux étudiants qui devaient en choisir deux ou trois parmi une dizaine dans différents domaines. Pour chaque enseignement j'ai donc écrit un support de cours, une batterie d'exercices et un examen final sanctionné par une note.

Un an après mon arrivée, une nouvelle spécialisation a été ouverte dans l'école dans le domaine de l'informatique. Le responsable de l'enseignement et moi-même, avons conçu un programme d'enseignement sur un an pour les étudiants qui se spécialisaient en informatique dans leur dernière année. J'avais en charge une partie des cours destinée à un petit groupe d'étudiants (3 à 5), et j'ai dû concevoir des travaux pratiques, évaluations, et examen final. Les étudiants devaient aussi faire des exposés oraux afin de les habituer à parler en public et organiser leurs idées pour les délivrer oralement. L'un des exposés devait être fait en Anglais pour leur permettre une première expérience de prise de parole en public dans la langue des scientifiques.

J'ai participé à l'accueil d'un intervenant extérieur d'une entreprise que je connaissais. Le programme pédagogique supposait l'intervention de professionnels susceptibles de présenter leur recherche et développement dans le domaine informatique, notamment dans l'analyse d'images. J'ai donc contacté l'entreprise Edixia qui est spécialisée dans ce domaine et dont je connaissais un des ingénieurs. Cette personne a accepté de venir présenter les techniques d'analyse d'images par ordinateurs et leurs applications dans l'industrie automobile ou autre. Un séminaire d'une journée a été organisé dans une salle de l'ENSAR, pendant lequel les étudiants ont pu observer concrètement les avancées technologiques et applications industrielles de cette entreprise de pointe.

Chaque étudiant de cette filière a dû mener à bien un projet et faire un stage en entreprise d'une durée de 3 mois.

Je n'avais pas la responsabilité du parcours de formation, mais j'étais avec le responsable du cursus un des membres du jury de fin d'année pour le grand oral. Les critères d'évaluation comportaient une composante de contrôle continu par des examens et remise de projets réguliers, un rapport de stage et un grand oral devant un jury formé par les responsables pédagogiques, les responsables de stage en entreprise ou chefs d'entreprises dans le domaine de l'agronomie et les autres étudiants de la filière, ainsi que des personnes invitées par les étudiants, soit une vingtaine de personnes au total.

#### **Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif**

Pendant mon activité au sein de l'ENSAR, j'avais une autonomie dans mon activité d'enseignement et d'encadrement des activités personnelles des étudiants ou tutorat. J'avais donc la charge de préparer les enseignements que je devais dispenser, que ce soit le contenu du cours, le support distribué éventuellement aux étudiants, et les modalités de contrôle des

connaissances. J'étais en relation avec les services administratifs de l'école pour fixer les dates de cours et transmettais les feuilles de présence ainsi que les notes d'examens partiels et final.

Je n'ai pas eu à gérer mes actions pédagogiques sur le plan financier puisqu'elles étaient intégrées à un cursus d'école, mais j'ai eu la charge de gérer une dotation financière qui avait pour objet d'équiper le laboratoire en nouveau matériel. J'ai donc consulté les entreprises pour acheter du matériel et du logiciel qui a été ensuite utilisé dans le cycle de formation des étudiants de dernière année spécialisés en informatique.

### **Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

L'objet d'une grande école est par définition de dispenser un enseignement de qualité à des étudiants que l'on accueille en leur disant qu'ils sont l'élite de la nation. Ce postulat impose une remise en question permanente et une veille stratégique vis à vis des autres offres d'enseignement, voire des autres grandes écoles qui revendiquent jalousement leur classement au hit parade des grandes écoles dans une concurrence parfois mesquine. Dans la réalité beaucoup de membres de la communauté très fermée du personnel des grandes écoles se contentent du statut privilégié que leur donne leur étiquette pour répéter à l'identique leur cours sur des supports soigneusement protégés par les pochettes plastiques de leurs classeurs. Cependant l'évolution constante et rapide de l'informatique oblige l'enseignant de cette matière à mettre à jour ses connaissances et à se placer dans la perspective du marché du travail dans ce domaine afin d'offrir les meilleures chances d'insertion à ses étudiants. L'intervention de représentants d'entreprises de pointe dans les nouveaux domaines d'application de l'informatique, notamment la vision par ordinateurs par la société Edixia a été très profitable aux étudiants qui ont pu aborder des domaines qui leurs étaient jusqu'alors inconnus, présentés par des spécialistes compétents.

### **Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés**

La diversité de mes tâches d'enseignement m'a amené à concevoir des cours à destination de différents publics, de tailles variables allant d'une vingtaine d'étudiants à deux ou trois participants, voire en tête à tête pour l'encadrement des activités personnelles. Les sujets abordés allaient des bases de l'informatique à des sujets très pointus voire de recherche pour mes exposés sur mon sujet de thèse. Mes enseignements se déroulaient en français, mais dans le cadre de la coopération avec la Pologne j'ai réalisé un enseignement et des exposés sur mon domaine de recherche en anglais lors d'une mission à l'université d'agriculture de Poznan, et j'avais la charge d'encadrer les exposés en anglais que j'avais instaurés pour les étudiants spécialisés en informatique. Toutes ces situations m'ont conduit à aborder les différentes modalités d'enseignement puisque le rapport aux auditeurs n'est pas le même lorsqu'on enseigne à une classe de vingt personnes et un groupe de trois personnes, que l'on se trouve devant des étudiants ou une assemblée de chercheurs. L'investissement intellectuel n'est pas le même lorsqu'on enseigne les bases d'une discipline ou que l'on présente un thème de recherche.

Dans tous les cas, j'ai essayé de donner le meilleur de moi même, que ce soit en terme de contenu que sur le plan du contact humain, avec toujours pour objectif que mes auditeurs retirent chacun à sa manière et selon leurs capacités les moyens de progresser.

Lors des auditions des exposés oraux par exemple, j'encourageais les étudiants timides et peu performants alors que j'étais intraitables avec les bons éléments, les poussant jusqu'à leurs derniers retranchements et les déstabilisant, leur réservant pour la fin mon appréciation sur leur valeur par un « *tu es excellent* » qui les faisait rougir. Ma meilleure récompense est résumée par une simple phrase du directeur de l'époque: « *vous passez bien avec les étudiants* ».

#### **Fonction 5 : Faciliter et réguler les apprentissages dans un dispositif collectif de formation**

Dans toute action de formation il est primordial de suivre et contrôler l'apprentissage des apprenants. C'est pourquoi j'ai toujours été à l'écoute des remarques de mes étudiants et la porte de mon bureau leur était toujours ouverte. Les examens partiels me permettaient en cours d'année de contrôler l'acquisition des connaissances. Pour les activités personnelles, elles commençaient toujours par un entretien avec l'étudiant où l'on discutait ensemble d'un sujet proposé ou que l'on recherchait un sujet propre à ses aspirations. Les étudiants appréciaient l'autonomie que je leur laissais dans leur démarche et de très bons travaux ont été réalisés sous cette forme car elle stimulait leur imagination et leur implication personnelle.

J'ai dû intervenir pour recadrer une séquence d'enseignement qui avait tendance à dériver vers des problèmes de discipline et de démotivation dus à des éléments perturbateurs, mais aussi sur ma méthode d'enseignement qui n'était pas adaptée au thème et à la taille du groupe. Une réunion a été organisée avec les étudiants et le responsable pédagogique de la chaire afin d'exposer les points de vue de chacun et de réaffirmer les principes de fonctionnement des cours. J'ai réorienté mes méthodes d'enseignement qui étaient trop magistrales, face à un petit groupe d'étudiants, et les étudiants ont amélioré leur comportement. L'enseignement est devenu plus pratique et laissait plus d'autonomie aux étudiants qui se sont investis dans des projets de programmation. Mon rôle s'est transformé dans certaines matières à proposer des sujets et à accompagner les étudiants lors des réunions régulières où j'évaluais l'état d'avancement des projets. Cette approche était plus adaptée à un petit groupe d'étudiants qui aspiraient à un travail autonome sur des sujets pratiques.

Une autre fois, c'est une étudiante dont j'étais le tuteur qui est venue me voir pour m'annoncer qu'elle désirait suspendre ses études car elle avait des difficultés à suivre. Elle voulait partir en Espagne et reprendre les cours l'année suivante. Pendant une heure je l'ai remotivée en lui expliquant que la fuite n'arrangerait rien, et qu'il ne s'agissait pas pour elle d'être la première de la promo mais de passer l'obstacle. Ensuite elle pourrait aller vivre son rêve en Espagne, mais cette fois-ci dans une dynamique de réussite et non pas d'échec. J'ai puisé pour cela dans mon expérience passée qui ne manque pas de situations incertaines où ma réussite n'a tenu que par le fil de ma volonté. Au bout de l'entretien qui avait souvent des accents de sermon, elle a décidé de continuer et de passer ce cap difficile sans vouloir forcément briller comme les y incite leur formatage pendant les classes préparatoires. Un an après, j'ai reçu une carte postale d'Espagne qui me remerciait pour mon « coup de pied aux fesses ».

#### **Fonction transverse : développer son professionnalisme.**

Ma période d'enseignement à l'ENSAR n'a peut être pas été la plus profitable à mon professionnalisme dans le domaine de la formation professionnelle puisque l'environnement était composé d'étudiants et de chercheurs qui ne forment pas la population habituelle des auditeurs de la formation professionnelle, mais j'ai construit ma compétence de formateur sur cette riche expérience qui s'est elle même fondée sur ma première expérience d'enseignement pendant ma mission humanitaire.

La mise en situation d'enseignant comporte des composantes communes à tous type d'enseignement et de public. Que ce soit le simple fait de s'exprimer devant un public ou bien l'enchaînement des idées puis des thèmes dans une même progression pédagogique, ces compétences sont nécessaires et communes à toutes les formes d'enseignement. Quant à l'enseignement en face à face, il met en action les qualités psychologiques d'empathie si nécessaires dans les rapports humains.

C'est dans la dernière année de ma thèse que j'ai vécu la plénitude des activités intellectuelles, alors que j'enseignais aux étudiants, que je poursuivais mes travaux de recherche et que je suivais des cours d'astronomie à l'université de Rennes. Je vivais alors les trois situations de travail intellectuel que sont l'enseignement, l'apprentissage et la recherche. J'ai pu alors ressentir la complémentarité de ces activités qui se renforcent les unes aux autres et observer les statuts associés à chaque position dans la relation pédagogique. Ainsi pour être un bon enseignant, il faut pouvoir être un bon étudiant et vice versa, dans cette situation qu'est le rapport d'enseignant à élève, voire d'animateur par rapport au reste d'une équipe. De même, je crois que pour être un enseignant dynamique, il faut préserver un attrait pour la recherche qui permet d'élargir le champ de ses connaissances, et qui représente pour les apprenants la sublimation du savoir.

## 8.2.4. Analyse de cette expérience

De la même manière que vous l'avez fait pour votre emploi actuel, vous analyserez cette expérience en développant trois points :

- Vos principes d'actions et les principaux objectifs qui guident votre action,
- Votre adaptation aux difficultés rencontrées,
- Vos communications sur vos pratiques et les évolutions du secteur professionnel de la formation continue.

J'ai abordé ce nouveau cycle dans ma vie après une expérience forte que représente une mission humanitaire dans un pays en guerre et que j'aborderai dans la prochaine section de ce document. J'étais profondément marqué et révolté face aux injustices que subissaient et subissent encore les peuples du moyen Orient. J'étais aussi très angoissé par ce nouveau challenge qui consistait à intégrer l'enseignement supérieur en qualité d'enseignant et la perspective de devoir mener à bien une thèse dans un domaine qui m'était inconnu. Certes mes précédents défis, notamment le stage de DEA effectué en Allemagne sur la mécanique des fluides et les équations différentielles qui m'étaient paradoxalement moins étrangères, noyées dans la langue Allemande, elle même rendue hermétique par ceux de mes collègues qui s'exprimaient en dialecte d'Unterfranken, m'avait montré que je savais faire face aux énigmes les plus ardues. J'avais su palier le retard en licence / maîtrise informatique du fait de mon équivalence de DEUG de langues en DEUG de maths physique, arraché in extremis à un responsable des formations de l'IFSIC incrédule et goguenard, mais là je me retrouvais dans l'antre de la statistique, mêlé à des conversations où mes interventions me ramenaient à mon inexistence.

- Vos principes d'actions et les principaux objectifs qui guident votre action,

La première année mon travail de thèse a été occulté par l'effort d'intégration que je devais faire dans l'enseignement. Mon prédécesseur m'a légué ses supports de cours que j'ai dû assimiler pour assurer son enseignement. J'ai aussi conçu trois cours sur des thèmes définis ou choisis par moi même pour les ajouter aux cours optionnels offerts aux étudiants. Mon principe d'action a été dans un premier temps de me documenter sur les thèmes que je devais enseigner. Comme toujours, la masse des ouvrages qui m'accompagnent dans mes interventions est proportionnelle à mon manque d'assurance et inversement proportionnelle à mon savoir. Ils ne me sont d'aucune utilité d'ailleurs s'il s'agit de répondre en temps réel aux questions et incertitudes, mais cela rassure... Mes objectifs étaient d'apporter un savoir sanctionné par une note d'examen pour les cours du tronc commun, c'est à dire les cours obligatoires pour lesquels les étudiants n'avaient pas d'autre choix que de se conformer à la justification d'une compétence acquise. J'essayais si possible d'apporter ma touche de passion pour la matière enseignée et surtout un peu d'humour et de connivence avec mes auditeurs afin de les faire participer de façon pro-active au déroulement des séances. J'émaillais donc les cours de questions et même parfois d'erreurs pédagogiques qui me permettaient de contrôler le suivi des étudiants et leur attention. Ces erreurs pédagogiques sont aussi parfois une manière humoristique de transformer les vraies erreurs et de revenir ainsi au principe d'infaillibilité du maître.

