



Tempus



# LE CADRE NATIONAL MAROCAIN DE QUALIFICATION DES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

COMMUNIQUER

GÉRER  
UN PROJET

UTILISER LES  
TECHNOLOGIES  
NUMÉRIQUES

ENTREPRENDRE

ROYAUME DU MAROC  
Ministère de l'Enseignement Supérieur, de  
la Recherche Scientifique et de la Formation  
des cadres.



MARRAKECH  
جامعة القاضي عياض  
UNIVERSITÉ CADI AYYAD

UNIVERSITÉ  
SAVOIE  
MONT BLANC

La décennie 1990 - 2000 a vu s'amplifier les appels à une meilleure adéquation formation universitaire - emploi au Maroc. Manifestement, le système en place, centralisé à outrance, n'offrait pas la souplesse suffisante pour adapter les formations universitaires à un marché de l'emploi capricieux, instable et exigeant en termes de compétences souhaitées. Cette discordance va mettre sur le marché de l'emploi de plus en plus de jeunes diplômés de l'université incapables de s'insérer dans le monde du travail. Dans les faits, ce phénomène a été amplifié par trois situations aggravantes : une massification universitaire sans précédent, un désengagement progressif de l'état comme principal recruteur des lauréats des formations universitaires à accès ouvert et un ralentissement de l'économie mondiale.

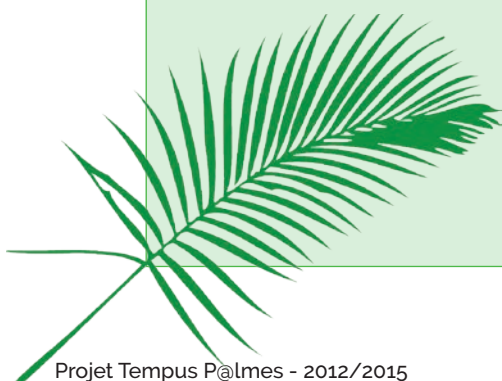
Dans ce contexte difficile, le système LMD mis en place à partir de 2003, par sa souplesse et le potentiel d'autonomie pédagogique qu'il offre, paraissait comme l'outil adapté à la situation. Sur la scène internationale, la mise en place de la nouvelle réforme permettait de maintenir voire d'améliorer les échanges internationaux dans un environnement universitaire globalisé et notamment entre l'université marocaine et l'Espace Européen de l'Enseignement Supérieur créée en 1999.

S'il est vrai que la mise en application des dispositifs apportés par le nouveau système a permis de diversifier et d'enrichir l'offre de formation universitaire, les mécanismes d'accréditation et d'évaluation disponibles ont rapidement montré leurs limites pour éviter une inflation manifeste dans le nombre de filières offertes par les universités publiques. La lisibilité de l'offre de formation globale s'en est trouvée brouillée et très souvent les intitulés des filières et des modules ouverts ne reflètent que très partiellement les compétences énoncées. L'absence d'un cadre national évolutif, capable de vérifier l'acquisition effective de compétences identifiées et validées par les partenaires socio-économiques de l'Université s'est avérée préjudiciable à l'employabilité des lauréats de l'Université.

Le projet TEMPUS P@LMES : Passeport Numérique de Compétences pour améliorer l'employabilité des lauréats de l'Enseignement Supérieur marocain est venu combler cette lacune par la mise en place d'un Cadre National Commun pour la certification des compétences transversales acquises par les étudiants au cours de leur cursus. Il a comme ambition de contribuer à l'amélioration de l'employabilité des lauréats des filières à accès ouvert qui représentent 80% des flux sortants des Universités marocaines. Il a bénéficié de l'adhésion active de toutes les Universités publiques marocaines et de l'appui de la CGEM et du Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales. A son actif : la mise en place d'un cadre collaboratif de travail faisant intervenir les meilleures compétences nationales dans les 4 disciplines transversales choisies : langue et communication, informatique, entrepreneuriat et gestion de projet. Mais sa réussite est due, pour l'essentiel, à la motivation et au dynamisme du groupe qui l'a animé.

**Boumediene Tanouti**

Ex-Président de l'Université Chouaib Doukkali



## LE PROJET P@LMES

Le projet Européen Tempus P@lmes 530430 «Passeport Numérique de Compétences pour améliorer l'employabilité des lauréats de l'Enseignement Supérieur marocain » a été sélectionné par la commission européenne lors du 5<sup>ème</sup> appel TEMPUS IV.

Ce projet, dont le chef de file est l'Université Savoie Mont Blanc, regroupe le Ministère marocain de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres, les 12 universités marocaines, la Confédération Générale des Entreprises Marocaines, la CDRT, l'Université de Mons en Belgique, l'Université d'Aveiro au Portugal et, en France, l'Université Claude Bernard Lyon 1 et l'entreprise PENTILA.

Décidées à améliorer l'employabilité des étudiants, les universités marocaines réunies au sein de P@LMES ont choisi de se doter d'un cadre national commun de qualification des compétences transversales acquises par leurs étudiants au cours de leur cursus et demandées par les entreprises lors de leurs embauches.

## RESSOURCES

<http://e-palmes.uca.ma/>

### **Le portail du projet**

Ce portail est la plate-forme de travail collaboratif utilisée par les partenaires du projet P@lmes, les étudiants qui préparent une certification ou tous ceux qui s'intéressent aux résultats du projet.

<https://palmes.uca.ma/>

**La plate-forme nationale d'évaluation et de certification des compétences (EMaEval)**, gérée par l'Université Cadi Ayyad de Marrakech.

Cette plate-forme est dupliquée dans chaque université sur une infrastructure de service répartie financée par le projet.

<http://referentiels.uca.ma/> et prochainement : <http://certificats.ac.ma>

### **L'entrepôt de référentiels**

Cet entrepôt contient les référentiels du cadre national de qualification des compétences transversales. Les versions successives de ces référentiels sont déposées à cette adresse et peuvent être récupérés dans des formats compatibles avec les plate-formes d'évaluation **EMaEval**.

# TABLE DES MATIÈRES

Les temps forts .....	3
Ambition du projet .....	4
Principes .....	5
Un enjeu pour tout le Maroc .....	6
La commission nationale .....	6
Les groupes de travail nationaux .....	7
La méthode de travail .....	8
Une logique de réseau .....	8
Les questions abordées par le projet P@LMES .....	9
A quoi sert un référentiel de compétences ? .....	10
Améliorer la qualité de l'offre de formation .....	10
Les métiers créateurs d'emploi au Maroc .....	11
Améliorer l'employabilité des étudiants .....	11
Le numérique au service de P@LMES .....	12
EMaÉval .....	12
L'entrepôt de référentiels .....	13
La pédagogie dans P@LMES .....	14
Les enseignements transversaux .....	14
Les centres de ressources .....	15
Les référentiels du cadre national .....	16
Une structure commune .....	16
Code couleur des 4 référentiels .....	17
<b>L'entrepreneuriat .....</b>	<b>18</b>
<b>La gestion de projet .....</b>	<b>30</b>
<b>Les technologies de l'information et de la communication .....</b>	<b>42</b>
<b>La communication .....</b>	<b>58</b>
<b>La pérennité du projet .....</b>	<b>78</b>
<b>Le processus de certification .....</b>	<b>78</b>
<b>Un passeport pour les étudiants .....</b>	<b>79</b>
<b>Remerciements &amp; contacts .....</b>	<b>80</b>



Journées de travail des 4 groupes nationaux à l'UH2C de Casablanca

# LES TEMPS FORTS DU PROJET P@LMES

**15 décembre 2015** : Remise des certificats TIC à l'Université Cadi Ayyad par le Président de l'Université, le Président de la Commission Nationale, le responsable national du projet P@LMES, le responsable national du groupe TIC.

**11 novembre 2015** : Présentation du projet aux représentants du monde socio-économique, à l'Université Hassan II Casablanca.

**8 au 10 novembre 2015** : Réunion des groupes nationaux pour la construction du Cadre National de Qualification des Compétences Transversales à l'Université Hassan II de Casablanca.

**Octobre 2015** : Lancement de l'expérimentation «Entrepreneuriat» dans les universités Cadi Ayyad Marrakech, Chouaib Doukkali El Jadida, Hassan Premier, Settat.

**14 Juin 2015** : Lancement de l'expérimentation « TIC » à l'Université Mohamed V de Rabat.

**23 au 25 Avril 2015** : Formation pédagogique des membres des groupes nationaux sur le dispositif d'évaluation et de certification EmaEval, à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès.

**22 avril 2015** : Lancement de l'expérimentation « TIC » à l'Université Sidi Mohamed Ben Abdellah de Fès.

**16 avril 2015** : Rencontre avec le secrétaire général du Ministère marocain de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres et les responsables des groupes nationaux au sein du projet P@lmes autour des modalités de certification, au ministère.

**20 mars 2015** : Réunions de travail entre les responsables des groupes nationaux au sein de P@lmes et les collaborateurs du Ministre de l'emploi et des affaires sociales : pôle emploi, observatoire, et ANAPEC, au ministère.

**6 mars 2015** : Réunion de travail avec le Ministre de l'Emploi et des Affaires Sociales au siège du ministère à Rabat

**02 au 04 février 2015** : Formation technique sur le dispositif EmaEval en faveur d'une vingtaine d'ingénieurs et techniciens des universités Marocaines. Cette formation est assurée par les ingénieurs de l'UCA de Marrakech et organisée à l'UIT de Kenitra.

**13 au 15 Novembre 2014** : École d'automne du projet P@lmes à l'université Moulay Ismail de Meknès. Cette école est organisée pour les membres des groupes nationaux. Plusieurs représentants du monde socio-économique y ont participé et ont ainsi pu contribuer au travail sur les référentiels.

**07 juin 2014** : Réunion de la commission nationale pour statuer sur les référentiels de compétence délivrés dans le cadre du projet P@lmes et aussi débattre des modalités de certification.

**07 juin 2014** : Présentation du cadre national P@lmes à une centaine d'universitaires et de représentants du monde socio-économique, à l'Université Hassan II à Mohammedia.

**05-06 juin 2014** : Séminaire des groupes nationaux sur les référentiels de compétences, à l'Université Hassan II à Mohammedia.

**Mars à mai 2014** : Lancement des expérimentations du référentiel « TIC » à l'UMP (Oujda), l'USMS (Beni Mellal), l'UIZ (Agadir), l'UCD (El Jadida).