En ce qui concerne les cours optionnels, c'est à dire choisis par les participants, j'étais sûr qu'ils avaient un intérêt pour le sujet. Je complétais donc systématiquement l'enseignement et le contrôle des connaissances par un mini projet qui permettait aux étudiants de produire quelque chose à partir de leurs connaissances acquises. Le choix était libre ou proposé dans une liste de sujets. J'organisais ces minis projets soit de façon individuelle, soit en formant des groupes de travail, ce qui permettait de potentialiser les capacités de chacun, mais aussi avec le risque de disparité de participation entre les étudiants. Dans ces cours optionnels, la note n'était pas importante pour le classement des étudiants, cela ne posait donc pas de problème. Pour les activités personnelles, je devais en

début d'année proposer cinq ou six sujets qui étaient diffusés aux étudiants en même temps que les activités proposées par mes collègues enseignants. Lorsqu'un étudiant se présentait, j'avais un entretien avec lui pour évaluer sa motivation, discuter d'un sujet d'activité qu'il me proposait, et nous nous mettions d'accord sur une date butoir pour rendre son travail. Pour mes étudiants tutorés, je les voyais deux à trois fois par an et ils savaient qu'ils pouvaient venir me voir en cas de besoin.

Ces différentes postures m'ont placés dans plusieurs modes d'évaluation d'apprenants:

- La note est le résultat d'un devoir ou d'un examen qui comprend un sujet à traiter en un temps donné, et une grille de correction avec un barème. C'est le type d'évaluation formel et académique adapté à un cours théorique pour lequel on attend une performance lors d'un examen ou d'un contrôle. Celui qui donne une note a un statut d'enseignant, de professeur. L'image associée est celle du saut en hauteur où le sportif doit passer une barre située à une certaine hauteur pour valider sa performance. Le contrôle continu formé par la moyenne de plusieurs contrôles réduit le facteur chance qui a une importance dans un examen unique, mais cela n'empêche pas le stress lié à l'examen qui fait perdre leurs moyens à certains apprenants.
- L'évaluation est moins formelle car elle prend souvent en compte l'observation de l'apprenant et l'analyse de ses capacités de réinvestissement et adaptabilité à un contexte professionnel. Celle-ci est adaptée à la formation professionnelle car elle prend en compte la compétence, la motivation et la réalisation d'un projet, qu'il soit individuel ou collectif. Dans cette situation, c'est le formateur qui évalue le stagiaire sur ses capacités à exercer une activité professionnelle avec des compétences en rapport avec le marché du travail. Ce formateur peut aussi jouer un rôle d'animateur, notamment dans les projets collectifs, où le but est de réaliser en groupe un travail jugé sur la qualité de sa réalisation.

Un bon enseignant doit pouvoir se placer dans les postures de professeur, de formateur et d'animateur pour s'adapter aux différentes modalités d'apprentissage que sont les cours théoriques, les travaux pratiques et les projets. La séquence d'un programme pédagogique passe souvent par ces différentes phases que sont l'enseignement théorique fait par un professeur et sanctionné par une note à un contrôle ou un examen, puis des travaux dirigés encadrés par un enseignant sur les sujets abordés pendant les cours, des travaux pratiques où chaque apprenant doit mettre en pratique les connaissances acquises avec un simple accompagnement par l'enseignant, et enfin un projet en groupe de travail animé par un enseignant dont le rôle est de favoriser l'autonomie du groupe dans la réalisation du projet.

- Votre adaptation aux difficultés rencontrées,

J'ai beaucoup apprécié le contact avec les étudiants de cette école, car ils étaient très intelligents, travailleurs et motivés, sans pour autant avoir la « grosse tête ». Par contre mes relations avec certains collègues du laboratoire étaient plus difficiles, car après le paternalisme bienveillant, les relations se sont tendues lorsque j'ai cherché de l'aide pour mon travail de thèse. Mon encadrement était presque inexistant. Je ne voyais mon directeur de thèse à l'INSA qu'une fois par semaine puisque je travaillais à l'ENSAR. Dans le laboratoire, c'était plutôt chacun pour soi, dans une ambiance de guerre de succession pour la direction du laboratoire. J'ai dû chercher ailleurs de l'aide qui m'est arrivée de façon

providentielle en la personne d'un enseignant de classe préparatoire retraité que j'ai trouvé au hasard de mes démarches avec mon bâton de pèlerin. Celui-ci m'a accueilli chez lui, écouté et compris les questions que je posais dans un langage que je ne permettrais pas de qualifier de mathématique, mais plus d'expression verbale de mon imagination tridimensionnelle.

Il m'a mis le pied à l'étrier et m'a permis ensuite de formaliser les avancées de mon travail de recherche. Bizarrement, l'étincelle de la réussite de ma thèse a jailli lors d'un pèlerinage que j'ai effectué au moyen Orient en plein milieu de thèse, dans un backpacker de Tel Aviv où un Palestinien sur une de ses questions dont il n'a même pas mesuré la teneur m'a ouvert la voie vers la réussite de ma thèse. Deux ans auparavant, j'avais été à Pékin suivre un stage d'acupuncture en espéranto d'un mois, et à mon retour de pèlerinage, j'avais une étiquette de Breton espérantiste illuminé bien ancrée dans la tête de mes collègues dont certains n'acceptaient pas mon franc parler et m'avaient prédit des années à venir très difficiles.

Le 11 mars 1994 j'ai donc soutenu ma thèse avec les félicitations du jury qui a insisté sur la qualité de mon travail malgré un environnement difficile, et l'originalité de mon parcours de vie.

- Vos communications sur vos pratiques et les évolutions du secteur professionnel de la formation continue.

Pendant cette période, j'ai conçu des supports de cours et rédigé ma thèse ainsi qu'un article qui a été publié par une revue scientifique chinoise, et pendant ma thèse fait des exposés et participé aux échanges scientifiques entre l'ENSAR et l'école d'agronomie de Poznan en Pologne. Lors de mon séjour à Pékin pour mon post-doctorat, j'ai aussi fait des présentations et exposés scientifiques.

Cette expérience de cinq années dans une école d'ingénieurs m'a apporté l'expérience de concevoir des enseignements, de participer à l'élaboration d'un projet pédagogique de spécialisation des élèves ingénieurs agronomes de dernière année, et d'encadrer des étudiants dans leurs projets et activités personnelles. Ce fut une aventure humaine enrichissante par l'aspect relationnel et la prise de responsabilité d'un enseignement de haut niveau orienté vers le marché du travail. Les responsabilités que j'ai exercées pendant cette période m'ont préparé à cette fonction de responsable de dispositif de formation car elles m'ont placé dans les différentes postures de concepteur de projet pédagogique, d'enseignant et d'animateur de projets.

J'ai eu certaines difficultés à me plier aux règles et comportements souvent brutaux du monde de la recherche académique et de l'enseignement supérieur dont le statut convoité mène à des comportements carriéristes difficilement compatibles avec mon profil de chercheur indépendant plus porté sur les expériences de vie et l'action. Ma volonté de faire mon post-doctorat en Chine était à l'époque jugée fantaisiste puisque la mode était alors de partir aux Etats-Unis ou au Japon. L'histoire récente a montré que ce projet était fondé puisque la Chine est maintenant omniprésente dans le contexte économique et politique. L'expérience chinoise d'un an que j'ai menée dans les conditions précaires de la vie populaire pékinoise n'ont pas suscité d'intérêt puisque la vision crédible de la Chine était celle des occidentaux confinés dans un bocal diplomatique soigneusement déconnecté de la vie locale et donc de la mentalité chinoise. Il reste à faire un important travail de formation, basé sur des expériences de terrain pour préparer ceux qui commercent ou collaborent avec la Chine. Mon rôle de responsable de dispositif de formation peut intégrer cette composante culturelle dans un projet pédagogique qui associe la migration vers les nouveaux outils informatiques et les relations avec l'Extrême Orient. C'est le contenu d'un projet pédagogique que j'ai proposé à la Région Bretagne et au pôle emploi cadre de Rennes.

## 9. DESCRIPTIF D'ACTIVITES EXTRA-PROFESSIONNELLES

Vous pouvez choisir de décrire deux activités extra-professionnelles qui vous paraissent pertinentes pour la validation des acquis, en mettant en rapport les connaissances et compétences utilisées dans ces activités avec les exigences du référentiel d'activités du titre « Responsable de dispositifs de formation ».

### 9.1. L'activité extra-professionnelle 1

#### 9.1.1. Présentation de l'activité

Nom : **Aide Médicale Internationale (AMI)**

Statut juridique : **association**

Activité principale : **aide humanitaire**.....

Adresse : **1, rue Pré Saint Gervais**

Code postal : **93500**.....

Ville : **PANTIN**.....

Effectif : **100**.....

Type d'activité réalisée : **missions humanitaires**.....

Date d'entrée dans la structure : **1/10/1988**.....

Date de sortie : **30/4/1989**.....

Fréquence (semaines, mois) : .....

### 9.1.2. Votre position dans la structure

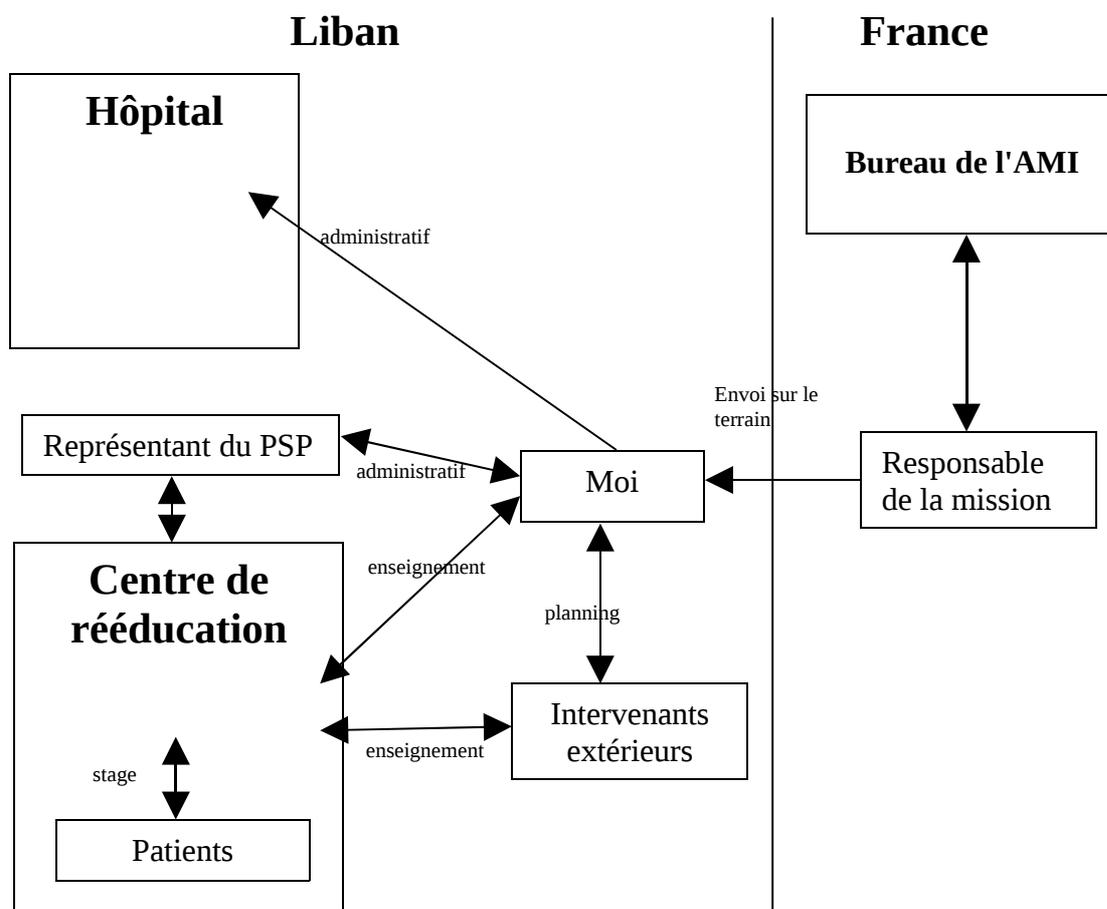
Situez brièvement votre position au sein de la structure, ainsi que vos principaux interlocuteurs.

Cette structure est associative et donc dirigée par un bureau qui élit un président. Plusieurs missions sont déployées dans le monde et pour chaque mission il y a un responsable de mission à Paris et des intervenants sur place.

Le but de l'AMI est de rendre autonome les populations qu'elle aide, elle réalise donc des missions qui impliquent les populations locales afin d'atteindre les objectifs d'autonomie et de durabilité. Le slogan de cette association pourrait être un proverbe chinois qui dit: « *si tu donnes à manger à quelqu'un tu le nourris pour un jour, si tu lui apprends à pêcher, tu le nourris pour toute sa vie* ».