**02 avril 2014** : Journée nationale sur le référentiel « Gestion de projet » à l'Université Mohamed Premier de Oujda.

**31 Mars 2014** : Journée nationale sur le référentiel « Communication » à l'Université Cadi Ayyad de Marrakech.

**20 Janvier 2014 et 29 Mars 2014** : Journées nationales sur le référentiel « Entrepreneuriat » à l'Université Ibn Zohr Agadir et à l'Université Chouaib Doukkali El Jadida.

**19 Novembre 2013** : Journée nationale sur le référentiel « TIC » à l'Université Mohamed V Rabat.

**14 au 16 Novembre 2013** : Formation des responsables pédagogiques des universités du sud (UIZ, USMS, UCD, UMP, UCA), formation délivrée par l'UCBL et l'USMB, à Marrakech.

**27 mai 2013 au 12 juin 2013** : Formations techniques à Marrakech, Meknès et Rabat pour l'ensemble des ingénieurs et techniciens des universités marocaines. Formation dispensée par les ingénieurs de l'entreprise PENTILA.

## AMBITION DU PROJET

Confrontées à la nécessité de mieux préparer leurs étudiants à la vie professionnelle, les universités marocaines ont décidé, en 2012, de se doter d'un ensemble de référentiels des compétences transversales pour assurer à leurs étudiants, quelque soit leur origine géographique et leur spécialité de licence, la même reconnaissance par les entreprises de leur niveau d'employabilité.

Soutenues par l'Union Européenne, elles se sont coordonnées au sein du projet P@LMES pour aboutir, après trois années d'effort, à la création de ces premiers référentiels, à leur expérimentation auprès des étudiants et à la mise en place d'une Commission Nationale marocaine chargée par le Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres, de s'assurer de la qualité des travaux, de veiller au déploiement progressif des outils et des méthodes élaborés par les groupes de travail dans tous les établissements et de jeter les bases du cadre national de certification marocain. Ce document décrit quelques-uns des résultats de P@LMES, en particulier les 4 référentiels de compétences issus des réflexions de la communauté universitaire marocaine.



Journées de travail des 4 groupes nationaux à l'USMBA de Fès

## PRINCIPES

En s'inspirant des expériences menées dans de nombreux systèmes éducatifs dans le monde, le projet P@LMES traduit une approche originale ancrée dans la réalité marocaine.

Construire un cadre national de référence à partir de l'expérience des enseignants marocains en respectant la diversité de ces expériences et en tenant compte des attentes des partenaires socio-économiques.

De ce point de vue, P@LMES laisse une très large place à l'initiative des enseignants qui demeurent libre de leurs choix pédagogiques, de la manière de mener leurs évaluations, mais surtout de la manière dont ils interprètent les compétences rassemblées et décrites au sein du cadre national.

Pour P@LMES, la compétence est la qualité que possède une personne ou un groupe, qui lui permet d'agir, de faire quelque chose de particulier avec de bonnes chances de réussite dans un domaine de l'activité humaine.

Pour P@LMES, cette qualité s'acquiert grâce à l'éducation et à la formation. Elle peut s'évaluer au cours de l'action en observant l'individu ou le groupe et en constatant sa manière de procéder et les résultats qu'il obtient.

Dans P@LMES il n'est question que de compétences transversales, c'est-à-dire de compétences indépendantes d'un contexte professionnel particulier, mais indispensable pour exercer un grand nombre de métiers

Ainsi, la maîtrise de la langue, de la production des documents, de l'utilisation des TIC, de la négociation, sont des compétences génériques et utiles dans de très nombreuses situations professionnelles. Elles correspondent à des aptitudes comportementales, organisationnelles ou cognitives, ou encore à des savoirs généraux communs à l'exercice d'un très grand nombre de professions.

L'aptitude à gérer la relation client, la capacité à travailler en équipe, la maîtrise d'une langue étrangère, la capacité à effectuer des recherches efficaces sur internet sont autant d'exemples de compétences transversales.

Dans les référentiels de P@LMES, chaque compétence est décrite comme une compétence générique, mobilisable dans un grand nombre de situations. Chacune d'entre elles se traduit, selon ces situations, par des comportements, des savoir-faire, la mise en jeu de connaissances, des habiletés, des aptitudes puisées dans le large éventail de tous ce que les femmes et les hommes savent faire lorsqu'ils doivent agir de façon efficace.

Ainsi, une compétence de P@LMES comme la capacité à parler en public résulte de la mobilisation de plusieurs compétences : maîtriser son élocution, connaître et utiliser à bon escient le système des tours de paroles, respecter son auditoire, ... Cette liste n'est pas limitative et toutes ces compétences peuvent se ranger dans les catégories habituelles du savoir-être, des connaissances, des habiletés, des savoir-faire, ...

P@LMES laisse une assez grande latitude aux enseignants pour décider eux-même de ce qui compose, dans une situation ou dans une autre, la compétence générique qu'ils veulent développer chez leurs étudiants.

## UN ENJEU POUR TOUT LE MAROC

L'Éducation constitue un enjeu majeur pour le développement du Maroc qui l'a érigée depuis longtemps en priorité nationale et n'a eu de cesse de réformer et d'adapter son Système d'Éducation et de Formation aux exigences du monde moderne. Dans ce contexte, le projet P@LMES apparaît comme un moment décisif du développement de l'enseignement supérieur au Maroc à travers la déclinaison des enseignements sous forme de compétences et l'instauration des certificats de compétences associés.

## LA COMMISSION NATIONALE

C'est une COMMISSION regroupant tous les établissements universitaires. Elle est placée sous l'égide du Ministère de l'Enseignement Supérieur de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. Elle doit approuver l'ensemble des référentiels de compétences transversales communs. Elle considère pour cela les propositions faites par les équipes pédagogiques impliquées dans la formation et l'évaluation des compétences dans les domaines de l'entrepreneuriat, des TIC, de la Communication ou de la Gestion de projet.



Les responsables des 4 groupes nationaux





## LES GROUPES DE TRAVAIL NATIONAUX

Aidés de leurs partenaires socio-économiques et informés des expériences européennes en la matière, des enseignants représentant l'ensemble des universités marocaines se sont mobilisés pour définir, selon leurs propres méthodes, les référentiels de compétences dont ils ont souhaité l'adoption par l'ensemble de la communauté éducative.

Conscients des attentes de leurs étudiants qui espèrent une qualification et un emploi susceptibles de leur procurer le niveau de vie auquel ils aspirent légitimement, dans un contexte de croissance démographique rapide, ils ont collectivement tenté de relever le défi du taux d'échec en 1<sup>ère</sup> année et des difficultés nombreuses liées à l'insertion professionnelle de leurs étudiants.

Ces enseignants ont constitué quatre groupes, un pour chaque thématique transversale considérée. En collaboration avec des collègues de l'Université Savoie Mont Blanc et de l'Université Claude Bernard de Lyon, ils ont collectivement élaboré les référentiels mais aussi bâti et enrichi, au fur et à mesure de l'avancée du travail, la méthodologie de construction de ces référentiels.

## LA MÉTHODE DE TRAVAIL

### P@LMES comme laboratoire pédagogique

P@LMES donne à chaque établissement et à ses équipes les moyens de participer activement à la création du cadre commun. P@LMES est le creuset à partir duquel les établissements marocains peuvent accéder, en participant à la construction du cadre national de référence, à l'ensemble des expertises nécessaires à la mise en œuvre concrète auprès des étudiants et des enseignants de leur politique de certification.

A l'occasion des rencontres organisées dans P@LMES, les établissements partenaires coopèrent avec leurs partenaires économiques pour définir les compétences dont l'acquisition paraît la plus favorable à l'insertion des étudiants.

La Commission Nationale, qui joue un rôle essentiel dans l'organisation de ce projet, regroupe les représentants des universités participant à P@LMES sous l'égide du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de la Formation des Cadres. Cette commission coordonne les travaux sur l'élaboration d'un Cadre Commun pour la Certification des Compétences Transversales au Maroc.

L'organisation de séminaires ou écoles, ouverts à la totalité des établissements d'enseignement supérieur du Maroc, aux associations professionnelles, aux collectivités territoriales et aux agences spécialisées a permis, tout en diffusant largement les résultats principaux du projet, d'associer tous les acteurs concernés par la certification des compétences à la réflexion sur le cadre national commun souhaité par les établissements partenaires.

P@LMES est un projet porté principalement par les universités marocaines auxquelles les établissements européens s'efforcent d'apporter un appui efficace et réaliste à la mesure des enjeux considérables que représente la formation de la jeunesse au Maroc et le rôle que cette formation peut jouer dans le développement économique du Pays.

## UNE LOGIQUE DE RÉSEAU

La logique de P@LMES est clairement une logique de diffusion rapide des résultats obtenus en développant un réseau d'acteurs : les universités marocaines, les représentants du monde socio-économique, la Commission Nationale et les réseaux constitués à l'occasion du projet. Elle prend modèle en ce sens sur « EvalComp » en France, réseau d'établissements mettant en place des certifications à grande échelle.

Le projet P@LMES a développé des liens avec d'autres acteurs du monde du travail comme l'ANAPEC et l'observatoire des emplois au Maroc, organismes chapeautés par le Ministère de l'Emploi et des Affaires Sociales.

Le portail numérique mis en place par le projet P@LMES (<http://e-palmes.uca.ma>) est un support précieux pour ce réseau. Il permet non seulement de diffuser de l'information à destination de tous les acteurs impliqués dans le projet et du grand public, mais il offre aussi des fonctionnalités facilitant le partage et la collaboration pour les groupes nationaux.

# LA MÉTHODE DE TRAVAIL

Ministère de l'Enseignement Supérieur Marocain (MENESRSFC)  
s'appuie sur une  
« Commission Nationale pour la Certification »

Groupe  
national  
TIC

Groupe  
national  
Gestion Projet

Groupe  
national  
Entrepreneuriat

Groupe  
national  
Communication



Les universités marocaines

## LES QUESTIONS ABORDÉES PAR LE PROJET P@LMES

- A qui sont destinés les référentiels ?
- Existe-t-il des modèles de référentiel adaptés à la réalité du Maroc ?
- Qu'est-ce qui caractérise un référentiel de compétences ?
- De quelle nature sont les compétences transversales ?
- A quels objectifs répond-il pour chacun des acteurs concernés ?
- Comment se définissent, se décrivent et s'organisent les domaines de compétences ?
- Quelles relations entretiennent les compétences et les situations professionnelles ?
- A travers quelles activités d'évaluation est-il possible de mesurer la maîtrise d'une compétence ?
- Que sont les compétences transversales ?
- Comment représenter le référentiel pour en donner une vision partagée ?
- Comment rendre le référentiel réellement utilisable par les universités, les étudiants, les entreprises ?
- Comment garantir le caractère national des référentiels ?