C'est dans cette optique que la plupart des missions de l'AMI tournent autour de l'éducation. Pour la mission Liban, il s'agissait d'une école d'infirmières constituée par deux intervenantes françaises infirmières qui avaient la charge d'enseigner à environ 30 élèves, et une école de kinésithérapie qui était animée par un kinésithérapeute et qui comptait une quinzaine d'élèves.

Les missions avaient une durée moyenne de quatre mois avec une période de transition de deux à quatre semaines pendant lesquelles les intervenants transmettaient la responsabilité et préparaient les nouveaux arrivants à leur mission. Cette période permettait d'assurer la continuité entre les différentes phases de la mission constituées chacune par des intervenants bénévoles qui ne recevaient de l'AMI qu'un peu d'argent de poche pour leurs frais sur place. Les bénévoles étaient nourris et hébergés par l'hôpital où ils étaient logés dans des chambres de malades.



### 9.1.3. Présentation détaillée de l'activité accomplie dans la structure

Choisissez une activité significative que vous avez effectuée. Décrivez-la précisément et mettez en rapport les compétences et les connaissances utilisées dans l'activité avec les exigences du titre « Responsable de dispositifs de formation ».

Pendant cette mission, mes activités ont été les suivantes:

- Dans l'hôpital de Simkhanie, deux jours par semaine, j'ai travaillé comme kinésithérapeute. Je soignais les patients de l'hôpital et faisais partie de l'équipe médicale. J'étais en relation avec le directeur, les médecins, infirmières et aides soignantes. J'effectuais les tâches administratives, constitution et suivi des dossiers de patients. Lorsque les stages ont été ouverts aux étudiants de l'école de kinésithérapie, j'ai accueilli une stagiaire qui m'accompagnait dans mon travail à l'hôpital.
- Dans le centre de rééducation du Mont Liban, quatre jours par semaine, j'ai enseigné la kinésithérapie à quinze étudiants, supervisé la mise en place du matériel et organisé l'accueil des patients dans le cadre des activités du centre le matin. J'étais en relation avec le responsable du Parti Socialiste Progressiste et d'une personne chargée de la logistique et l'entretien du bâtiment. J'ai organisé les interventions du chirurgien orthopédiste et du spécialiste en appareillage dans le cadre de l'enseignement.
- Je suis intervenu à domicile pour les patients qui ne pouvaient pas se déplacer et fait la visite des étudiants sur leurs lieux de stage.

A mon arrivée dans le Chouf, le kiné qui est actuellement en charge de la mission m'accueille avec les infirmières de l'autre mission. J'ai apporté une caisse de médicaments, une caisse de livres médicaux et mon sac à dos. La mission doit durer quatre mois et consiste à travailler dans l'hôpital comme kinésithérapeute et à enseigner dans le cadre de l'école de kinésithérapie qui se trouve à une vingtaine de kilomètres, sur le Mont Liban, dans ancien monastère qui surplombe Beyrouth. La moitié des étudiants est francophone et l'autre anglophone, l'enseignement est donc bilingue et demande l'alternance permanente entre ces deux langues. Chaque responsable de la mission a carte blanche et doit transmettre à son successeur les thèmes qu'il a abordé en essayant de préserver une certaine cohérence dans la progression pédagogique. Il est en relation avec les médecins de l'hôpital pour son activité de kinésithérapeute et avec le chef local du PSP (parti socialiste progressif de Walid Jumlat) pour l'école de kinésithérapie. Les Américains ont fait don d'un matériel complet pour la mise en place d'un centre de rééducation fonctionnelle qui est entassé dans une pièce du monastère et dont une grande salle de dortoir est dédiée à son installation. Je suis le troisième intervenant dans cette mission, l'enseignement ayant commencé avec mon prédécesseur. Je dois travailler deux ou trois jours par semaine comme kiné à l'hôpital et trois à quatre jours comme enseignant dans l'école.

Les objectifs de la mission sont d'une part de travailler dans l'hôpital sur les patients et d'autre part de former des étudiants à la kinésithérapie. Un voyage en Afrique du nord m'a familiarisé avec le monde arabe, une saison au restos du coeur de Rennes m'a plongé dans le monde des exclus et nécessiteux, et mon activité de kinésithérapeute en clinique et libéral m'a apporté la pratique de cette profession. Le but principal de la mission est de former des kinésithérapeutes pour donner une autonomie sanitaire à cette région.

Il est essentiel de bien comprendre le contexte social et politique pour mener à bien cette mission. En effet les comportements et valeurs du monde arabe diffèrent sensiblement du monde occidental, et il est important de prendre en compte ces différences pour ne pas

choquer la population, ce qui entraînerait un effet de rejet de la part celle-ci. Les rapports sociaux sont très codifiés, notamment en ce qui concerne le rapport entre les hommes et les femmes, le comportement en public, et le respect des anciens qui symbolisent la sagesse. Il est aussi important de prendre en compte la forte influence du religieux dans un pays qui regroupe dix sept communautés religieuses différentes dans un esprit de tolérance malgré la situation politique explosive due principalement aux influences étrangères et l'exportation du conflit israëlo-palestinien dans ce paradis transformé en enfer pendant la guerre civile. L'ambiance, voire le sens même de la vie est fortement modifié dans une situation de conflit, puisque l'on vit d'une part dans l'immédiateté de la mort qui peut surgir à tout instant dans la brutalité d'une explosion, mais aussi par les récits d'horreur que relatent les personnes qui ont vécu la violence du conflit et ont perdu la plupart de leurs proches. Sur les photos de famille, on me montre ceux qui sont toujours en vie, ils sont moins nombreux que les morts.

L'arrivée à Beyrouth dans un chaos indescriptible puis les barrages syriens ou de miliciens et la profusion d'armes portées parfois par des enfants, tout cela m'a demandé un peu de temps avant de m'habituer à cette atmosphère qui faisait un peu peur. Après une période d'adaptation, j'ai pu apprécier le tact et la gentillesse des militaires et miliciens à notre égard et la grande maîtrise et responsabilité de chacun devant les armes à feu. Cependant, le contexte obligeait à réfléchir à deux fois avant de s'affronter à quelqu'un, d'une part parce que la tension parfois palpable dans les périodes chaudes de la mission pouvait mener à des réactions excessives, mais aussi parce que ce n'était pas la peine d'ajouter à la violence qu'avait subi et que subissait toujours la population.

Il était aussi important de comprendre aussi la relation historique entre la France et le Liban, avec notamment le mandat français encore récent qui avait laissé dans le coeur des Libanais le souvenir d'une domination accompagnée d'injustices. Le regard que nous portaient les Libanais était cependant bienveillant du fait de notre statut d'humanitaire, et il était essentiel de conserver cette posture, et de ne pas heurter la population par des points de vue guidés par notre éducation partielle et partiale.

Enfin, les techniques pratiquées en kinésithérapie pouvaient heurter les patients qui étaient parfois réticents à se déshabiller ou bien intimidés devant les techniques de massage, et il était nécessaire de bien expliquer le pourquoi avant de soigner, parfois à l'aide d'un interprète pour ceux qui étaient seulement arabophones.

Ma posture dès le départ a été de me présenter comme un breton espérantiste humanitaire, et à chaque fois que cela était nécessaire, j'ai privilégié le travail entre Libanais, et le contact physique entre femmes et entre hommes, mon rôle essentiel devenant peu à peu de faire le bilan initial, définir un protocole thérapeutique avec le stagiaire responsable du patient et l'encadrement administratif, organisationnel et thérapeutique du centre.

#### **Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

Pendant deux semaines j'ai assisté comme spectateur aux cours que donnait mon prédécesseur et pris le relais de ses activités de kinésithérapeute. J'ai donc conçu la progression pédagogique de ma mission en la plaçant dans la continuité de la formation en cours. J'ai aussi organisé le calendrier des intervenants extérieurs, l'un sur l'appareillage des patients amputés ou déficients musculaires et l'autre sur la traumatologie par un chirurgien orthopédique.

Cette formation était organisée suivant trois axes principaux

- formation théorique sur l'anatomie, la physiologie et les techniques de rééducation
- travaux pratiques sur les activités du kinésithérapeute: bilans, massage et rééducation fonctionnelle
- Stage dans le cadre du centre de rééducation fonctionnelle

Les cours et les travaux pratiques se déroulaient dans une ancienne chapelle transformée à cet effet. Au début de ma mission, les étudiants n'ayant pas de connaissances suffisantes pour travailler sur des malades, j'ai choisi de ne faire que des cours théoriques et pratiques. Au bout d'un mois, j'ai effectué des évaluations théoriques et pratiques de leurs connaissances et des exercices de massage et rééducation fonctionnelle. Sur le plan théorique, j'ai fait un contrôle de connaissances simple avec des schémas à compléter dans la langue d'apprentissage. Ensuite, j'ai invité chaque étudiant à réaliser des techniques de massage et mobilisation des membres sur un de ses camarades. J'ai évalué la technique, l'approche physique et psychologique par rapport au « patient », la tenue vestimentaire (vêtements propres et blouse blanche) et les réflexes d'hygiène (lavage des mains avant de toucher au patient, cheveux maintenus en arrière de la tête).

En même temps, j'ai demandé au frère d'une des étudiantes qui était chargé de la logistique et relayait mes demandes auprès du responsable local du PSP, d'installer le matériel fourni par les américains dans la salle prévue pour le centre de rééducation. J'ai supervisé l'installation en organisant la salle en une douzaine de boxes séparés par des rideaux qui permettaient de préserver l'intimité des patients. Le matériel était de qualité et suffisant pour couvrir les besoins d'un centre de rééducation.

Mon objectif était de démultiplier mon travail en utilisant les ressources des étudiants pour des gestes simples au début et progressivement plus élaborés afin de les faire entrer progressivement dans l'exercice complet de la profession. Ceci supposait de ma part un encadrement vigilant et le transfert de responsabilité au fur et à mesure de leur acquisition d'expérience. Je devais garder la maîtrise du protocole thérapeutique puisqu'ils n'avaient pas encore la capacité de poser un diagnostic et d'élaborer un traitement.

Au bout d'un mois, les étudiants, dont certains étaient très motivés et performants, avaient acquis des bases théoriques et pratiques suffisantes pour effectuer des massages et mobilisations des membres. Je leur ai enseigné les principes d'hygiène associés à l'exercice d'une profession médicale ainsi que l'importance de la blouse blanche qui constitue l'uniforme du soignant et derrière lequel la personne s'efface pour laisser la place au thérapeute.

Lorsque le centre de rééducation a été mis en place, j'ai fait passer un examen théorique et pratique aux étudiants qui reprenait l'ensemble des sujets abordés pendant les cours. Ensuite, j'ai demandé au responsable du PSP d'informer la population que nous proposons des soins gratuits tous les matins. A partir de ce moment là mon travail de responsable de formation et d'encadrement de stages a pris la majorité de mon temps.

Le premier jour, la salle d'attente était remplie de patients pour tous types de pathologies, et dont certains présentaient les séquelles de traumatismes subis pendant l'invasion israélienne de 1982 et qui n'avaient pas pu être traités jusqu'ici. L'ambiance était au début un peu celle de la cour de miracles et il a fallu trier les besoins et filtrer les patients dont certains présentaient des pathologies qui n'avaient rien à voir avec les soins que nous pouvions prodiguer. Beaucoup présentaient aussi des problèmes psychologiques liés aux quinze années de guerre civile que venait de vivre le Liban et horreurs qui y sont associées. Le rôle de notre équipe thérapeutique improvisée a aussi été un travail d'écoute.

Le traitement d'un malade était séquencé par un entretien et bilan préliminaire que je faisais avec l'étudiant chargé du patient. Ensuite, je définissais avec l'étudiant les modalités de traitement que je contrôlais en passant de box en box pour observer son travail et donner des conseils. Dans certains cas, j'ai dû résister à l'insistance de certains patients qui voulaient m'entraîner dans des expériences aventureuses sur des pathologies graves. J'ai alors pris conseil auprès du père d'une des étudiantes qui était médecin et qui a confirmé mon diagnostic et les risques encourus. Je devais sans cesse me référer au premier principe de la

médecine qui est de ne pas nuire afin d'éviter une bavure qui aurait gravement compromis l'image du centre et par là même de la mission.

J'ai donné peu à peu des responsabilités aux meilleurs éléments du groupe qui me déchargeaient ainsi d'une partie de mon travail. Lorsque l'organisation du centre a été rodée, j'ai espacé mes contrôles dans les box, les responsables du groupe prenant le relais et venant me voir en cas de problème, d'incertitude ou de question, et je restais dans le box qui me servait de salle de consultation à écouter les discussions entre soignants et patients, et goûter l'ambiance chaleureuse des Libanais entre eux. Cette expérience a été un succès car nous avons pu ainsi traiter une vingtaine de patients par jour, qui n'avaient pas d'autre moyen de se faire soigner.

En février, un nouveau missionnaire de l'AMI est venu pour me remplacer, je l'ai accueilli et intégré dans le dispositif de formation, puis j'ai pris du recul pour lui laisser la responsabilité de la mission. La nouvelle flambée de violence qui a sévit au Liban à ce moment là m'a empêché de rentrer en France et a entravé pour quelques temps le bon déroulement de la mission pour des raisons de sécurité. J'ai regagné la Bretagne pendant une période d'accalmie.