## A QUOI SERT UN RÉFÉRENTIEL DE COMPÉTENCES ?

Un référentiel de compétences permet de faire converger l'expérience des nombreux enseignants intervenant dans la formation et l'encadrement des étudiants.

L'explicitation des éléments entrant dans la composition du référentiel facilite l'expression des objectifs pédagogiques et le travail d'accompagnement mené par les enseignants. Elle rend plus transparente et plus équitable l'évaluation du travail des étudiants. L'offre de formation de l'université est profondément modifiée par la création du référentiel.

Les maquettes de présentation de la formation peuvent être articulées autour des compétences et connaissances à acquérir dans la perspective d'une intégration professionnelle réussie dans les entreprises.

Le fait d'expliciter ces compétences et connaissances permet aux équipes pédagogiques, si besoin est, de conduire une réflexion sur le contenu des enseignements dispensés et leur cohérence : sont-ils pertinents ? Sont-ils en conformité avec les compétences listées ? Ont-ils une couverture suffisante (les enseignements permettent-ils d'acquérir l'ensemble des compétences listées) ? L'offre de formation sur un parcours complet permet-elle à un étudiant d'aborder avec confiance la recherche d'un emploi et de faire valoir ses acquis universitaires au moment du choix d'un métier ?

## AMÉLIORER LA QUALITÉ DE L'OFFRE DE FORMATION

C'est l'objectif permanent des équipes pédagogiques averties de l'importance de la formation pour l'insertion professionnelle des étudiants.

La réussite des étudiants, leur capacité à faire face aux situations parfois imprévisibles qu'ils vont rencontrer dans les entreprises dépendent en grande partie de la qualité des enseignements qu'ils ont suivis et de la préparation qu'ils ont reçus au cours de leurs études.

A côté des connaissances fondamentales qu'ils se sont appropriées, qui font l'objet d'une évaluation rigoureuse attestant de la légitimité des diplômes, les étudiants savent que leurs enseignants ont d'autres exigences : Valider que les items et l'architecture globale du référentiel des compétences transversales sont maîtrisés, vérifier que l'employabilité des étudiants est effective et qu'ils pourront avec succès aller à la rencontre de leurs futurs employeurs, s'assurer que les méthodes pédagogiques mises en œuvre leur permettent d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés.

En favorisant la visibilité et le partage des référentiels, le cadre national des compétences transversales donne aux enseignants la possibilité de mutualiser leurs expériences. Il se veut un puissant levier pour leur permettre d'adapter leurs enseignements aux évolutions de la société.

Les méthodes pédagogiques peuvent être revues dans la perspective de l'acquisition des compétences du référentiel à condition que les moyens soient donnés aux enseignants de laisser libre cours à leur imagination pour créer des méthodes de suivi et d'évaluation originales. Un dispositif technique pourrait en faciliter ultérieurement la mise en œuvre. Les entreprises peuvent vérifier que les items et l'architecture globale du référentiel des compétences transversales correspondent bien à leurs attentes et à la compréhension qu'elles ont du rôle et de la place que peut prendre l'étudiant dans leur organisation.

# LES MÉTIERS CRÉATEURS D'EMPLOI AU MAROC



## AMÉLIORER L'EMPLOYABILITÉ DES ÉTUDIANTS

En mettant plus particulièrement l'accent sur les enseignements transversaux, en Communication, en Gestion de Projet, en Entrepreneuriat ou en Technologies de l'Information et de la Communication, le projet P@LMES a voulu recenser les compétences indispensables à l'insertion professionnelle des étudiants de licence.

L'instauration des certificats de compétences transversales, conçus dans P@LMES, dès la première année de l'université, leur permettra de faire valoir leurs acquis sur le marché du travail et de rendre plus visible l'articulation des contenus de formation avec les besoins exprimés par les secteurs socio-économiques de la société marocaine.

Les premiers certifiés ont d'ailleurs pu le vérifier lors d'entretiens de recrutement pour des emplois ou des stages, quand les premières questions posées par les recruteurs ont justement porté sur les compétences transversales des certificats P@LMES dont ils ont fait état.

## LE NUMÉRIQUE AU SERVICE DE P@LMES

Le projet P@LMES s'est doté d'un portail numérique de grande qualité (<http://e-palmes.uca.ma>), véritable environnement de travail pour les partenaires et leurs contacts. Développé au Maroc, ce portail offre des services d'actualités, de travail coopératif, de dépose et de partage de documents, d'abonnement à des fils d'information et d'animation du réseau social des correspondants.

Ce portail permet aux groupes nationaux de partager les documents de travail (référentiels, activités d'évaluation, compte-rendus, etc.) et d'échanger dans le forum dédié à chaque groupe.

Il est le lieu où le comité de pilotage du projet retrouve tous les documents officiels.

Il est enfin le point d'entrée unique pour les étudiants désireux de s'informer et de s'inscrire aux sessions de certification lancées régulièrement.

## EMaÉval (ENVIRONNEMENT MALLÉABLE POUR L'ÉVALUATION)

Issu d'un programme de recherche-développement mené en France à l'occasion de la mise en place des C2i niveau 2, la plate-forme EMaÉval est un Environnement Malleable support à l'Évaluation des compétences, diffusé sous la licence libre Cecill (<http://www.cecill.info>).

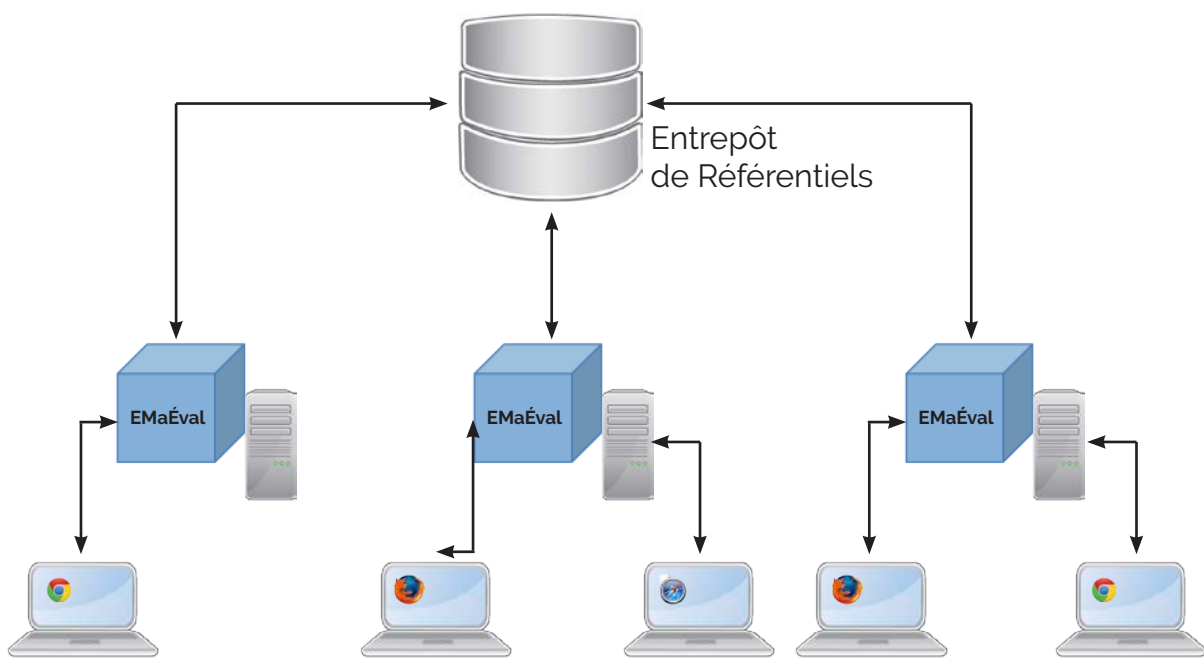
EMaÉval est une application métier qui vient se superposer aux briques applicatives existantes d'un Environnement Numérique de Travail, pour offrir un service de gestion des évaluations parfaitement intégré au Système d'Information d'un établissement d'enseignement supérieur.

EMaÉval est basée sur la notion de scénario d'évaluation. Ainsi, un processus d'évaluation peut être décomposé en plusieurs étapes et faire intervenir plusieurs acteurs. Chaque campagne d'évaluation organisée au sein de la plate-forme permet de lancer des évaluations pour plusieurs centaines d'étudiants à travers des modalités aussi différentes que la remise d'un travail personnel, la passation d'un questionnaire en ligne, l'auto-évaluation ou la notation directe d'un entretien.

Les scénarios peuvent être paramétrés en choisissant les compétences visées et en fixant les délais, les échéances, les dates de remise des résultats à la scolarité, etc.

EMaÉval permet d'organiser des évaluations qui se poursuivront pendant plusieurs semestres et s'occupe de gérer pour les enseignants l'agrégation des résultats en prévision de la certification des étudiants.

## LE DISPOSITIF TECHNIQUE



## L'ENTREPÔT DE RÉFÉRENTIELS

Le projet P@LMES a financé la réalisation d'un entrepôt de référentiels en ligne pour faciliter la dissémination, à l'échelle de tout le Maroc, des référentiels du cadre national de qualification des compétences transversales produits par les groupes de travail nationaux. Basé sur les technologies les plus récentes en matière de gestion des données, cet entrepôt doit permettre de garantir la diffusion, dans des formats facilement réutilisables, de ces référentiels non seulement dans toutes les universités marocaines mais aussi auprès des étudiants ou des partenaires socio-économiques susceptibles d'embaucher les futurs certifiés.

A terme, cet entrepôt offrira des outils d'édition permettant de modifier les référentiels en ligne, voire d'en créer de nouveaux, selon des modèles éventuellement différents de ceux de P@LMES.

Avec cette contribution, le Maroc se dote de moyens techniques analogues à ceux d'autres systèmes éducatifs pour partager au sein de la communauté éducative des données de références utiles à la mise en cohérence des programmes de formation et à l'évolution des enseignements.

L'entrepôt de référentiels du projet P@LMES est hébergé sur une plate-forme nationale maintenue par l'Université Cadi Ayyad de Marrakech.