#### **Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif**

Pendant toute la durée de la mission j'ai bénéficié d'une totale indépendance et autonomie dans mes choix pédagogiques et organisationnels. J'avais en charge la gestion logistique de la mission sur place en évaluant les besoins en ressources (matériel, locaux). J'étais aussi en relation avec les responsables locaux pour l'information de la population sur les services proposés par le centre. Lors d'un entretien avec le responsable du PSP, je lui ai fait part de mon projet, et celui-ci a relayé ma proposition auprès du public par les membres de son parti. Le téléphone arabe est un puissant moyen de communication et j'ai donc laissé les Libanais s'informer à leur manière sans intervenir car une méthode occidentale de communication aurait pu avoir un effet inverse à celui escompté. Celle-ci s'est donc faite par le bouche à oreille sans difficulté puisqu'elle était cautionnée par le PSP et que le centre avait attiré l'attention de la population qui était très réceptive du fait de ses attentes en traitements médicaux. La gratuité de ces traitements a provoqué un afflux de demandes dans ce contexte difficile de dénuement extrême dont souffrait une partie de la population. Je n'ai à proprement parler pas eu de rôle sur le plan financier, outre la gestion du maigre budget pour mes dépenses personnelles alloué à la mission par l'AMI puisque mes besoins en fournitures et matériel étaient faite au responsable du PSP qui collaborait de façon positive à cette mission. Je disposais d'une automobile mise à disposition par le PSP pour effectuer les trajets entre l'hôpital et le centre de rééducation, ainsi que les visites à domicile.

A mon retour, j'ai fait un rapport d'activité auprès de l'AMI qui résumait les thèmes traités dans mon enseignement et le travail accompli dans le centre de rééducation. J'ai aussi écrit un texte relatant de façon plus personnelle mon expérience en décrivant les difficultés à trouver une mission et mon vécu de cette aventure et de l'humanitaire en général.

#### **Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

La veille stratégique de la mission a surtout été un travail de diplomatie vigilante afin de mener à bien la mission sur le plan des autorisations pour la mise en oeuvre de l'accueil des patients, l'obtention de matériel et aussi éviter les dérives ou appropriations de la mission par des responsables politiques, religieux ou administratifs. Des problèmes sont apparus sur le plan de la mixité, et la cohabitation entre les hommes et les femmes dans un monde contrasté qui fait cohabiter la mini jupe et le voile intégral avec les mentalités qui y sont associées. Il a fallu prendre en compte les caractéristiques de la société arabe, le rapport

aux autres et les traditions de ce monde, et réaffirmer en permanence les principes de notre action c'est à dire une laïcité neutre, égalitaire et mixte face à la souffrance.

**Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés**

N'ayant que très peu de moyens pédagogiques dans le cadre de ma mission, les étudiants devaient prendre des notes pendant les cours théoriques qui étaient réalisés en alternant l'anglais et le français. Le niveau de langue des étudiants était très hétérogène et je devais adapter mon langage afin que le message passe le mur de l'incompréhension. Je puisais dans les ressources du groupe en cas de difficultés car j'avais la chance d'avoir des éléments très motivés, intelligents et cultivés qui traduisaient en arabe aux autres en cas de problèmes. L'ambiance de ces cours était donc un mélange d'arabe, français et anglais très sympathique et l'humilité et la bonne volonté de chacun contribuait à la compréhension mutuelle et la cohésion du groupe. Les contrôles de connaissances théoriques étaient faits sous forme de schémas à compléter dans la langue d'apprentissage de chacun et de devoirs synthétiques sur les bilans et protocoles thérapeutiques à partir de cas concrets. Il était interdit de parler arabe pendant les examens afin d'éviter des fuites entre participants. Il a fallu instaurer cela avec diplomatie de fait de la sensibilité particulière des Libanais au regard du mandat français encore récent dans leur Histoire et des influences étrangères qu'ils subissent toujours.

Il y avait aussi une forte disparité d'âge entre les étudiants qui allait de 16 à 55 ans. J'ai dû m'adapter en personnalisant ma relation avec chacun. Mes relations avec les jeunes étudiants pouvaient être assez directes alors qu'avec le doyen, je devais faire preuve de respect lié à son âge. Les remarques sur la qualité de leur travail devaient tenir compte de l'âge qui est un élément très important dans les relations humaines au Liban, l'âge étant dans le monde arabe comme dans le monde chinois symbole de sagesse.

Les règles de la société arabe sont très strictes notamment sur le rapport entre les hommes et les femmes ainsi que les comportements dans l'espace public. Si l'atmosphère était très libre dans le groupe à l'intérieur du centre, il fallait prendre garde à conserver une attitude distante et respectueuse dans la rue. Des critiques sévères ont émané de responsables religieux qui n'appréciaient pas la mixité du groupe. Je me suis expliqué auprès du responsable du PSP qui a apaisé l'incident, et nous avons dû prendre en compte la sensibilité des religieux et adopter des comportements plus adaptés aux règles sociales locales qui régissent les relations entre hommes et femmes. Le but de la mission était d'apporter à cette région du Liban des capacités thérapeutiques puisque la majorité du personnel médical a fui au début du conflit. Ceux qui sont restés l'ont fait par grandeur d'âme et patriotisme ou par avidité devant la détresse des personnes qui devaient payer souvent de fortes sommes pour des soins approximatifs. Il me fallait donc être vigilant sur la qualité et la valeur du personnel médical qui gravitait autour de la mission, même si mon statut de kinésithérapeute ne me permettait pas de juger les médecins.

**Fonction 5 : Faciliter et réguler les apprentissages dans un dispositif collectif de formation**

Les principales difficultés de ce projet pédagogique venaient de la distance culturelle entre l'enseignant et les apprenants. D'autre part, l'enseignement se faisait en deux langues qui n'étaient pas celles des apprenants et je ne parlais pas arabe. L'hétérogénéité du groupe en termes d'âge, de motivation et de niveau de langue, ainsi que le contexte social difficile, tout cela m'avait placé dans un monde parfois irrationnel, parallèle à celui où je vivais en Bretagne. Les mots, les comportements, et le sens même de ma mission perdaient souvent de leur sens, puisque le contenu théorique était dérisoire en rapport à la réalité qui parfois me dépassait. Il fallait très vite trouver un sens concret et utile pour que les résultats de mon travail génèrent une dynamique qui donne une crédibilité à la mission. J'ai puisé dans ma

bonne volonté et l'humanité qui animait le groupe l'énergie pour avancer et ainsi faire face aux réserves voire l'incrédulité d'une partie de la population et des responsables locaux. Mais cette méthode mettait parfois en cause mon autorité vis à vis du groupe puisque les responsabilités que je confiais aux élèves leur donnaient l'impression d'avoir atteint un niveau de compétences qu'ils n'avaient pas encore acquis. Il fallait freiner les initiatives de certains tout en les poussant pour qu'ils progressent rapidement en évitant de transformer le cadrage nécessaire en affrontement culturel et en usant d'une diplomatie ferme dans un contexte de sensibilité extrême aux situations conflictuelles.

J'ai eu l'occasion d'expérimenter le fait que le Druzes peuvent être très têtus (c'est un Breton qui le dit) lorsque après un examen dont je n'étais pas satisfait du déroulement, j'ai voulu leur faire repasser le même examen. Un des participants avec qui j'entretenais par ailleurs des relations de profonde amitié, s'est levé et a refusé de refaire cet examen. Mon autorité étant bafouée, je me suis mis fortement en colère et la situation était bloquée. Une des étudiantes a pris ma défense, réaffirmé mon rôle dans le groupe et a ramené chacun à sa place. L'examen a bien eu lieu. Je pense que dans cette situation, j'ai été victime de mon caractère impulsif et « soupe au lait » qui m'a fait perdre le contrôle de moi même et perdre ainsi la sérénité et la rigueur qui est de mise dans l'encadrement d'un groupe. Les orientaux considèrent que le fait de se mettre en colère est un signe de faiblesse. Les relations sociales dans les sociétés modernes sont souvent basées sur l'affrontement, les rapports de force dans un dialectique marxiste de lutte des classes. Dans les mondes arabe et chinois, un leader doit garder calme et sérénité, ce qui lui confère l'autorité guidée par la sagesse. D'autre part la violence qui a sévi dans ce pays ravagé par plus de quinze années de guerre civile a entraîné une sensibilité particulière de la population face aux attitudes brutales. J'ai donc pris sur moi même et tenté de faire preuve de plus de diplomatie, notamment pour rétablir l'ordre dans des conflits entre les étudiants, déclenchés par la jalousie engendrée par les responsabilités et l'autorité que je donnais à certains et pas à d'autre. J'ai pour cela expliqué les raisons de mes choix, basés sur les résultats des contrôles de connaissances et appréciation des compétences de chacun. Ces problèmes surgissaient souvent lorsque je donnais plus de responsabilité aux femmes qu'aux hommes puisque la position sociale des hommes est en général dominante par rapport à celle des femmes dans le monde arabe. Un autre élément qui explique la difficulté croissante que j'ai eu à encadrer le groupe est que les étudiants ont très vite pris des responsabilités importantes vis à vis des patients, ce qui leur a donné un statut de thérapeute dans la population alors qu'ils étaient encore loin de pouvoir assumer les tâches et la responsabilité de kinésithérapeute. Le développement de l'égo pour certains a généré des difficultés de communication puisqu'ils acceptaient plus difficilement les observations sur leur travail et les obligations réglementaires. Il a fallu régulièrement ramener certains à leur statut d'apprenant alors qu'ils se sentaient déjà des professionnels et qu'ils ont été très vite pris comme tels par la population. Je leur avais transféré la toute puissance que j'avais ressentie à l'ouverture du centre, et il s'agissait maintenant de freiner leurs ardeurs sans toutefois les rabaisser.

Dans la partie pratique, je devais aussi faire attention à privilégier le choix d'un thérapeute femme pour une patiente et inversement, les rapports entre les hommes et les femmes étant très codifiés. Pour ma part, j'ai rencontré deux fois des difficultés à soigner des femmes religieuses, l'une dont je devais rééduquer le genou et ne voulait pas me le montrer et l'autre qui ne m'avait laissé après une longue négociation que 10 cm carrés de peau à masser pour traiter sa douleur cervicale.

Une autre source de conflit a été mon exigence du port de la blouse blanche par les étudiants pendant leurs travaux pratiques et travail dans le centre de rééducation. Ce problème récurrent m'a amené à suspendre son stage pour un des étudiants (le même) tant qu'il ne se

conformerait pas à cette directive. A chaque fois, j'ai dû réaffirmer le pourquoi de mes demandes en évitant de tomber dans le piège de l'affrontement culturel. J'ai même rédigé un règlement intérieur pour le centre de rééducation écrit en français, anglais et arabe. Il stipulait les obligations du personnel et mettait en place à chacun son tour un responsable chargé de faire respecter les règles de discipline, comportement et hygiène du centre.

Dans toutes les situations relationnelles difficiles, après avoir donné ma position, j'ai laissé le groupe d'élèves gérer la situation entre eux, car j'ai considéré à juste titre qu'ils avaient une attitude responsable qui permettrait de surmonter les difficultés. Cette auto-régulation progressive a été aussi facilitée par la connaissance et le respect mutuel des tempéraments Druze et Breton. J'ai progressivement adapté ma posture vis à vis des élèves en passant d'un rôle d'enseignant à celui d'animateur.

**Fonction transverse : développer son professionnalisme.**

Cette mission m'a permis de développer mon professionnalisme car j'ai eu en charge de lourdes responsabilités et dû évaluer les risques pour des choix stratégiques dans le déroulement de la formation, et surtout la mise en place des stages dans le centre de rééducation. Cette démarche a été pragmatique, c'est à dire que j'ai très vite décelé les capacités de chaque étudiant et les ai fait travailler sur les compétences pour lesquelles ils étaient doués (massage, mobilisation, balnéothérapie). Ensuite, j'ai fait travailler les étudiants en binômes, celui qui avait une expérience préalable dans une technique aidant l'autre. Je réduisais ainsi les risques d'accident au début en orientant les patients vers les personnes les plus compétentes dans une pathologie, ensuite je permettais par le travail en binôme de transférer les compétences entre les étudiants.

Je n'étais pas rassuré lors de la première journée d'accueil des patients car je craignais être débordé par l'afflux de tant de personnes pour des pathologies si différentes et parfois si éloignées de ce que nous pouvions faire avec la frustration qui résultait du refus de les soigner. J'ai su déjouer les pièges qui se présentaient sous la forme de patients atteints de pathologies graves et qui me demandaient de les manipuler. Ils me voyaient comme un sorcier capable de soigner tous leurs maux. Je me sentais impuissant devant des traumatismes restés sept ans sans soins et impossibles à récupérer, comment leur expliquer qu'il était trop tard?

Lorsqu'un patient était accepté, il fallait choisir le bon étudiant qui ne ferait pas de bêtises et soigneusement l'encadrer en lui faisant exécuter parfois des gestes thérapeutiques dont il ne connaissait pas le fondement puisqu'il ne l'avait pas encore vu en cours. J'ai dû très vite évaluer les capacités de chacun de mes étudiants et donner de lourdes responsabilités à certains et limiter le rôle des autres tout en leur donnant une activité pour qu'ils progressent. J'ai pour cela souvent fait travailler les étudiants en binôme, le fort complétant le faible.