Il est accessible à l'URL suivante : <http://referentiels.uca.ma/>  
et prochainement : <http://certificats.ac.ma>.

## LA PÉDAGOGIE DANS P@LMES

Les enseignants des universités marocaines sont confrontés à des effectifs en constante augmentation dès le premier cycle universitaire. Pour faire face à cette réalité, qui est la conséquence des transformations profondes de la société marocaine, de la scolarisation de ses enfants et du développement de son économie, ils n'ont d'autre solution que d'inventer de nouvelles manières d'enseigner, qui concilient leurs exigences de qualité et les exigences de réussite et d'insertion professionnelle de leurs étudiants.

Le projet P@LMES est avant tout un projet pédagogique innovant qui doit permettre à chaque enseignant marocain, en mettant l'accent sur l'acquisition des compétences transversales par les étudiants, de disposer d'un cadre commun de référence dans lequel son expérience, les activités qu'il imagine au quotidien, les outils qu'il utilise, peuvent être partagés plus facilement et mis en rapport avec les objectifs consensuels dégagés par les groupes de travail réunis pendant trois ans.

## LES ENSEIGNEMENTS TRANSVERSAUX

Dès 2009, le ministère de l'enseignement supérieur marocain a mis en place, un « plan d'urgence » qui s'est poursuivi jusqu'en 2012. Avec des moyens considérables donnés aux universités pour améliorer les conditions d'accueil et de formation des étudiants marocains, des modules transversaux en Langue, en technologies de l'information et de la communication, en entrepreneuriat, en gestion de projet et en développement de l'innovation ont été ouverts dès la 1<sup>ère</sup> année de licence.

Si depuis 2013 ces modules ne sont plus enseignés de manière obligatoire, les universités ont pris le relais, dans le cadre de leur autonomie, et elles réfléchissent aux formations qu'elles peuvent proposer à leurs étudiants dans ces domaines clés pour l'employabilité. Les référentiels de compétences transversales développés dans le projet P@LMES prennent alors tout leur sens. En particulier, ils peuvent être utilisés par les équipes enseignantes pour s'accorder sur les objectifs de ces formations.



## LES CENTRES DE RESSOURCES

Confrontés à l'augmentation importante du nombre d'étudiants s'inscrivant en licence, les universités marocaines réfléchissent à de nouveaux modèles qui combinent des formations en présentiel avec des formations à distance et de l'auto-formation.

La création de centres de ressources numériques est un sujet d'actualité pour de nombreuses universités au Maroc. Conçus comme le point d'entrée unique pour les étudiants désireux de compléter leur formation initiale, ils pourraient devenir le lieu des certifications développées par le projet P@LMES et assurer la formation des étudiants en vue de ces certifications.

Dans cette perspective, il faut réfléchir au modèle économique qui permettrait d'installer ces centres au service de l'ensemble des universités et de leur permettre de se doter des personnels et des infrastructures nécessaires à leur fonctionnement.



Journées de travail des 4 groupes nationaux à l'UH2C à Mohammédia



Journées de travail des 4 groupes nationaux à l'UMI de Meknès

# LES RÉFÉRENTIELS DU CADRE NATIONAL

Le cadre national des compétences transversales fixe, pour l'ensemble du Maroc, les référentiels de compétences sur lesquels chaque université peut désormais s'appuyer pour contribuer à une meilleure insertion professionnelle de ses étudiants. Les référentiels qu'il contient sont ceux que les enseignants marocains et leurs partenaires économiques ont jugé les plus urgents à définir et à préciser.

Pour autant, ces référentiels, dans l'état où ils sont aujourd'hui, quelque soit leur qualité, ne mettent pas un terme à la question de savoir quelles connaissances, quelles compétences, quelles qualités doivent posséder les étudiants à leur sortie de l'Université. Cette question reste largement ouverte.

Pour continuer à y répondre, il faut désormais compter avec des dizaines d'universitaires marocains pour qui la construction de ces premiers référentiels et l'expérience acquise à travers elle constituent le capital le plus précieux de P@LMES. Dans l'avenir, les référentiels du cadre national évolueront et s'enrichiront en tenant compte du travail de terrain mené par les enseignants au contact de leurs étudiants et des résultats qu'ils commencent à obtenir.



## ENTREPRENEURIAT



## GESTION DE PROJET



## TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION



## COMMUNICATION

## UNE STRUCTURE COMMUNE

Dans le but d'harmoniser les référentiels de compétences du cadre national marocain des compétences transversales, une terminologie et une structure communes ont été définies par le projet P@LMES.

### Les définitions suivantes ont été adoptées :

- Un référentiel regroupe plusieurs domaines de compétences.
- Un domaine de compétences est une famille de situations professionnelles qui définit un champ d'activités cohérent. Un domaine comprend plusieurs compétences.
- Une compétence est un savoir agir en situation. Elle est précisée par un ensemble de constituants de la compétence.
- Le projet P@LMES a défini quatre types de constituants de la compétence :  
1) les connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence ; 2) les situations professionnelles dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre ; 3) les activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence ; 4) les indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence.

## LA STRUCTURE DES RÉFÉRENTIELS

### RÉFÉRENTIEL

Description

#### ○ **Domaine**

Description

#### ▸ **Compétence**

Description

**Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

**Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

**Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

**Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**



## L'ENTREPRENEURIAT

L'entrepreneuriat est pris ici dans le sens de la création d'une activité menant à la création de richesse, qu'elle soit financière, sociale, sociétale, etc. L'objectif de « l'entrepreneur » est de proposer de nouveaux biens ou services pour répondre à un besoin identifié dans la société.

Devant les difficultés qu'ils rencontrent pour trouver un emploi, les diplômés du monde entier sont de plus en plus nombreux à répondre au slogan : « ne cherchez plus un emploi, créez-le » !

Le Maroc a depuis plusieurs années mis l'accent sur le développement des compétences de ses étudiants en entrepreneuriat, au travers de plusieurs programmes de formation (le programme CLE (Comprendre L'Entreprise) du BIT, le programme INJAZ, le module transversal « Entrepreneuriat » en licence, le programme ALEF (Advancing Learning and Employability for a better Future) de l'USAID (USA for International Development), etc.) et de nombreuses associations se créent pour soutenir les jeunes dans le développement de leur propre activité.

Ce référentiel couvre la partie amont de la création d'une activité : de l'idée à l'étude de sa faisabilité et des conditions de sa réalisation.

### Le GROUPE de travail

**Responsable du groupe : Moha AROUCH, Settat**

Said AHROUCH, Agadir

Abdelaziz BACAOUI, Marrakech

Mina BAKASSE, EL Jadida

Mohamed BEKKALI, Casablanca

Miloud DAOUD, Fès

Lekbira EL FADI, Agadir

Karima GHAZOUANI, Rabat

Driss GOUJDAMI, Marrakech

Ahmed IHLAL, Agadir

Ahlam QAFAS, Kenitra

Hamid SEGHIQUER, Tetouan

Mohammed SKOURI, Marrakech

Rachid ZAMMAR, Rabat



Réunion de lancement du groupe national à l'UIZ d'Agadir



# ENTREPRENEURIAT

Entreprendre, c'est produire de la valeur en répondant à un besoin non satisfait par la création et la commercialisation d'un produit. Pour cela, de nombreuses compétences doivent être mobilisées, notamment pour garantir la pertinence de la réponse apportée au besoin exprimé et pour trouver les moyens de la développer. Le référentiel « Entrepreneuriat » regroupe ces compétences en trois domaines.

## ○ Domaine D1 : Identifier l'opportunité d'affaire

*La réussite d'un projet de commercialisation d'un nouveau produit repose en grande partie sur la pertinence de ce produit à répondre à un besoin non satisfait dans la société. L'étape d'identification de ce besoin est donc un préalable déterminant pour la réussite et la pérennité du projet.*

- ▶ **Compétence D1.1 : Identifier un besoin**
- ▶ **Compétence D1.2 : Être créatif**
- ▶ **Compétence D1.3 : Transformer une idée en opportunité d'affaire**

20

21

22

## ○ Domaine D2 : Interagir avec son environnement

*Existe-t-il des organisations susceptibles de soutenir le projet ? Le produit proposé est-il en adéquation avec l'environnement dans lequel il sera développé et commercialisé ? Quelles sont les contraintes imposées par cet environnement ? Telles sont les questions auxquelles toute personne qui initie un projet doit répondre avant de se lancer dans la création et la commercialisation d'un produit.*

- ▶ **Compétence D2.1 : Développer un réseau de contacts**
- ▶ **Compétence D2.2 : Rechercher de l'information**
- ▶ **Compétence D2.3 : Identifier les contraintes**

23

24

25

## ○ Domaine D3 : Évaluer la faisabilité d'un projet

*À partir des tendances de consommation et des contraintes de réalisation d'un produit, toute personne qui initie un projet évalue le coût de production et les besoins matériels, humains et financiers liés à cette production, mais aussi le prix du bien et les méthodes de distribution qui garantissent in fine de dégager de la valeur, qu'elle soit financière, sociale, sociétale, etc.*

- ▶ **Compétence D3.1 : Réaliser une étude de marché**
- ▶ **Compétence D3.2 : Définir les ressources**
- ▶ **Compétence D3.3 : Élaborer une étude financière**

26

27

28



# ENTREPRENEURIAT

## ○ **Domaine D1 : Identifier l'opportunité d'affaire**

### ► **Compétence D1.1 : Identifier un besoin**

Pour identifier une opportunité d'affaire, toute personne qui initie un projet doit être capable de percevoir les difficultés que d'autres personnes rencontrent dans l'usage d'un produit existant ou le besoin d'un produit qu'elles peuvent exprimer dans certaines situations.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître des techniques d'écoute active
- Connaître des techniques d'enquête
- Connaître des outils statistiques de base
- Être capable d'observer les usages d'un produit existant
- Être capable d'identifier les freins psychologiques à l'usage d'un produit
- Savoir mener des enquêtes
- Être capable de synthétiser des informations
- Savoir être à l'écoute des autres

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La commercialisation d'un nouveau produit
- La présentation d'un projet de création d'un produit à un incubateur
- L'étude de l'opportunité de développer une activité
- La création d'une entreprise

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Réaliser l'étude d'un service (transport, ramassage et tri des déchets, cantines scolaires, etc. ) pour identifier les problèmes rencontrés par les différents types d'utilisateurs
- Analyser les causes de la baisse des ventes d'un produit
- Enquêter sur les besoins non couverts par les services publics d'une ville

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre de besoins identifiés classés par type d'utilisateur
- La pertinence des besoins identifiés
- Les types de besoins identifiés
- La qualité des enquêtes menées



# ENTREPRENEURIAT

## ○ **Domaine D1 : Identifier l'opportunité d'affaire**

### ► **Compétence D1.2 : Être créatif**

Trouver LA bonne idée, originale, et qui répond à un besoin identifié, est une capacité dont la personne qui initie un projet doit faire preuve.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître des techniques de génération d'idées
- Être capable de synthétiser des idées
- Être capable de faire preuve d'imagination
- Être capable de proposer des solutions originales à des problèmes identifiés
- Avoir confiance en soi

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La résolution d'un problème
- La participation à un brainstorming
- L'organisation d'un événement de promotion d'un produit

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Proposer les améliorations d'un service existant
- Suggérer de nouveaux services
- Inventer un produit

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre d'idées proposées
- L'originalité des propositions et leur adéquation au besoin à satisfaire
- L'adéquation du processus de créativité au type de produit



## ENTREPRENEURIAT

### ○ **Domaine D1 : Identifier l'opportunité d'affaire**

#### ► **Compétence D1.3 : Transformer une idée en opportunité d'affaire**

Une idée seule n'est pas exploitable. La personne qui initie un projet doit savoir concrétiser l'innovation proposée en un produit et en évaluer l'intérêt.

##### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les outils d'analyse stratégique
- Faire preuve d'esprit critique pour juger de l'intérêt d'une idée
- Être capable de définir les forces, les faiblesses, les opportunités et les menaces liées au développement d'une idée
- Être capable de définir une stratégie de développement d'une idée

##### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- L'étude de l'opportunité de développer une activité
- La présentation d'un nouveau service
- Le développement des améliorations d'un produit existant

##### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Proposer un nouveau produit pour satisfaire un besoin
- Déterminer la valeur ajoutée d'un nouveau service
- Analyser la valeur apportée par un bien existant

##### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- L'adéquation de la proposition du nouveau produit aux besoins ciblés
- L'attractivité du produit proposé
- La valeur apportée par un produit à ses utilisateurs





# ENTREPRENEURIAT

## ○ **Domaine D2 : Interagir avec son environnement**

### ► **Compétence D2.1 : Développer un réseau de contact**

La personne qui initie un projet de création d'un produit doit déterminer les personnes et les organisations susceptibles d'apporter un soutien à sa réalisation. Il s'agit pour elle d'identifier les experts techniques, juridiques ou managériaux qu'elle peut solliciter, mais aussi les entités susceptibles de lui apporter un soutien, dans le domaine financier ou autre.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les réseaux sociaux professionnels, les annuaires d'entreprises, généraux ou spécialisés, les salons et les foires professionnelles, etc.
- Connaître les organisations de conseil à la création d'activité
- Connaître les formes d'intervention des soutiens potentiels
- Être capable de sélectionner les compétences à mobiliser pour accompagner le développement d'un projet de création
- Être capable de dialoguer avec des experts d'un domaine (technique, financier, ...)
- Faire preuve d'un sens du relationnel

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La recherche d'informations sur la concurrence
- La prospection de partenaires
- La création d'un réseau de contacts professionnels (réseautage)

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Présenter le développement d'un produit à des professionnels du métier
- Présenter le développement d'un service à des organismes financiers
- Construire un annuaire des professionnels d'un secteur
- Définir une politique de mise en relation sur le Web

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre et la diversité des contacts
- La qualité de la présentation du projet de création
- La pertinence des médias sociaux considérés
- La curiosité



# ENTREPRENEURIAT

## ○ **Domaine D2 : Interagir avec son environnement**

### ► **Compétence D2.2 : Rechercher de l'information**

La personne qui initie un projet de création d'un produit doit s'informer sur les conditions de développement de son projet. Il doit notamment étudier les réglementations en vigueur, les démarches administratives à réaliser, les produits similaires existants, les distributeurs éventuels, etc.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les lois et les réglementations liées à un secteur d'activité
- Connaître les conventions nationales et internationales liées au secteur d'activité
- Connaître les lois sur la propriété intellectuelle
- Connaître les principales licences d'exploitation d'un produit
- Connaître les barrières à l'entrée dans un secteur d'activité
- Connaître les programmes et conditions de financements
- Connaître les démarches administratives de création d'entreprise
- Savoir repérer les innovations technologiques
- Être capable de faire une analyse critique

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La réalisation d'une étude sur la consommation internationale d'un produit
- Une étude d'antériorité
- La recherche de fournisseurs
- La mise en place d'une veille concurrentielle

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Recenser les distributeurs éventuels d'un produit
- Rechercher des brevets en lien avec un produit dans la base de données de brevets
- Identifier les licences d'exploitation applicables à un service
- Recenser les organismes de financement et leurs conditions d'octroi de crédits

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- La qualité des sources d'information consultées
- Le nombre de propositions
- La pertinence des propositions



# ENTREPRENEURIAT

## ○ **Domaine D2 : Interagir avec son environnement**

### ► **Compétence D2.3 : Identifier les contraintes**

Toute personne qui initie un projet de création d'un produit doit savoir identifier et prendre en compte les contraintes liées à la réalisation du produit, qu'elles soient réglementaires, sociales, culturelles, économiques ou technologiques. Cette identification doit lui permettre de surmonter ces contraintes.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les principales licences d'exploitation d'un produit
- Connaître les lois et les réglementations liées au secteur d'activité
- Être capable de choisir une licence d'exploitation
- Être capable d'identifier les freins psychologiques à l'usage d'un produit

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La commercialisation d'un nouveau produit
- L'étude de la jurisprudence liée à l'usage d'un produit
- La mise sur le marché d'un aliment congelé
- L'utilisation de données personnelles

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Étudier les contraintes liées au développement d'un nouveau bien ou d'un nouveau service (les réglementations, les freins culturels, les contraintes d'approvisionnement en matières premières, etc).
- Identifier les licences d'exploitation applicables à un service
- Définir les obligations en matière de protection des données
- Mettre à jour la veille législative d'une entreprise (nouvelles lois en vigueur, fisc, douanes...)
- Analyser une charte informatique

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre et les types de contraintes étudiées
- La pertinence de l'information
- Le degré d'organisation des documents produits



# ENTREPRENEURIAT

## ○ Domaine D3 : Évaluer la faisabilité d'un projet

### ► **Compétence D3.1 : Réaliser une étude de marché**

La personne qui initie un projet de création d'un produit doit être capable de repérer les personnes ou organisations susceptibles de l'acquérir ainsi que leur fréquence d'acquisition. Elle doit comprendre le comportement du futur consommateur et analyser la concurrence, cela pour lui permettre de définir sa stratégie marketing et commerciale.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les bases du marketing
- Connaître les techniques quantitatives et qualitatives pour réaliser une étude de marché
- Savoir rechercher des produits similaires existants
- Être capable de repérer les innovations technologiques
- Être capable de segmenter une population
- Savoir réaliser des enquêtes
- Être capable de synthétiser des informations
- Faire preuve d'un sens du relationnel

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- L'identification des concurrents d'une entreprise
- La mise sur le marché d'un nouveau produit
- L'étude des utilisateurs d'un produit

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Repérer les clients potentiels d'un produit et les caractériser (pouvoir et fréquence d'achat, localisation, nombre potentiel, etc.)
- Faire une étude de la concurrence pour positionner un produit
- Identifier les avantages concurrentiels et les éléments de vulnérabilité du produit par rapport à la concurrence.
- Analyser l'offre et la demande pour un service

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre et la diversité des sources prises en compte
- Les techniques d'enquête utilisées
- La qualité de l'analyse des données
- La pertinence des résultats obtenus
- La capacité à hiérarchiser les cibles potentielles



# ENTREPRENEURIAT

## ○ **Domaine D3 : Évaluer la faisabilité d'un projet**

### ► **Compétence D3.2 : Définir les ressources**

La personne qui initie un projet de création d'un produit doit être en mesure de réaliser une étude technique du processus de production dans le but d'identifier les moyens matériels et humains nécessaires à la réalisation de ce produit.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître des processus de production
- Connaître des formes d'organisation
- Être capable de décomposer un problème en sous-problème
- Savoir réaliser une étude technique d'un produit
- Être capable de spécifier les étapes de fabrication d'un produit
- Savoir identifier les compétences à mobiliser pour réaliser une tâche
- Savoir évaluer la charge de travail nécessaire à la réalisation d'une tâche

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La création d'un nouveau produit
- La présentation d'un projet à un incubateur
- La recherche de financements

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Identifier les sous-parties d'un produit.
- Définir le processus de production d'un produit
- Évaluer les moyens humains et matériels nécessaires à la réalisation d'un produit
- Lister les compétences nécessaires à la réalisation d'un produit et en déduire les fiches de poste

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- La qualité des analyses
- Le réalisme des processus de production
- L'adéquation des ressources à mobiliser pour produire un bien, qu'elles soient humaines ou matérielles



## ENTREPRENEURIAT

### ○ Domaine D3 : Évaluer la faisabilité d'un projet

#### ► **Compétence D3.3 : Élaborer une étude financière**

La personne qui initie un projet de création d'un produit doit évaluer la viabilité du projet. Pour cela, elle élabore le plan d'investissement et évalue le chiffre d'affaire et les charges en vue de calculer la rentabilité du projet.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les formes juridiques de création d'une entreprise
- Connaître les différents types de modèles économiques
- Savoir formaliser des hypothèses et les vérifier
- Savoir calculer un seuil de rentabilité
- Être capable d'identifier la forme juridique la mieux adaptée à un projet
- Savoir définir une politique tarifaire compatible avec les conditions économiques du marché
- Savoir utiliser les outils financiers
- Être capable d'élaborer un compte d'exploitation prévisionnel

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La commercialisation d'un nouveau bien
- La recherche de financements
- Le choix d'un modèle économique

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Proposer un plan de financement du développement d'un nouveau produit
- Analyser les raisons de l'échec de la commercialisation d'un service
- Analyser les comptes d'une entreprise
- Calculer le seuil de rentabilité d'un produit
- Calculer le prix de revient d'un produit

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- L'adéquation du plan de financement au produit
- La pertinence de la méthode de calcul du seuil de rentabilité
- La pertinence de la méthode de calcul du prix de revient
- La qualité de l'argumentation



## ENTREPRENEURIAT

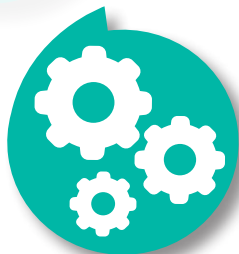


Réunion du groupe national à l'UCD de El Jadida

## APPRENDRE À ENTREPRENDRE

L'entrepreneuriat fait désormais l'objet d'un véritable enseignement, et la formation à l'innovation et à l'entrepreneuriat est proposée par la plupart des universités marocaines. Donnés sous la forme d'un apprentissage par l'action, qui propose aux étudiants des mises en situation, des projets, le lancement d'activités nouvelles, ces enseignements permettent aux étudiants de prendre conscience des enjeux et de trouver par eux-mêmes des solutions aux difficultés qu'ils rencontrent.