Je crois que cette période m'a permis de développer un certain flair qui me permettait d'appréhender l'état et les besoins des patients en fonction de leur état physique mais aussi de leur comportement et leur attitude face à mon interrogatoire initial, c'est à dire prendre l'humain dans son ensemble... aurais-je redécouvert à mon humble niveau les principes de la médecine traditionnelle chinoise?

Cette expérience m'a beaucoup appris sur quatre points fondamentaux du bon déroulement du processus de formation:

- La définition claire d'un programme pédagogique et de ses objectifs. Cette base doit être acceptée par le groupe et constitue le contrat passé entre le formateur et les stagiaires. Les modalités de la formation et le statut des acteurs de l'action doivent être fixés dès le début afin de pouvoir s'y référer en cas de problème. Cela suppose la compréhension de la situation de départ et des attentes des apprenants et des commanditaires de l'action.
- La compréhension du contexte dans lequel se déroule l'action de formation, c'est à dire la situation sociale des apprenants, leur culture, les moyens matériels dont dispose le formateur ainsi que la crédibilité et le soutien dont il bénéficie de la part des commanditaires, ainsi que le réinvestissement des compétences acquises dans le futur
- L'accompagnement de la formation pendant lequel le formateur doit prendre les postures de professeur, de formateur et d'animateur suivant qu'il aborde les aspects théoriques, pratiques et l'encadrement de projets concrets ou de stages en rapport avec une réalité de terrain. Ces postures alternent en fonction des phases de la formation et permettent d'évaluer les apprenants sur des modalités d'examen, d'évaluation de compétence ou de réalisation de projet, respectivement sur la base de notes, d'appréciations et du retour de l'action sur le terrain.
- La gestion d'un groupe suppose l'alternance entre d'une part des relations formelles en début d'action et lors du bilan, ainsi que lors des recadrages nécessaires pendant l'action de formation, où les principes et objectifs acceptés en début de formation sont réaffirmés. D'autre part, une relation plus informelle est nécessaire pour mieux accompagner les apprenants en étant à l'écoute de leurs difficultés. La situation de responsable d'une formation suppose d'être maître de la situation et de garder sa légitimité dans une diplomatie et une sérénité qui rassure les apprenants. En cas de conflit ou de dérapage, le responsable de la formation doit tenter une médiation avec les éléments perturbateurs. En cas d'impasse, c'est le groupe qui peut s'auto-réguler. Cette auto-régulation des comportements est facilitée si les modalités et objectifs de la formation ont été posés clairement au début de l'action. En toute circonstance, le responsable de formation doit garder le cap orienté vers la finalité de la formation, c'est le capitaine du bateau formation qui navigue vers le port de destination que sont les objectifs de l'action. Il doit savoir laisser passer la tempête dans les situations où il n'a plus de contrôle et reprendre la route dès que le calme revient.

#### **9.1.4. Analyse de cette expérience**

De la même manière que vous l'avez fait pour vos activités rémunérées, vous analyserez cette expérience en développant trois points :

- Vos principes d'actions et les principaux objectifs qui guident votre action,
- Votre adaptation aux difficultés rencontrées,
- Vos communications sur vos pratiques et les évolutions du secteur professionnel de la formation continue.

##### **- Vos principes d'actions et les principaux objectifs qui guident votre action,**

Ma démarche était de transférer aux étudiants les tâches inoffensives ou à leur niveau de compétence (massage, mobilisation des membres, balnéothérapie), puis progressivement renforcer leur implication dans les bilans et traitements. Il s'agissait d'être pragmatique. Au début, les étudiants étaient spécialisés dans ce qu'ils savaient bien faire. Ainsi, une étudiante était très douée en massage et je lui confiais les patients qui souffraient du dos. Un autre avait traité un patient en rééducation fonctionnelle d'un membre avec succès, je lui confiais donc la traumatologie. Une autre avait l'esprit scientifique et s'intéressait à l'électrothérapie, je lui ai donc confié certaines tâches dans ce domaine après m'être assuré qu'elle avait bien compris le but de ces traitements et les risques associés à cette technique. Ainsi, au début, chaque étudiant avait la charge de patients en fonction de leur sensibilité et capacité. Ensuite, il s'agissait de faire travailler chaque étudiant sur toutes les pathologies et techniques en utilisant le « spécialiste » de la promo comme soutien. L'expérience de chacun s'est ainsi transmise aux autres par le travail en binôme sur les patients. Là encore, le rôle de soutien a parfois été confondu avec la responsabilité d'encadrement que je devais être le seul à assumer et j'ai dû réaffirmer le rôle de chacun en expliquant que certes il étaient amenés à assumer mes responsabilités dans l'avenir mais qu'il était encore trop tôt. Il fallait les préparer et leur donner un rôle croissant dans leur activité professionnelle tout en conservant le tempo pour éviter des dérapages et risques d'accident.

Mes principes d'action ont été ceux qui ont été guidés par l'urgence de la situation, c'est à dire d'apporter quelque chose de positif et surtout de ne pas nuire. Paradoxalement, je pense que cette mission me correspondait parfaitement puisque dans les autres expériences que j'ai vécues, j'ai toujours eu l'impression de me jeter à l'eau pour apprendre à nager ensuite. Que ce soit dans mes débuts d'enseignant à l'agro ou mes premières formations Linux, et même maintenant, il y a toujours cette épreuve du feu que constitue le premier cours que j'appréhende et que j'attends aussi. Cette première expérience me donne un vécu sur lequel je construis ensuite à partir de ce qui a marché ou pas. J'ai besoin d'un ressenti en situation pour avancer. C'est sans doute ma manière inductive de fonctionner. Heureusement, avec l'expérience, je ne me mets plus en situation aussi tragique, mais je ressens toujours ce trac de la première qui m'intimide et me stimule à la fois. C'est pourquoi je comprends l'angoisse des personnes avec qui je travaille lorsque celles-ci sont motivées par le désir de bien faire et à chaque fois je leurs dis que c'est l'expression d'une qualité: la conscience professionnelle.

##### **- Votre adaptation aux difficultés rencontrées,**

Pendant toute la mission, j'ai dû m'adapter à l'environnement culturel, à l'hétérogénéité du groupe d'étudiants, que ce soit sur le plan de l'âge, de la motivation ou des compétences linguistique et technique, mais aussi à la diversité du public dont j'avais pris la responsabilité. Il m'a aussi fallu m'adapter à l'environnement institutionnel, politique et religieux, souvent partagé devant des techniques médicales occidentales qui allaient parfois contre leurs traditions. Quand on parle de massage en France, il y a souvent cette étincelle ambiguë dans les yeux des auditeurs (au moins pour ceux qui n'ont pas subi les miens), mais pour certains religieux de sociétés traditionnelles cela ressemble plus à des éclairs outragés.

- Les difficultés techniques ont été surmontées par une spécialisation des étudiants au début de leur stage en fonction de ce qu'ils savaient bien faire, puis en les faisant s'aider mutuellement.
- Les problèmes de langue ont été gérés par la cohésion du groupe qui a su partager la substance de mon enseignement bilingue en reformulant parfois en arabe la synthèse de ce que je venais de dire en français et anglais. Je prenais alors de la distance en écoutant sans comprendre les échanges jusqu'à ce les étudiants me disent de continuer.
- Les problèmes relationnels ont été gérés par la bonne volonté de chacun de mener à bien la mission. Les frictions et effets de groupe qui sont inévitables sur une longue période de cohabitation ont été gérés avec l'intelligence de chacun dans le respect des différences. Dans les situations de blocage, il y a toujours eu quelqu'un pour recoller les morceaux et transformer les larmes en rire. A chaque fois la cohésion du groupe a été renforcée. Les Druzes et les Bretons se ressemblent par la force de leur caractère, cela a permis une compréhension et un respect mutuel, et ils ont sans doute reconnu dans mon attitude parfois vive les échanges qu'ils ont entre eux, ce qui n'a pas porté à conséquence. J'ai cependant beaucoup appris sur moi-même pendant cette mission et mieux appréhendé les qualités de diplomatie et de contrôle de soi qui sont inhérentes à l'encadrement d'un groupe.

**- Vos communications sur vos pratiques et les évolutions du secteur professionnel de la formation continue.**

A mon retour en Bretagne, j'ai écrit un texte sur cette expérience et mon analyse de la démarche humanitaire. Cette mission m'a permis de mettre des noms et des visages sur la tartine d'horreur que vomissent quotidiennement les médias, mais aussi de mieux appréhender la distance entre les sources d'informations. Là bas, on se faisait une idée sur la situation du conflit en synthétisant les points de vue souvent contradictoires de radio France internationale, la radio Libanaise et la radio Israélienne.

La réussite académique de cette école de kinésithérapie qui a continué après ma mission, c'est que les quatre meilleurs éléments du groupe sont ensuite venus en France terminer leurs études et ont obtenu le diplôme de kinésithérapeute.

Cette expérience m'a placé en situation de responsabilité d'une action dans des conditions difficiles où je ne pouvais compter que sur mes capacités pour concevoir une action de formation et encadrer un groupe de personnes. J'étais le seul maître à bord puisque mes relations avec le siège parisien de l'aide médicale internationale se sont limitées à deux ou trois coups de téléphones dont le contenu était surtout associé à la situation du conflit libanais et aux problèmes de sécurité de la mission. J'ai beaucoup apprécié de superviser cette action et d'accomplir les tâches de conception de formation, d'organisation, d'animation et d'encadrement que je retrouverai dans mon futur rôle de responsable de dispositif de formation.

## 9.2. L'activité extra-professionnelle 2

### 9.2.1. Présentation de l'activité

Nom : **Microtel**.....

Statut juridique : **association**.....

Activité principale : **club informatique**.....

Adresse : **avenue Jean Jaurès**.....

Code postal : **35000**

Ville : **Rennes**.....

Effectif : **80**.....

Type d'activité réalisée : **présidence**.....

Date d'entrée dans la structure : **octobre 1980**.....

Date de sortie : septembre **1987**.....

Fréquence (semaines, mois) : .....

## 9.2.2. Votre position dans la structure

Situez brièvement votre position au sein de la structure, ainsi que vos principaux interlocuteurs.

Je me suis inscrit en septembre 1980 au club informatique Microtel qui était à l'époque le repaire de quelques passionnés d'une micro informatique embryonnaire. C'est à la même époque que je me suis inscrit au club espéranto de Rennes et aux amitiés Franco-Chinoises, ces trois axes représentent le fondement de ma démarche personnelle et professionnelle.

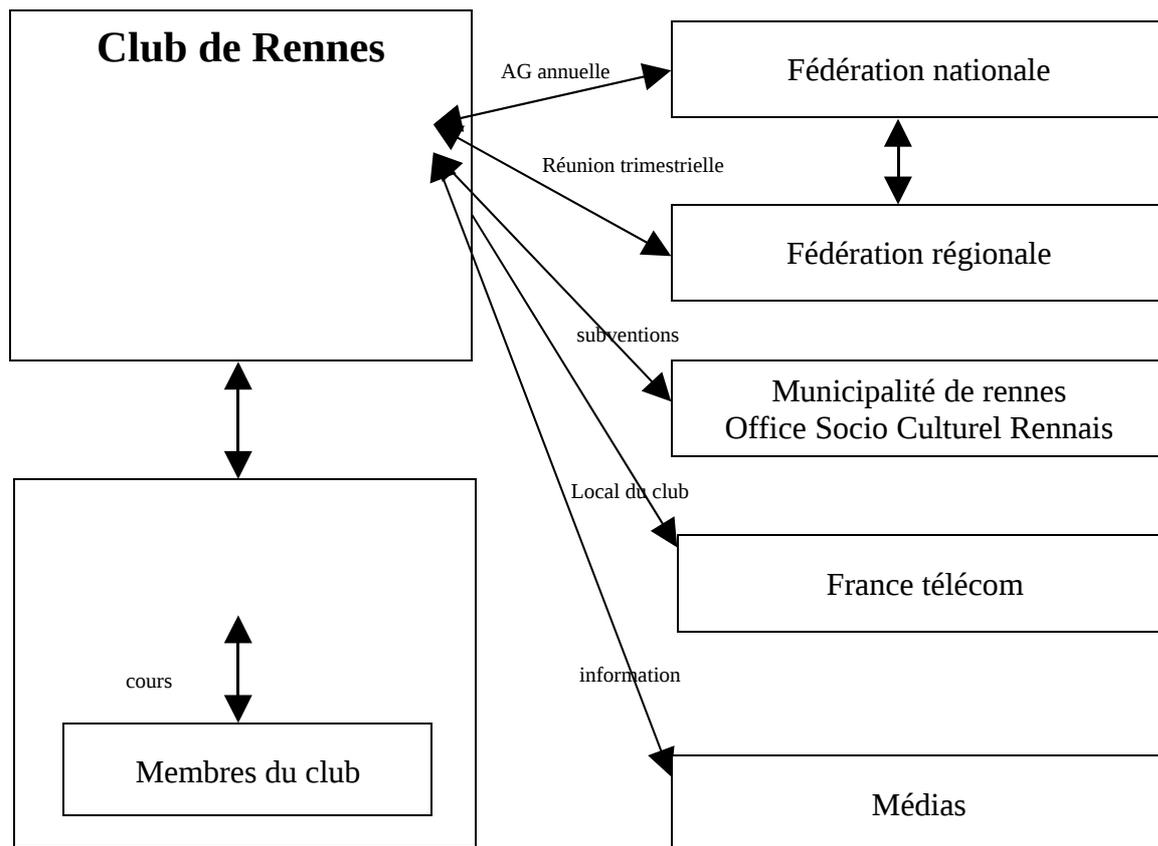
Les clubs Microtel ont été créés à l'initiative de France Télécom qui les aidait en général par un hébergement dans leurs locaux et/ou une subvention. Le club de Rennes était hébergé dans un grand appartement situé en plein centre de Rennes et appartenant à France Télécom. C'est là que j'ai suivi mes premiers cours d'algorithmique et touché à mon premier ordinateur. J'étais à l'époque kinésithérapeute en clinique le matin et libéral l'après midi. L'été je tenais aussi un commerce de photo, librairie, musique sur la côte bretonne. C'est dans le but d'informatiser ma comptabilité que je me rendais presque tous les soirs après mon travail dans ce club pour programmer. La fréquentation du club était un peu anarchique et irrégulière et le budget de fonctionnement était presque inexistant. Les membres du bureau étaient très motivés mais peu disponibles, le président étant souvent en déplacement. Un an après mon arrivée, on chercha un autre président dans une réunion à sept participants. Je me proposai puisqu'aucun autre n'était candidat afin de pérenniser l'activité du club. C'est ainsi que j'ai été coopté président de Microtel Rennes.

La première chose que j'ai faite dès la fin de la réunion, a été de me mettre à côté de la porte de sortie et d'encaisser les cotisations des participants à la réunion afin de renflouer un peu les caisses vides du club. J'ai pris mes fonctions très au sérieux car ce club m'apportait beaucoup et je tenais à lui rendre ce que je lui devais. J'ai donc pris contact avec la municipalité de Rennes pour faire un dossier de demande de subvention, ainsi qu'avec le directeur régional de France Télécom qui nous hébergeait dans ses locaux. Celui-ci m'a reçu de façon très amicale et nous avons convenu de nous revoir chaque année pour faire le point sur les activités du club.

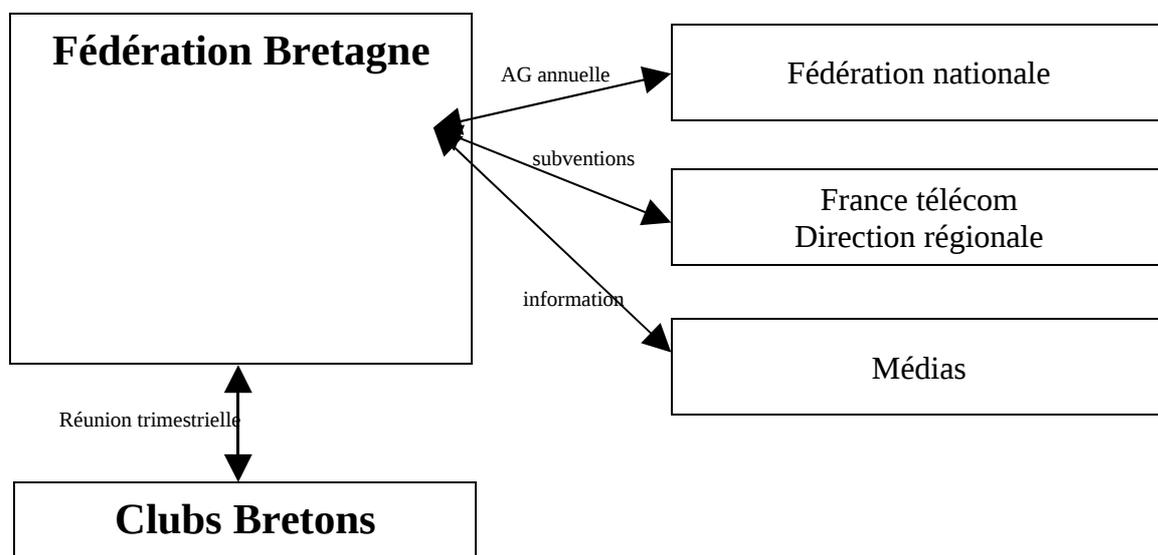
Le club s'est rapidement développé grâce aux éléments très dynamiques qui le composaient mais aussi par l'engouement du public pour ce nouvel outil accessible à tous et qui remettait fondamentalement en cause la vision de l'informatique dominée à cette époque par les montres sacrés confinés dans un environnement aseptisé et climatisé. Nous avons offert, grâce aux informaticiens bénévoles qui rejoignaient déjà notre groupe de pionniers, des formations d'introduction à l'informatique et la programmation en plusieurs langages.

Une ou deux fois dans l'année, les présidents ou représentants des clubs bretons étaient conviés à une réunion régionale qui se tenait à Lannion. Je répondis donc à l'invitation et me trouvai en présence des autres présidents bretons. Le bureau voulait démissionner et envisageait même la disparition de la fédération Microtel de Bretagne. Je m'insurgeais contre cette décision et proposai mes services puisqu'il n'y avait aucun autre candidat. Je fus donc élu à l'unanimité président régional de Microtel.

## Microtel Rennes



## Fédération Microtel Bretagne



### 9.2.3. Présentation détaillée d'une activité accomplie dans la structure

Choisissez une activité significative que vous avez effectuée. Décrivez-la précisément et mettez en rapport les compétences et les connaissances utilisées dans l'activité avec les exigences du titre « Responsable de dispositifs de formation ».

#### **Fonction 1 : Construire, évaluer une action ou un dispositif (ingénierie de formation)**

Pendant les sept années d'exercice de responsabilités dans cette association, je n'ai pas eu vraiment à construire de dispositif de formation, mais plutôt à organiser des réunions de travail autour de ces projets et de les promouvoir auprès de la municipalité, le monde associatif, et le grand public. J'avais instauré des réunions régulières afin de préparer les actions de formation et je me chargeais ensuite de les relayer auprès de la presse. Les prises de contact avec des représentants de la municipalité et de l'Office Socio Culturel Rennais avaient pour but de les informer de notre action de formation et de démocratisation de l'informatique en général.

Lors des réunions de bureau du club, une fois par mois, nous faisons le bilan des activités du club et les membres relayaient les propositions d'adhérents de donner des cours d'une part et les demandes d'adhérents de créer des ateliers de travail ou de suivre des cours d'autre part. Nous devions définir le sujet de la formation ou de l'atelier, évaluer les besoins en matériel et en financement, désigner les intervenants, les dates et heures des cours en fonction des disponibilités des enseignants et participants. Ces informations étaient affichées sur le tableau d'information du club et transmises à la presse et radio locales afin d'informer le public sur nos activités et étoffer nos effectifs. Les cours étaient soit gratuits pour les membres du club qui devaient s'acquitter d'une cotisation, soit payants avec une participation modique. Nous avons élargi un de ces cours en direction des entreprises, ce qui nous a permis d'augmenter nos revenus.

Les sujets étaient fonction des compétences des membres de l'association, et portaient en général sur la programmation. Le niveau allait de l'initiation jusqu'à des cours dispensés par des chercheurs de l'IRISA de Rennes (Institut de Recherche en Informatique et Systèmes Aléatoires) bénévoles. Les ateliers portaient sur un thème convenu avec les adhérents et il fallait désigner un responsable qui rendait compte régulièrement de l'avancement des travaux aux membres du bureau, définir les dates et heures de fonctionnement, ainsi que le matériel nécessaire. Plusieurs ateliers ont fonctionné en parallèle, notamment celui d'électronique, ainsi qu'un projet qui a très vite pris une ampleur nationale. En effet, je travaillais sur le développement de serveurs Minitel, et j'avais négocié avec le directeur des Télécommunication une ligne informatique « haut débit » (à l'époque) qui permettait la connexion simultanée de 16 ordinateurs via Transpac qui est l'ancêtre d'Internet. J'ai apporté mon ordinateur pour le mettre sur la ligne, puis les membres du club ont créé ce qui constitue sans doute le premier « chat » en ligne puisqu'ils ont développé cette application pour le minitel. Des utilisateurs de toute la France, et même de l'étranger utilisaient cette application qui tournait sur un simple ordinateur bas de gamme. Tout le monde était très fier de cette réussite qui a suscité beaucoup d'énergie dans le club et a contribué à former plusieurs jeunes à l'informatique en réseaux. On les retrouve maintenant dans des instituts de recherche ou bien chefs d'entreprises.

Nous avons participé à un salon informatique sur le site de l'aéroport Rennes Saint Jacques, où les organisateurs nous avait alloué gracieusement un stand. Il a fallu faire une demande écrite, puis suivre les instructions des organisateurs du salon et installer le matériel. Pendant le salon nous avons constitué des équipes qui se sont relayées durant toute la durée de la manifestation. Cette action a eu un vif succès auprès du public, elle a permis de nous faire connaître et d'augmenter nos effectif qui sont passé en trois ans de 7 à 120 membres. Nous avons aussi organisé deux journées portes ouvertes. L'organisation de ces journées a consisté à préparer des thèmes et lieux de présentation de nos ateliers dans le local du club, à

informer les médias et la municipalité, et mettre en place des équipes de présentation qui accueilleraient les visiteurs et leur feraient un tour commenté du club. J'avais la charge de recevoir les personnalités et la presse.

Je relayais ces informations lors des réunions de travail des assemblées régionales qui avaient la particularité d'être tournantes. Chaque trimestre, un club différent invitait les autres, ce qui permettait à chacun de se rendre visite et de mieux se connaître. Au début de ces réunions, j'avais instauré un tour de table où chaque club présentait son activité et ses projets. Cela apportait souvent de la substance supplémentaire à l'ordre du jour et servait de base à des débats très fructueux et cordiaux. Les décisions étaient prises à la majorité des votes présents. Dix à quinze clubs étaient représentés en général. Le déroulement de ces réunions sera présenté par la suite dans ce document.

Chaque année la Bretagne était représentée à l'assemblée nationale à Paris, afin de faire le point sur les activités des clubs et définir une stratégie de développement.

#### **Fonction 2 : Assurer la gestion de l'action sur les plans pédagogique, financier et administratif**

Je n'ai pas fait d'enseignement à Microtel, mais j'ai recherché des financements, notamment pour du matériel informatique. Après un entretien avec un de ses représentants, j'ai fait une demande de subvention de 100.000 Fr auprès de la municipalité de Rennes afin d'équiper une salle de formation. A l'époque, nous étions la seule offre de formation grand public sur Rennes. Les actions de formation et ateliers servaient aussi de base aux demandes de subventions que je faisais chaque année auprès de l'office social et culturel rennais en remplissant un dossier qui comportait le récapitulatif de nos activités, nos effectifs et un bilan comptable simplifié.

Pour notre première journée portes ouvertes en vue de sensibiliser le public, j'ai invité le maire de Rennes ainsi que la télévision régionale. Les médias ont répondu qu'ils ne viendraient que si le maire se déplaçait à notre porte ouverte. Le maire ne s'est pas déplacé, les médias non plus... Quelques temps plus tard, lors d'une réunion organisée par l'Office Socio-Culturel Rennais qui faisait le lien entre la municipalité et les associations, j'ai vu passer une dotation de 100.000 Fr à X2000, une association montée de toute pièces par la municipalité pour démocratiser l'informatique. J'ai appris que Microtel était une association connotée à droite puisqu'elle était chapeautée par France Télécom alors que X2000 était initiée par les socialistes. J'ai alors écrit un pamphlet intitulé « quand la caravane passe.. » que j'ai distribué lors de l'assemblée générale de l'OSCR et qui n'a rien changé puisque nous n'avons rien reçu. Nous avons fait avec les moyens du bord et avons continué notre action de formation qui a eu un certain succès auprès du public. X2000 a fermé ses portes au bout de quatre ans.

#### **Fonction 3 : Contribuer à la veille stratégique et entretenir des relations commerciales avec l'environnement**

Microtel n'avait pas vocation à travailler avec les entreprises car ses moyens matériels et pédagogiques le plaçaient loin des impératifs associés à un centre de formation, mais nous avons su rester à la pointe de la microinformatique de l'époque par la qualité des membres de l'association et leur dévouement. Les autres clubs bretons ont aussi mené des formations avec succès, et ils ont souvent reçu un soutien de leur municipalité.

Nous travaillions surtout en collaboration avec d'autres associations qui souhaitaient initier leurs membres ou bien mener des projets expérimentaux, notamment en réseau avec le Minitel. Notre notoriété dans le monde associatif nous a amené à collaborer à plusieurs projets de sensibilisation à la micro informatique et à intervenir lors de débats sur le sujet. Cela nous a apporté, en plus des droits d'inscription à nos formations, des ressources financières suffisantes pour nous développer. Nous avons la fierté d'avoir mené notre action avec nos fonds propres, grâce à une gestion serrée de notre budget.