A travers une approche transversale mêlant aux mises en situation des contenus scientifiques et techniques, des cours sur le management (méthodologies, pilotage économique, gestion de projet...), les étudiants sont désormais invités à exercer leur capacité à faire et à se comporter de manière professionnelle.



## LA GESTION DE PROJET

Quelque soit le domaine et le type d'activité professionnelle ou personnelle, tout aujourd'hui est pensé et géré au travers de projets.

Les universitaires marocains ont identifié la gestion de projet comme un des thèmes à traiter en priorité dans le cadre du projet P@LMES. Il est primordial de doter les étudiants des compétences, savoir-faire et savoir-être qui en feront les porteurs de projet de demain.

Il est de fait primordial d'identifier clairement ces compétences, savoir-faire et savoir-être pour pouvoir les leur transmettre.

### Le GROUPE de travail

Responsable du groupe : Najat MESSAOUDI, Casablanca

Saida AMANSOU, Oujda  
 Moha AROUCH, Settat  
 Fatiha BENMIMOUN, Kenitra  
 Malainine CHEKLEKBIRE, Beni Mellal  
 Zahi JARIR, Marrakech  
 Mohammed MODAR, Agadir

Zineb NOUI, Casablanca  
 Lynda OUCHAOUKA, Casablanca  
 Anouar REGHIOUI, Oujda  
 Mourad REHIOUI, Fès  
 Hamid SEGHIOUER, Tetouan



Réunion de lancement du groupe national à l'UMP d'Oujda





## GESTION DE PROJET

Gérer un projet nécessite des compétences comportementales, fonctionnelles et techniques. Ce référentiel regroupe les compétences transversales essentielles à la mise en œuvre d'un projet mené dans l'environnement éducatif ou professionnel. Ces compétences, regroupées en 3 domaines, permettent de garantir l'atteinte des objectifs du projet, dans les délais prévus et avec les moyens alloués.

### ○ Domaine D1 : Caractériser un projet

*Généralement, la personne ou le groupe de personnes qui porte un projet dispose de moyens limités pour réaliser un projet. Elle doit être capable d'évaluer avant le commencement du projet ce qui peut être réellement fait en tenant compte des moyens et du temps dont elle dispose.*

- ▶ **Compétence D1.1 : Déterminer les objectifs**
- ▶ **Compétence D1.2 : Définir les livrables**
- ▶ **Compétence D1.3 : Identifier les risques**

32  
33  
34

### ○ Domaine D2 : Organiser un projet

*La personne ou le groupe de personnes qui porte un projet doit savoir répartir les rôles et le travail entre les membres de l'équipe projet en tenant compte des compétences et des affinités de chacun.*

- ▶ **Compétence D2.1 : Identifier les tâches et les ressources**
- ▶ **Compétence D2.2 : Définir les méthodes et les règles de travail**
- ▶ **Compétence D2.3 : Planifier l'exécution des tâches**

35  
36  
37

### ○ Domaine D3 : Suivre un projet

*Un projet n'est pas un long fleuve tranquille. La personne ou le groupe de personnes qui porte un projet doit être capable d'évaluer, tout au long de la réalisation du projet, si les objectifs seront atteints à la date prévue et avec les ressources allouées. Si un écart aux prévisions est constaté, elle doit savoir prendre les mesures correctives qui garantiront in fine la satisfaction du client.*

- ▶ **Compétence D3.1 : Produire des rapports périodiques**
- ▶ **Compétence D3.2 : Adapter le planning aux évolutions**
- ▶ **Compétence D3.3 : Faire le bilan**

38  
39  
40



## GESTION DE PROJET

### ○ **Domaine D1 : Caractériser un projet**

#### ► **Compétence D1.1 : Déterminer les objectifs**

La transformation des attentes en objectifs est une étape décisive d'un projet. De sa réussite dépend la réussite du projet.

##### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Être capable de comprendre et reformuler un besoin
- Savoir analyser le contexte du projet
- Savoir communiquer avec le client du projet
- Être capable de communiquer au sujet du projet
- Être capable d'identifier les acteurs du projet, ses bénéficiaires et ses contributeurs éventuels

##### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- L'organisation d'un voyage, d'une visite d'entreprise, d'un salon ou d'un événement sportif
- Le développement d'une application informatique
- La conception d'un nouveau produit manufacturé

##### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Identifier l'objectif global et les objectifs spécifiques liés à l'organisation d'un événement
- Traduire une expression de besoins en objectifs réalisables
- Établir la liste des bénéficiaires d'un projet

##### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- L'exhaustivité des objectifs proposés pour répondre à un besoin
- La cohérence des objectifs avec les attentes exprimées
- La qualité des justifications



# GESTION DE PROJET

## ○ **Domaine D1 : Caractériser un projet**

### ► **Compétence D1.2 : Définir les livrables**

La personne ou le groupe de personnes qui porte un projet doit être capable de déterminer, pour chacun des objectifs identifiés, les produits à réaliser au cours du projet.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les types de livrables
- Savoir décomposer les objectifs en sous-objectifs
- Être capable d'identifier les types de livrables correspondant à un objectif donné

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La formation des utilisateurs d'un outil informatique
- La réalisation d'un catalogue des produits de l'entreprise
- L'agencement d'un magasin

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Analyser les objectifs et livrables d'un projet existant
- Présenter un projet

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- L'exhaustivité et la pertinence des livrables eu égard aux objectifs
- La qualité des justifications
- La capacité à critiquer un projet existant



## GESTION DE PROJET

### ○ **Domaine D1 : Caractériser un projet**

#### ► **Compétence D1.3 : Identifier les risques**

De nombreux obstacles peuvent contrarier le bon déroulement d'un projet. La personne ou le groupe de personnes qui porte un projet doit chercher à anticiper leur apparition et à imaginer les solutions limitant leur impact sur la réalisation du projet.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les types de risques
- Savoir estimer les facteurs « internes » pouvant influencer sur le déroulement du projet (compétences de l'équipe projet, implication du client, aléas techniques, etc.)
- Savoir estimer les facteurs externes pouvant influencer sur le déroulement du projet
- Être capable de proposer des mesures préventives pour anticiper la concrétisation d'un risque identifié
- Être capable de proposer des mesures curatives dans le cas où un risque se concrétiserait
- Savoir identifier les objectifs impactés pour chacun des risques identifiés
- Être capable de définir la probabilité qu'un risque se produise

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La mise sur le marché d'un aliment congelé
- L'installation du réseau informatique dans l'entreprise
- Un déplacement dans un pays étranger

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Prévoir les incidents (situations problématiques ou événements) qui risqueraient d'entraver le bon déroulement d'un événement
- Proposer des mesures préventives et des mesures curatives à des risques identifiés
- Évaluer la probabilité et l'impact de risques identifiés

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre et la pertinence des risques identifiés
- Identification des objectifs impactés par les risques listés
- Le nombre et la pertinence des mesures préventives et curatives proposées
- Le nombre de types de risques considérés
- La qualité des justifications



# GESTION DE PROJET

## ○ **Domaine D2 : Organiser un projet**

### ► **Compétence D2.1 : Identifier les tâches et les ressources**

Pour chaque livrable à produire la personne ou le groupe de personnes qui porte un projet identifie les actions à entreprendre et détermine les moyens techniques, logistiques et humains nécessaires à leur réalisation.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Savoir décomposer un problème en sous-problèmes
- Être capable de déterminer les compétences utiles à la réalisation d'un type de tâche
- Savoir évaluer les ressources à mobiliser pour la réalisation d'une tâche

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- L'organisation d'une compétition sportive
- L'ouverture d'un nouveau magasin dans une grande ville
- L'export d'une marchandise à destination d'un pays d'outre-mer

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- La décomposition en tâches pour réaliser un produit et les ressources nécessaires à sa réalisation.
- L'analyse d'une décomposition existante en tâches
- La proposition d'une nouvelle décomposition et/ou une nouvelle répartition des ressources pour un projet existant

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre de tâches identifiées
- Le niveau de description des tâches identifiées
- L'adéquation des ressources associées à chacune des tâches



## GESTION DE PROJET

### ○ **Domaine D2 : Organiser un projet**

#### ► **Compétence D2.2 : Définir les méthodes et les règles de travail**

La personne ou le groupe de personnes qui porte un projet choisit le mode d'organisation du travail le plus adapté au type des produits à réaliser et à la disponibilité des acteurs du projet (membres de l'équipe projet, client). Elle détermine aussi les procédures à suivre pour favoriser la collaboration entre ces acteurs et pour garantir la qualité des résultats produits.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les méthodes de travail les plus courantes
- Maîtriser la notion de plan qualité d'un projet
- Être capable de choisir la méthode de travail la plus efficace compte-tenu des objectifs à atteindre et des contraintes des acteurs du projet
- Savoir définir les rôles et responsabilités des acteurs du projet
- Savoir définir les référentiels de travail
- Savoir définir les circuits de prise de décision
- Être à l'écoute des autres

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La mise en place d'un réseau de distributeurs
- La conception et la réalisation d'un objet connecté
- L'édition d'une revue

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Proposer la méthode de travail la plus appropriée (méthode agile, itérative, etc.) au contexte d'un projet et les conditions de l'application de cette méthode.
- Rédiger le plan qualité du projet
- Analyser le fonctionnement d'une équipe projet

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- La pertinence du choix de la méthode
- La complétude du plan qualité
- L'adéquation du plan qualité à la méthode de travail
- La qualité des justifications



# GESTION DE PROJET

## ○ **Domaine D2 : Organiser un projet**

### ► **Compétence D2.3 : Planifier l'exécution des tâches**

En accord avec le client et l'équipe projet, la personne ou le groupe de personnes qui porte un projet définit les priorités des tâches, en déduit l'ordre dans lequel elles doivent être réalisées et affecte des ressources à chacune d'entre-elles.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Savoir appliquer une méthode de travail
- Maîtriser des techniques de planification
- Être capable d'identifier les dépendances entre tâches
- Être capable d'allouer des ressources pour chaque tâche, en veillant notamment à répartir au mieux le travail entre les membres de l'équipe projet
- Savoir utiliser un logiciel de planification

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La préparation d'un repas
- La préparation d'un voyage
- La réalisation d'un guide touristique

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Établir le planning d'un projet
- Analyser le planning d'un projet existant et proposer des améliorations
- Représenter un planning à l'aide d'un logiciel dédié

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le type de planification
- La qualité du planning proposé
- La pertinence des enchaînements des tâches et des affectations des personnes et des ressources
- L'identification des chemins critiques



## GESTION DE PROJET

### ○ **Domaine D3 : Suivre un projet**

#### ► **Compétence D3.1 : Produire des rapports périodiques**

Pour pouvoir suivre un projet, la personne ou le groupe de personnes qui le porte doit déterminer les informations à collecter sur l'avancement du projet : dates de réalisation effective des tâches, niveau de consommation des ressources, qualité des produits intermédiaires livrés, évolution des risques identifiés, etc. Elle doit aussi définir les procédures de collecte de ces informations.

Elle analyse ces informations et, périodiquement, les diffuse aux personnes concernées au travers de rapports.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Être capable de définir des indicateurs de suivi
- Savoir collecter des informations permettant d'évaluer les indicateurs
- Être capable de sélectionner l'information pertinente
- Être capable d'organiser et synthétiser des données
- Être capable de produire et présenter un rapport
- Savoir identifier les destinataires d'un document

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- L'analyse de la fréquentation d'un service internet
- La surveillance d'une installation industrielle
- La veille technologique

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Établir la liste des indicateurs de suivi d'un projet
- Analyser les indicateurs collectés pour un projet existant et en proposer de nouveaux
- Rédiger un rapport d'avancement d'une tâche
- Reformuler un compte-rendu de réunion non conforme aux exigences de qualité liées à un tel document.

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre et la pertinence des indicateurs de suivi
- La périodicité de la collecte des valeurs des indicateurs
- La justification des choix





# GESTION DE PROJET

## ○ **Domaine D3 : Suivre un projet**

### ▶ **Compétence D3.2 : Adapter le planning aux évolutions**

À partir des valeurs des indicateurs et de leur évolution, la personne ou le groupe de personnes qui porte un projet mesure l'état d'avancement du projet et détermine, le cas échéant, l'origine des écarts éventuels sur les prévisions. Si besoin, elle propose de nouvelles actions et modifie en conséquence la répartition du travail.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Être capable de déterminer l'origine d'un écart constaté sur un indicateur
- Être capable d'évaluer a priori l'impact d'une adaptation sur l'évolution des indicateurs
- Être capable de mesurer la probabilité d'apparition d'un risque identifié
- Savoir prendre des décisions
- Être capable de faire respecter les procédures

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La coordination des artisans sur un chantier
- La livraison de produits au domicile des clients de l'entreprise
- La gestion des stocks

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Analyser une rétrospective d'un projet réalisé ou en cours.
- Analyser le planning d'un projet et les valeurs des indicateurs d'avancement pour recommander des modifications d'organisation du projet
- Modifier le programme d'un événement

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- La pertinence des problèmes détectés
- Le nombre de problèmes soulevés
- La qualité des propositions



## GESTION DE PROJET

### ○ **Domaine D3 : Suivre un projet**

#### ► **Compétence D3.3 : Faire le bilan**

À la fin d'un projet, la personne ou le groupe de personnes qui porte un projet organise des rétrospectives et rédige des rapports sur les résultats du projet et sur les bonnes pratiques mises en œuvre tout au long du projet. Elle pointe les situations qui ont été problématiques et fait des propositions à mettre en œuvre dans de futurs projets.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Être capable de sélectionner l'information pertinente
- Savoir organiser et synthétiser des informations
- Être capable de produire un rapport de clôture d'un projet
- Être capable de présenter un rapport à l'oral
- Savoir organiser des rétrospectives
- Être capable d'identifier les bonnes pratiques
- Être capable de définir les points d'amélioration

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La préparation d'un jury de concours
- Le choix de la meilleure solution informatique
- La publication d'un compte-rendu d'activité

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Analyser une rétrospective de projet
- Capitaliser les bonnes pratiques mises en œuvre dans un projet
- Détecter les points d'amélioration dans l'organisation d'un projet
- Présenter le bilan de fin de projet

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- La structure des bilans produits
- La conformité des documents produits vis à vis d'un plan qualité
- La pertinence des propositions d'amélioration



## GESTION DE PROJET



Réunion du groupe national à l'UH2C de Casablanca

### APPRENDRE À GÉRER UN PROJET

Il faut de la méthode pour gérer un projet, savoir se servir de ses yeux, savoir évaluer les situations, savoir agir, savoir planifier et savoir contrôler. La gestion de projet est plus que la simple application de recettes variées. Comment procéder ? Quel est le rôle du porteur de projet ? Que doit-il faire exactement ?

Apprendre la gestion de projet c'est comprendre ses enjeux, découvrir ses principaux outils et ses différentes méthodologies. Apprendre la gestion de projets c'est aussi savoir mesurer les progrès réalisés au cours d'un projet, savoir communiquer avec ses différents interlocuteurs, développer des capacités et des pratiques personnelles d'anticipation, de rigueur et d'animation, et enfin, savoir mettre en pratique tous ces principes sur des projets opérationnels.



## LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Le numérique est partout. Pas un seul métier aujourd'hui, pas un seul secteur d'emploi n'échappent au phénomène de généralisation de l'usage des technologies du numérique : on manipule des outils numériques variés, on rédige des documents numériques, on les sauvegarde, on travaille ensemble via ces documents, on exploite le web pour récupérer une information pertinente et la traiter, on échange via des médias numériques, on se réunit à distance via ces médias, etc. Ce phénomène prégnant a révolutionné les façons de travailler et d'interagir.

Il est de fait primordial et incontournable pour toute personne d'acquérir un socle de compétences et de connaissances relatives à l'usage des TIC. Ce socle permettra d'être à l'aise et de naviguer confortablement dans ce monde. C'est ce socle de base que le référentiel « TIC » définit.

### Le GROUPE de travail

Responsable du groupe : **ROCHDI Abdelali, Marrakech**

Lhoussaine AIT OUNEJJAR, Marrakech  
 Abdellah BELHAMRA, Marrakech  
 Belaid BOUIKHALENE, Beni Mellal  
 Lahsen BOULMANE, Meknès  
 Fouzia BOUSSELK, Marrakech  
 Jamila CHARKI, Marrakech  
 Mohamed Oussama CHERKAOUI MALKI, Fès  
 Somaya EL GHARRAS, Marrakech  
 Abdellah EZZATI, Settat  
 Driss GOUJDAMI, Marrakech  
 Mohammed IGOUZAL, Kenitra  
 Rachid JALAL, Marrakech  
 Mustapha LARHSINI, Marrakech  
 Cherkaoui LEGHRIS, Casablanca  
 Mounia MIYARA, Casablanca  
 Khalid NAFIL, Rabat  
 Brahim OUDRA, Marrakech  
 Souâd TOUHAMI, Meknès



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ Domaine D1 : Maîtriser l'environnement de travail

Les technologies numériques évoluent périodiquement, en conséquence, les postes et les outils sont fréquemment renouvelés. Ils sont de plus en plus nombreux, diversifiés et perfectionnés. Dans ce contexte, connaître et savoir utiliser le matériel mis à sa disposition ainsi que les logiciels pour la réalisation des tâches quotidiennes sont des compétences de base. Utiliser les TIC (Technologies de l'Information et de la Communication) dans sa pratique professionnelle consiste aussi à assurer la sécurité et la pérennité des données utilisées.

- ▶ **Compétence D1.1 : Configurer un poste de travail**
- ▶ **Compétence D1.2 : Utiliser des logiciels adaptés**
- ▶ **Compétence D1.3 : Protéger et assurer l'intégrité des données**

44

45

46

## ○ Domaine D2 : Rechercher des ressources fiables et cohérentes sur le Web

Aujourd'hui, l'utilisateur du Web est confronté à une masse d'information considérable, diffusée en permanence et par de nombreux acteurs. Cela pose donc la question de sa cohérence et de sa fiabilité. Dans ce contexte, la maîtrise de la recherche et de l'évaluation de l'information occupe une place déterminante et nécessite de faire preuve d'esprit critique, de vigilance, en un mot d'agir de façon responsable.

- ▶ **Compétence D2.1 : Élaborer une stratégie de recherche**
- ▶ **Compétence D2.2 : Évaluer l'information collectée**
- ▶ **Compétence D2.3 : Organiser une veille informationnelle**

47

48

49

## ○ Domaine D3 : Exploiter des données, concevoir et diffuser des documents

Toute personne a la possibilité de produire des documents composites grâce aux outils, aujourd'hui faciles d'accès, permettant d'agréger des données de nature et de format différents. Elle devient un acteur autonome dans la réalisation de son projet. Ainsi, les fonctions de production d'information, de diffusion et de communication relèvent de plus en plus de la responsabilité de chacun.

- ▶ **Compétence D3.1 : Traiter des données**
- ▶ **Compétence D3.2 : Produire un document structuré**
- ▶ **Compétence D3.3 : Publier sur le Web**

50

51

52

## ○ Domaine D4 : Collaborer en respectant les règles du travail en commun et les lois

Dans une société de plus en plus numérique, le fonctionnement en réseau permet de s'affranchir des contraintes d'espace et de temps afin de mener à bien des projets à plusieurs. Le travail collaboratif est facilité grâce aux technologies, il permet d'atteindre un haut niveau de qualité en bénéficiant des synergies d'un collectif. Cet usage nécessite toutefois l'adoption de règles de fonctionnement partagées et d'une éthique adaptée à chaque situation.

- ▶ **Compétence D4.1 : Organiser le travail d'un groupe**
- ▶ **Compétence D4.2 : Partager des documents**
- ▶ **Compétence D4.3 : Échanger des documents**
- ▶ **Compétence D4.4 : Respecter la législation en vigueur**

53

54

55

56



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D1 : Maîtriser l'environnement de travail**

### ► **Compétence D1.1 : Configurer un poste de travail**

L'utilisateur du poste de travail est en mesure de le faire fonctionner correctement et d'identifier et mettre en marche tous les périphériques nécessaires à l'exercice de sa fonction. Il sait gérer et organiser son environnement de travail pour en faire un usage optimal.