#### Fonction 4 : Concevoir les outils de formation en intégrant les spécificités des dispositifs individualisés

Les ateliers de Microtel se déroulaient de façon informelle et les disparités entre participants étaient régulées par le travail en équipe, les plus forts soutenant les plus faibles dans un mode convivial. Il n'y avait par conséquent pas d'outil ou de disposition spécifique pour intégrer les spécificités de dispositifs individualisés. C'est la situation elle-même qui favorisait l'homogénéisation progressive du groupe. L'observation de ce mode de fonctionnement m'a par contre beaucoup apporté dans l'exercice de ma fonction de formateur puisque j'en ai retiré une expérience dans le rôle d'animateur que doit souvent prendre un formateur. La gestion d'un groupe de travail suppose souvent une prise de recul par rapport à celui-ci afin de laisser faire les modes de communication naturels entre les individus selon leurs affinités et leurs profils psychologiques. Un bon manager d'entreprise ou de groupe de travail doit savoir laisser faire les modes de fonctionnement propres aux individus qui forment une équipe et n'intervenir que lors des dysfonctionnements afin de réguler le travail et débloquer les situations. C'est dans ce mode de fonctionnement que je conçois les projets, en définissant les objectifs à atteindre, puis en laissant le groupe travailler de façon autonome. Mon rôle consiste ensuite lors des réunions d'évaluation de l'avancement du travail à recadrer le projet et réaffirmer les objectifs et le calendrier à respecter. C'est lors de ces réunions que s'expriment les dysfonctionnements et effets de groupe que je gère en redistribuant les rôles et réaffirmant les règles de fonctionnement du travail en équipe, c'est à dire de mettre de côté les problèmes de profil psychologique et d'adapter les méthodes de travail afin de se concentrer sur les objectifs à atteindre. C'est un des principes de fonctionnement des processus Agiles qui régissent de plus en plus les développements de projets informatiques.

#### Fonction 5 : Faciliter et réguler les apprentissages dans un dispositif collectif de formation

Les apprentissages et transferts de connaissance se faisant dans un milieu associatif sur un mode souvent informelles, j'ai parfois dû faire face à des effets de groupe. Il a fallu souvent recadrer le groupe et réaffirmer les règles de fonctionnement du club sur le plan des comportements et de la discipline. La mise en place d'un règlement intérieur a codifié le fonctionnement des activités et du club en général. C'est sur la base de ce règlement que je tranchais dans les situations conflictuelles ou de comportement incompatible avec le respect des horaires de fonctionnement, des règles de bienséance et respect des personnes et du matériel. Les membres étaient souvent des adolescents ou de jeunes adultes, ce qui entraînait parfois des comportements irresponsables et j'ai dû m'efforcer de maintenir une ambiance conviviale mais responsable tout en évitant le piège d'une attitude paternaliste afin de maintenir la motivation des membres du club. Les avertissements, voire exclusions temporaires des perturbateurs étaient décidées en réunion du bureau du club. Cependant, j'ai aussi dû intervenir sur le vif à la demande d'adhérents ou face à une situation incompatible avec le règlement intérieur et les règles de bonne conduite à l'intérieur du club (par exemple: dispute entre adhérents, non respect de l'interdiction de fumer devant les ordinateurs, dégradation de matériel).

#### Fonction transverse : développer son professionnalisme.

Les formations à Microtel se déroulaient dans une ambiance passionnée de franche camaraderie. La moyenne d'âge était de vingt ans et j'ai pu observer la qualité voire l'expertise de certains des membres du club. Dans les groupes de travail, le transfert des connaissances se faisait de façon informelle, sans jugement de niveau de compétence, les plus forts entraînant les plus faibles. C'est cette expérience qui m'aide dans les situations difficiles, car j'essaie de retrouver cette ambiance de travail et d'échanges entre les

participants dans mes formations, et lorsque celles-ci se passent bien, je retrouve un peu l'atmosphère joyeuse, féconde et pro-active de cette époque pionnière. Que ce soit dans les formations en informatique ou l'expérience du centre de rééducation fonctionnelle au Liban, j'ai toujours apprécié de me retrouver dans une ambiance de pionnier. C'est sans doute ce qui m'a permis de mener à bien ma thèse et de surmonter les difficultés voire les tracasseries que m'opposaient les circonstances ou mon environnement de travail.

Cette activité de responsable associatif m'a été très profitable puisqu'elle m'a donné l'occasion de gérer des groupes de personnes et d'animer une assemblée suivant un processus démocratique. J'ai pu apprécier les différences d'approche entre une activité de terrain avec des jeunes passionnés et la conduite de réunions de présidents de clubs, ou le rôle de représentant d'une région dans une assemblée nationale. J'ai aussi travaillé le sens de l'écoute si important pour déceler les points importants des interventions lors des réunions pour les reformuler et les synthétiser puis de les présenter au vote à une assemblée dans un processus de prise de décision collective. L'animation d'un groupe de travail demande l'amorçage d'un débat sur un ordre du jour qu'il faut organiser et auquel s'ajoutent des questions diverses surgies souvent à l'improviste. Il faut cadrer la discussion pour qu'elle ne dérive pas et reste cordiale tout en respectant un timing fixé par la durée de la réunion. Le tour de table préliminaire où chaque participant se présente et évoque les points sur lesquels il souhaite une discussion de façon informelle permet aux auditeurs de mieux se connaître et de prendre en compte leur mode d'expression et personnalité avant d'entrer dans le vif du débat. C'est une habitude que j'ai conservée au début de formation car cela permet de briser la glace et d'apporter une certaine cohésion au groupe. J'essaie aussi d'allier un rôle d'animateur à mon rôle d'enseignant, la formation consistant à mon sens à transmettre les connaissances puis de les mettre en oeuvre dans un processus collectif d'appropriation.

Voici un tableau récapitulatif des différentes postures que j'ai évoquées dans l'activité de formation tout au long de ce document:

<b>Posture</b>	<b>Rôle, contexte, objectifs</b>	<b>Evaluation</b>
<i><b>enseignant</b></i>	Académique, cours, connaissances théoriques	Examen, note
<i><b>formateur</b></i>	Compétences orientées vers le marché du travail, travaux pratiques, encadrement d'un groupe de travail	Appréciation Motivation Qualités professionnelles
<i><b>animateur</b></i>	Projets, stage, groupe de travail, conduite de réunion	Réalisation Qualité du résultat Respect du calendrier

Afin de synthétiser quelques points qui relèvent du rôle d'un responsable de dispositif de formation, voici le descriptif du travail d'organisation d'assemblée et de conduite de réunion que je réalisais lors de l'assemblée trimestrielle des clubs bretons:

- Avant la réunion, je contactais le club qui recevait les autres afin de confirmer la date et le lieu de cette assemblée. Je préparais l'ordre du jour qui s'inscrivait dans la continuité du travail de l'assemblée précédente et qui prenait en compte les éléments nouveaux ou l'actualité que la fédération nationale me chargeait de transmettre. Ensuite je téléphonais à tous les clubs bretons pour les convier à la réunion et leur transmettre l'ordre du jour. J'en profitais pour récolter auprès des clubs les sujets que ceux-ci désiraient aborder pendant l'assemblée.

- Le jour de l'assemblée, qui se déroulait en général un samedi, une fois par trimestre, je me rendais sur place avec un ordre du jour établi en fonction de l'actualité et des échanges que j'avais eu avec les clubs. La réunion était fixée en général à neuf heures et débutait, jusqu'à 9h15 autour d'un café offert par le club en attendant les participants qui venaient parfois de loin. Cette réunion commençait par des paroles de bienvenue du président du club local et j'enchaînais alors sur un tour de table où chaque participant présentait son club (lieu, hébergement, nombre d'adhérents, matériel disponible, projet d'acquisition, projets en cours, formation, financements, organisation de manifestation ou salon). Ce tour de table durait entre une demi-heure et une heure suivant le nombre de participants. Chaque représentant de club s'exprimait pendant 5 à 10 minutes. Un volontaire de l'assemblée était chargé de consigner par écrit les informations diffusées lors du tour de table, puis pendant le reste de la réunion afin d'en faire un compte rendu qui était ensuite transmis à l'ensemble des clubs bretons.

Puis venait l'ordre du jour qui pouvait être enrichi par un point soulevé lors du tour de table. Je déclinais chaque point à l'ordre du jour et laissais s'exprimer les auditeurs sur le sujet ou bien j'exprimais mon opinion pour lancer le débat. Je m'assurais que l'ordre du jour complet soit abordé en gérant le tempo de la réunion et abrégant les débats si nécessaires pour ne pas déborder sur les autres sujets. Pour chaque point d'ordre du jour, je devais parfois, lors des dérives, recadrer la discussion vers le sujet en cours. Les points abordés pouvaient concerner des projets de la Fédération Nationale, des axes de développement de la Fédération Bretagne voire l'élargissement de projets locaux à la Région. Une forte composante dans les discussions était représentée par la télématique et le minitel qui sont devenus l'Internet et le travail en réseaux, ainsi que les projets de formation du grand public. Lorsqu'un point avait été traité, que chacun s'était exprimé, et qu'une décision devait être prise, je reformulais sous le contrôle des participants la proposition élaborée dans la concertation et la soumettais systématiquement au vote à mains levée, chaque club disposant d'une voix. Celle-ci devait être adoptée à la majorité des clubs présents pour être validée. Dans le cas où il n'y avait pas de consensus autour d'une décision collective pour un point qui n'avait pas un caractère urgent, la décision était reportée à l'assemblée suivante, ce qui contribuait à préparer l'ordre du jour de la prochaine réunion. Les décisions étaient consignées par le secrétaire de l'assemblée avec le nombre de votes (pour, contre, abstention). Je réservais toujours quelques dizaines de minutes pour les questions diverses.

L'ordre du jour était en général épuisé au bout de deux heures de discussions fructueuses et cordiales. Il restait à définir le club qui accueillerait la prochaine assemblée. Le principe était de tourner dans les différents clubs, et il était possible de prévoir les lieux des deux ou trois prochaines assemblées, ce qui donnait plus de visibilité sur le calendrier. Ensuite, nous allions tous ensemble manger dans un restaurant, chacun payant sa part, où le repas était animé par des discussions entre passionnés d'informatique ou par des échanges sur l'actualité et la vie dans les villes bretonnes représentées. L'après midi était consacré à la visite du club qui invitait et la présentation de ses réalisations techniques et autres ateliers. Nous nous séparions vers 16h ou 16h30 afin que chacun puisse regagner son domicile à une heure raisonnable.

- Après la réunion, le secrétaire de l'assemblée m'envoyait le rapport de l'assemblée et je le transmettais à l'ensemble des clubs bretons, y compris ceux qui n'avaient pas été

représentés à la réunion. Le cas échéant, j'informais la fédération nationale des décisions prises pendant l'assemblée.

#### **9.2.4. Analyse de cette expérience**

De la même manière que vous l'avez fait pour vos activités rémunérées, vous analyserez cette expérience en développant trois points :

- Vos principes d'actions et les principaux objectifs qui guident votre action,
- Votre adaptation aux difficultés rencontrées,
- Vos communications sur vos pratiques et les évolutions du secteur professionnel de la formation continue.

Les trois éléments importants dans cette expérience ont été

- La nécessité de pérenniser et de développer l'action des clubs Microtel comme acteur de la démocratisation de l'informatique soit par la mise à disposition de ressources pour le grand public, soit par la formation ou les ateliers de travail.
- La prise de responsabilité dans un club, puis une fédération régionale des clubs bretons, l'apprentissage des techniques d'animation des réunions et de prise de décision, ainsi que le fait de m'exprimer en public.
- La relation aux milieux de pouvoir et les dérives qu'il entraîne dans les relations humaines et sociales.

#### **- vos principes d'actions et les principaux objectifs qui guident votre action,**

Lors de ma prise de fonction en tant que président du club de Rennes, il n'y avait ni ressources financières ni vraiment d'objectifs dans la vie de cette association formée deux ans auparavant par des passionnés d'informatique qui se réunissaient principalement pour discuter entre eux. Mon objectif a été de donner des moyens au club de se doter d'équipements afin de les mettre à disposition des adhérents. Un groupe de membres du club s'est chargé de choisir du matériel bon marché mais de qualité pour les formations. Ces machines ont été achetées avec les cotisations des membres et les avances versées sur le prix des formations par les participants. Devant l'immobilisme des instances administratives et politiques, et peut être aussi le peu de crédibilité dont nous bénéficions, j'ai dû me battre pour faire connaître l'association en me présentant au poste d'administrateur de l'OSCR, en participant à des émissions de radios locales et en informant la presse qui a parfois relayé notre action auprès des lecteurs. Il m'a aussi fallu trouver des objectifs qui donnaient un sens à son existence. La formation a été partie intégrante de son fonctionnement car elle offrait aux néophytes la possibilité d'aborder ce nouvel outil. J'ai moi même bénéficié des services qu'elle offrait au public et passé de longues heures le soir à programmer sur « la » machine du club. Le sens même de mon action était de rendre à cette association ce qu'elle m'a apporté et m'apporte encore puisque qu'elle est à l'origine de ma réorientation professionnelle vers l'informatique et me permet aujourd'hui encore de vivre ma passion pour cette discipline. J'en ai fait une affaire personnelle puisque un des mes principe est de toujours payer mes dettes, et aussi de régler mes comptes en essayant tout de même de freiner le balancier de la polémique une fois que les mises au point sont faites. J'ai sans doute dans ma volonté de bien faire, oublié souvent les formes, ce qui a entraîné parfois un résultat inverse à celui escompté. Mais je crois aussi qu'au bout du compte, les incompréhensions mutuelles qui naissent des formes d'expression liées à la personnalité de chacun s'effacent devant la sincérité et la pureté des intentions.

Il me semble que l'énergie que j'ai apportée au club a porté ses fruits car elle a été suivie par nombre d'adhérents qui ont donnée beaucoup pour que l'association survive aux difficultés, principalement financières qu'elle rencontrait. Les formations de qualité et les excellents travaux réalisés par le club de Rennes témoignent que l'énergie vitale est plus

forte que les forces de l'argent. Nous avons tous ensemble porté le club au bout de nos volontés unies pour atteindre l'excellence. J'ai redécouvert plus tard cet idéal pendant ma mission humanitaire lorsqu'une de mes étudiantes m'a dit « *ce que nous apprécions chez toi, c'est que tu veux toujours le meilleur pour nous* ». Il ne s'agit pas ici de faire mon éloge sur ce plan puisque l'intention n'est rien sans le travail de l'entourage. Peut-être ai-je eu dans mes différentes responsabilités simplement un rôle d'entraîneur.

**- votre adaptation aux difficultés rencontrées,**

L'ambiance du club était très dynamique et nous étions tous très motivés par les réussites techniques des membres et l'accroissement des effectifs venus de toutes classes sociales et d'âge. Il y a certes des dérives dans la spontanéité et les excès de la passion. J'en ai payé le prix car après m'être heurté à un membre du club, une opposition s'est formée pour me faire perdre ma place de président du club de Rennes. Cette montée d'aspiration de certains membres pour la direction du club était liée à son rapide développement qui était passé de sept adhérents à plus de cent vingt pendant mon mandat. Son succès aiguisait l'ambition de certains tandis que la susceptibilité d'autres avait souffert de mes interventions pour faire respecter le matériel et éviter les abus d'utilisation du téléphone qui était mis à disposition par France Télécom. L'interdiction de fumer devant les ordinateurs et d'utiliser le bureau de la Fédération Régionale était perçue par certains comme de l'autoritarisme. Je n'ai pas cherché à conserver mon statut de président à tout prix puisque mon but n'était pas le pouvoir mais l'action, et aussi parce que je sais par expérience que la vie associative est émaillée de conflits qui participent à son renouvellement. Le nouveau président est parti peu de temps après, et le relais a été pris par un des plus jeunes membres du club pour lequel j'ai exercé la fonction de régent en attendant qu'il atteigne sa majorité. L'instigateur du putsch et moi-même nous sommes expliqués et notre amitié s'est renforcée. Si c'était à refaire, j'essaierai de faire attention à prendre un peu plus de recul par rapport à la situation et j'éviterais autant que possible un affrontement direct avec la personne.

Quelques années plus tard, en 1989, j'ai eu l'occasion de reprendre un flambeau lorsqu'après les événements de la place de Tiananmen j'ai pris la présidence des amitiés franco-chinoises, alors que cette association menaçait de s'éteindre à Rennes du fait de sa faillite face aux désistement des touristes français et des casseroles qu'elle trainait depuis la révolution culturelle. J'ai accompagné la fin d'une époque et la renaissance par l'association Rennes-Chine. Après le transfert d'activité vers Rennes Chine dont j'ai été aussi premier vice président, j'ai quitté ma place de président de l'association des Amitiés Franco Chinoises qui s'est ensuite éteinte.

La prise de responsabilité d'une organisation ou d'une action est une très bonne école de vie et de relations humaines car elle implique des capacités d'écoute, de synthèse des opinions et de prise de décision collective. Elle comporte aussi un rôle de représentant qui suppose une distance par rapport à soi-même pour parler au nom d'un groupe et la responsabilité de symboliser son image devant le public. J'ai abordé ces responsabilités dans l'action sur le terrain avec pour tout bagage ma sincérité.

Lors de la première assemblée des clubs bretons, j'ai géré mon rôle de président au feeling. Lors du premier sujet de discussion où il fallait prendre une décision, j'ai commencé par donner mon avis. Mon intervention a été mal interprétée par un des auditeurs qui a sans doute cru que je voulais imposer mon opinion. Son intervention a commencé sur un ton polémique, mais voyant que j'écoutais ses arguments sans rien dire et qu'ensuite je renvoyais son point de vue vers le groupe pour le prendre en compte, il s'en est suivi des échanges très cordiaux où chacun a exposé son opinion. A la fin de la discussion, une solution commune

et concertée a émergé à partir des arguments de chacun et qui satisfaisait tout le monde y compris moi même. J'ai soumis la solution au vote qui a été validée par l'ensemble du groupe. Ensuite il n'y a plus jamais eu de polémique car l'assemblée avait compris que je n'avais fait qu'exprimer mon opinion qu'en tant que participant au vote et en premier pour amorcer un débat. Les assemblées régionales ont toujours été empreintes d'une profonde sympathie entre les participants. La rotation des réunions dans les différents clubs bretons étaient l'occasion de nous rendre visite mutuellement et représentaient des événements importants dans la vie des clubs. Les déplacements que j'effectuais sur place lors des créations de clubs étaient appréciés car ils montraient à leurs membres qu'ils étaient considérés, ce qui facilitait leur intégration dans la fédération.

Les relations avec la fédération nationale qui siégeait à Paris étaient plus difficiles voire parfois conflictuelles et j'ai pu apprécier la solidarité des clubs bretons lors d'une assemblée générale. Chaque club présent pouvait voter et les fédérations régionales représentaient les clubs absents. Le club Brestois et moi même étions les seuls Bretons présents à l'assemblée et lors d'un vote sur une décision pour laquelle j'avais formulé des réserves, j'étais le seul à m'abstenir, mais non, immédiatement le président de Brest a suivi mon vote. J'ai ainsi retrouvé la solidarité des clubs bretons et leur concordance de points de vue qui s'était construits lors de nos assemblées régulières.

Les années 1980 à 1987, date à laquelle je suis parti faire mon stage de DEA en Allemagne ont été une période de fort investissement dans la vie associative. Après mon élection au club Microtel de Rennes puis à la Fédération régionale, et devant l'injustice que nous avons ressenti de la part de la municipalité de Rennes, j'ai décidé de me présenter comme administrateur de l'OSCR qui gérait les subventions aux associations. Je l'ai fait pour avoir plus de poids afin de défendre les couleurs de Microtel mais aussi pour mon engagement dans la vie associative que je vivais aussi comme membre du club espéranto et comme pékin de base aux amitiés franco-chinoises. Dans les responsabilités que j'ai assumées à Microtel et à l'OSCR, j'ai rencontré des hommes politiques et pu ainsi observer la différence fondamentale entre l'approche associative et politique, l'exercice du pouvoir politique étant souvent emprunt de non dit. Que ce soit le fascisme du « *ferme ta gueule* » ou la démocratie du « *cause toujours* », le résultat est parfois le même. J'ai aussi expérimenté des situations où le pouvoir n'avait qu'à être ramassé lors de ses vacances, alors qu'il était convoité lorsqu'il symbolisait la réussite de l'égo. Ce jeu du moi qui est bien décrit par l'analyse transactionnelle et qui gère les relations entre egos prend très vite le dessus dans les relations humaines dès qu'il existe un enjeu, et l'homme providentiel d'un moment se trouve alors débordé par les intérêts personnels ou d'un groupe par rapport aux autres. La seule alternative possible dans le système capitaliste est représentée par les forces de l'argent.

Ces mondes de pouvoir que sont la politique, l'information, la recherche et bientôt la cybernétique par l'asservissement de l'homme à la machine, instituent les règles de fonctionnement des sociétés d'admiration mutuelle et les lois de l'ambition dans l'immobilisme des statuts protégés et le moule de l'indifférence cordiale. Pour le militant qui s'expose, il ne reste qu'à attendre la fracture qui corrigera les aberrations d'un ancien système avant que s'engouffrent les ambitieux pour instaurer un nouveau monde de pouvoir. C'est ce que l'on observe avec l'avènement de la dictature de l'écologie, les dynasties de chercheurs malgré la faillite des experts et l'amitié de toujours avec la Chine après l'avoir humiliée et méprisée. Combien d'hommes politiques se sont inventés, vingt ans après, un voyage à Berlin pendant la chute du mur qu'ils avaient prédit?

Lors de mon passage à Berlin en décembre 1989, j'ai vu la confirmation de ce que j'avais pressenti et écrit en 1987 à Erlangen après une visite dans l'absurdité d'un Berlin

Ouest isolé par un rideau de fer, en passant par une autoroute où cohabitait les berlines ouest allemandes et les Trabant, et après des discussions avec des Allemands dont beaucoup allaient se recueillir devant la plaque qui annonçait « Deutschland ist unteilbar » (l'Allemagne est indivisible) lors de leur fête nationale. La chute du mur de Berlin a sonné le glas du capitalisme occidental par le raz de marrée oriental des chinois à qui on a cru apprendre à faire du commerce. Le vingtième anniversaire de la chute du mur était un non-événement face à l'acte de courage des quelques Palestiniens qui détruisaient sous les balles israéliennes un pan du nouveau mur de la honte. Les dominos géants qui tombaient en cascade symbolisaient-ils les pays européens avec en premier la Grèce? Au jeu de la géopolitique internationale, la logique occidentale est échec et mat en deux ans et ne pourrait se relever qu'en prenant en compte la pensée chinoise, en espérant que celle-ci s'apaise après avoir corrigé l'anomalie de l'Histoire que représente son asservissement par l'Occident, au lieu qu'elle n'attende patiemment que le vainqueur du combat entre le tigre de papier occidental et le monde musulman soit si affaibli qu'un simple chien pourra le vaincre. De son côté, le dragon oriental est lui même miné par son dérapage vers une modernité amnésique et son refus du Bouddhisme tibétain qu'il paie par un nombre déjà plus important de membres du Falun Gong que du parti communiste chinois.

Pour ma part, ce travail d'analyse de mon parcours m'a permis de réaffirmer sa cohérence et le fondement de mes valeurs. C'est avec toute l'humilité de mes expériences populaires, souvent à contre courant des tendances immédiates que je réaffirme la loi de cause à effet et l'enchaînement des situations que l'on ne peut orienter vers l'harmonie qu'en prenant en compte le passé pour construire l'avenir. En 1980, j'intégrais les associations de micro-informatique, d'espéranto et d'amitié avec la Chine. En 1988, j'allais au moyen Orient partager la vie des victimes de l'injustice, en 1994 je partais passer un an en Chine dans les conditions spartiates d'un étudiant, puis en 2000 j'entrais dans la mouvance maintenant mature du logiciel libre pour un public d'exclus du monde du travail, avant de m'orienter vers le métier de formateur consultant en 2005 avec pour orientations principales:

- le logiciel libre qui peut maintenant concurrencer les monopoles institués et participe à la mouvance écologique équitable. Le développement du e-learning
- le conseil et l'information dans les relations avec la Chine
- le développement de mon projet de Master en Administration des Entreprises secteur non marchand, commencé à l'IGR sur les systèmes d'échanges locaux, alternative locale à la perversion du capitalisme financier. Le travail en relation avec les réseaux citoyens.

Toutes ces expériences de terrain, associées aux études universitaires et séjours à l'étranger, m'ont préparé à exercer la fonction de responsable de dispositif de formation avec les composantes de conception de projets pédagogiques adaptés à la situation socio-économique, de gestion, d'organisation, mais aussi et surtout humaine qu'elle comporte.

Mon but est d'améliorer la qualité de mes prestations professionnelles et d'obtenir un titre crédible qui me permettra d'exercer ces fonctions en pleine responsabilité.

## 10 LISTE DES FEUILLES SUPPLEMENTAIRES ET DOCUMENTS JOINTS

### 10.1. Documents joints

Vous pouvez apporter des informations complémentaires concernant l'emploi que vous venez décrire (fiche-métier, descriptif de poste, référentiel d'emploi, photos, document vidéo...).

Cela peut également concerner des activités professionnelles autres que celles que vous avez décrites (la participation à des groupes de travail, la prise en charge de jeunes, la formation d'apprentis ou de nouveaux embauchés, les activités de tutorat, la participation aux instances représentatives de l'entreprise...) ou des expériences extra-professionnelles (responsabilités dans le cadre d'associations...).

Le nombre de ces documents n'est pas déterminé : vous devez fournir ceux que vous considérez comme les plus pertinents pour votre demande de validation des acquis.

Les documents joints que vous choisirez de présenter pour les activités professionnelles ou extra-professionnelles constituent des annexes à votre dossier. Ils seront clairement identifiés en rajoutant « annexe 1, annexe 2, ... ; ».

Vous rappellerez en en-tête de chaque document joint votre identité.

#### **Liste des documents joints :**

- Annexe1 : Résultats de l'enquête sur le logiciel libre version 2 (2010).....
- Annexe2 : Formation Administrateur réseaux LAMP (2010): Dossier pédagogique
- Annexe3 : Formation Administrateur réseaux LAMP (2010): Dossier d'inscription
- Annexe4 : Convention de formation professionnelle.....
- Annexe5 : Fiche d'évaluation de la formation .....
- Annexe6 : Offre de stage à Cyberlog pour deux étudiants IGR (2006-07).....
- Annexe7 : PDP dissertation de PGCE Maîtrise FLE (Oxford, UK) 1999.....
- Annexe8 : Leçon de Français.....
- Annexe9 : Exam in French 8I1
- Annexe10 : Lesson of IT in French.....
- Annexe11 : A level pack de PGCE Maîtrise FLE (Oxford, UK) 1999.....