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Connaître l'architecture de son poste de travail
- Connaître les principes d'organisation et de gestion des dossiers et des fichiers
- Connaître les principes de fonctionnement d'un système d'exploitation
- Connaître les connectiques de son poste de travail
- Être capable d'organiser et gérer son poste de travail
- Être capable de se connecter à un réseau local ou distant
- Être capable de lister les logiciels installés

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- La prise de fonction dans une entreprise ou dans un nouveau service
- La participation à un nouveau projet nécessitant des logiciels particuliers
- L'utilisation d'un nouveau poste de travail

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Décrire l'environnement de travail utilisé quotidiennement (caractéristiques la machine, liste des connexions disponibles, etc.)
- Analyser le mode d'organisation d'un système de fichiers
- Lister les utilitaires installés.
- Paramétrer les outils utilisés

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- L'exhaustivité des caractéristiques du poste de travail
- La qualité de l'analyse de l'organisation du système de fichiers
- La pertinence des preuves fournies
- L'authenticité des preuves fournies



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D1 : Maîtriser l'environnement de travail**

### ► **Compétence D1.2 : Utiliser des logiciels adaptés**

Dans l'exercice de sa fonction, la personne qui utilise un poste de travail est amené à identifier, choisir, installer et utiliser des logiciels adaptés à ses besoins.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Savoir installer et mettre à jour les applications adaptées ;
- Être capable d'identifier et choisir les applications utiles dans la réalisation d'une tâche ;
- Connaître les mécanismes d'installation/désinstallation et de mises à jour des applications ;
- Connaître le principe de fonctionnement d'une application choisie.

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La prise de fonction dans une entreprise ou dans un nouveau service
- La participation à un nouveau projet nécessitant des logiciels particuliers
- Le choix d'un nouveau logiciel
- L'optimisation des performances de son poste de travail

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Lister les logiciels installés.
- Paramétrer les outils utilisés
- Utiliser le logiciel adapté à chaque tâche et améliorer son utilisation ;
- Installer/désinstaller les utilitaires nécessaires/indésirables ;

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- La pertinence du choix de l'application
- La qualité du paramétrage utilisé
- Les précautions prises lors de la désinstallation d'un logiciel
- L'adéquation de l'application choisie avec la situation



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D1 : Maîtriser l'environnement de travail**

### ► **Compétence D1.3 : Protéger et assurer l'intégrité des données**

La personne qui utilise un poste de travail (ordinateur, tablette, etc.) sait évaluer le degré de risque de corruption des données en termes de gravité et d'authenticité et effectuer des mises à jour de sécurité. Elle est consciente de l'intérêt d'un bon archivage et des risques que peuvent présenter la perte de données liées à une sauvegarde inappropriée. Elle est en mesure de retrouver ou restituer rapidement un document et sait planifier des sauvegardes pour assurer la pérennité de son travail.

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Connaître les différentes formes d'attaques informatiques
- Connaître les mesures de protection face aux attaques informatiques
- Connaître les procédures de sauvegarde et de restauration de données
- Connaître les bonnes pratiques permettant de se prémunir contre les dommages des différents supports d'archivage des données
- Être capable de choisir et installer des logiciels de protection
- Être capable d'identifier les attaques
- Être capable de sauvegarder des données d'un poste de travail
- Être capable de restaurer des données sauvegardées
- Être capable de compresser/décompresser des dossiers et des fichiers

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- L'utilisation d'un poste de travail connectée au web ou à un réseau externe à l'entreprise ;
- Le traitement et/ou la production des données sensibles de l'entreprise ;
- La prise de fonction dans une entreprise ou dans un nouveau service
- La participation à un projet impliquant des échanges réguliers avec des personnes extérieures au service

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Identifier les différents types de risques d'attaques des données
- Proposer des mesures de protection des données
- Analyser les mesures prises pour archiver ses données.
- Proposer une stratégie d'archivage des données

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- Le nombre de types de risques identifiés
- La qualité des analyses
- Le nombre et la pertinence des mesures prises ou préconisées





# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D2 : Rechercher des ressources fiables et cohérentes sur le Web**

### ▶ **Compétence D2.1 : Élaborer une stratégie de recherche**

Toute personne est amenée à chercher des ressources, en général quotidiennement. Aujourd'hui, elle utilise pour cela les outils numériques les plus appropriés eu égard à ce qu'elle recherche. Elle est capable de formuler une requête efficace pour ces outils et d'exploiter les fonctionnalités qu'ils offrent les mieux adaptées à la ressource recherchée.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître plusieurs moteurs et méta-moteurs de recherche
- Connaître des fonctionnalités des moteurs de recherche
- Connaître des critères d'indexation des documents par les moteurs de recherche
- Connaître la notion de « Web invisible »
- Être capable de formuler une requête simple ou élaborée
- Être capable de retrouver une information

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La rédaction d'un rapport d'activité
- Une étude de la concurrence pour un produit
- Une recherche d'informations utiles dans la résolution d'un problème

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Effectuer une recherche sur le Web.
- Formuler une requête adaptée
- Choisir les outils de recherche appropriés
- Présenter les résultats d'une recherche

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- L'adéquation des outils utilisés
- La pertinence des résultats obtenus
- L'adaptation de la requête aux ressources recherchées
- La représentativité des sites consultés



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D2 : Rechercher des ressources fiables et cohérentes sur le Web**

### ► **Compétence D2.2 : Évaluer l'information collectée**

L'internaute collecte de l'information via ses recherches ou sa veille. Face à la masse d'informations obtenue, il est capable d'en évaluer la pertinence, la cohérence et la fiabilité. Pour cela, il utilise des critères et indices de qualité de l'information et fait des recoupements en consultant un panel représentatif des opinions exprimées sur le sujet traité.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître la signification des extensions des URL (.com, .gov, .edu, etc.)
- Connaître les critères de qualification d'une information (qualité de la source, tiers de confiance, date de mise à jour, complétude, etc.)
- Savoir analyser les informations de façon critique
- Être capable de vérifier une information
- Être capable d'identifier les différentes opinions exprimées sur un sujet
- Être capable de synthétiser des informations

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La rédaction d'un rapport d'activité
- Une étude de la concurrence pour un produit
- Une recherche d'informations utiles dans la résolution d'un problème

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Sélectionner les résultats d'une recherche
- Évaluer la qualité d'un ensemble d'informations collectées par un tiers

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le niveau de fiabilité des résultats sélectionnés
- La qualité des informations retenues
- La qualité de la justification des choix



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D2 : Rechercher des ressources fiables et cohérentes sur le Web**

### ▶ **Compétence D2.3 : Organiser une veille informationnelle**

Une manière d'obtenir de l'information est de mettre en place une collecte sélective et automatisée de cette information.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître des outils d'agrégation de contenus
- Connaître les formats de syndication de contenus
- Être capable de sélectionner des sources fiables
- Travailler dans le respect de la loi

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La recherche de nouveautés dans le secteur d'activité d'une entreprise
- La recherche d'opportunité de création d'activité
- La formation tout au long de la vie

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Définir une stratégie de veille sur un sujet
- Mettre en place une veille sur un sujet
- Analyser une veille existante

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- La qualité des sources
- L'adéquation des outils utilisés
- La conformité des usages à la loi



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D3 : Exploiter des données, concevoir et diffuser des documents**

### ► **Compétence D3.1 : Traiter des données**

L'utilisateur est capable de reconnaître, sélectionner, mettre à jour, extraire et exporter des données pertinentes stockées dans des bases de données.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les fonctions de manipulation des données d'un tableur
- Connaître les fonctions d'agrégation de données
- Connaître les fonctions de génération de rapport
- Être capable d'utiliser des outils adaptés au traitement des informations collectées
- Être capable de composer des informations en provenance de plusieurs sources

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La construction de tableaux de bord de suivi
- L'analyse d'une étude
- L'élaboration d'un bilan comptable
- La préparation d'un rapport de fin de projet

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Créer un tableau de données
- Interroger une base de données
- Représenter des données à l'aide de graphes
- Agréger des données à l'aide de fonctions mathématiques
- Mettre à jour des données

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Le nombre de fonctions de manipulation maîtrisées
- L'adéquation des requêtes aux données recherchées
- La pertinence des types de représentation des données



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D3 : Exploiter des données, concevoir et diffuser des documents**

### ► **Compétence D3.2 : Construire un document structuré**

L'usager est en mesure de produire un document composé de plusieurs parties qui s'enchaînent logiquement. Il sait prendre en compte des contraintes telles que la lisibilité, l'adaptation au public visé et le respect de la charte de son organisation.

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Connaître les principales fonctionnalités des outils d'une suite bureautique
- Être capable d'insérer des ressources de différents types (images, tableaux, vidéos, etc.)
- Être capable d'utiliser des outils de mise en forme automatique
- Être capable d'utiliser une charte graphique
- Être capable d'adapter le document au public cible
- Savoir imprimer un document

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- La rédaction d'un rapport
- La présentation d'un nouveau produit à un client
- La rédaction de la documentation utilisateur d'un logiciel
- La rédaction d'un compte-rendu de réunion
- La présentation d'un projet

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Produire un document qui intègre du texte, des images, et des tableaux
- Rédiger un document en respectant une charte graphique
- Utiliser les fonctionnalités d'un traitement de texte pour faciliter les mises à jour
- Mettre en forme un document facilement modifiable
- Présenter à l'oral les résultats d'un projet
- Configurer l'impression d'un document

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- La forme choisie
- Le nombre de fonctionnalités utilisées
- La qualité du document produit
- La qualité des preuves fournies
- L'adaptation du document au public cible



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D3 : Exploiter des données, concevoir et diffuser des documents**

### ► **Compétence D3.3 : Publier sur le Web**

La personne qui utilise un poste de travail est en mesure de construire et déposer des ressources adaptées pour une publication sur le Web, qu'il s'agisse d'un article dans un blog ou dans un réseau social ou d'une page dans un site Web existant.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître le fonctionnement des réseaux sociaux.
- Connaître des outils de création de documents pour le Web
- Connaître des solutions gratuites pour créer un site Web ou un blog
- Savoir utiliser des sites d'information et d'échanges ;
- Être en mesure d'alimenter un site d'information ;
- Être capable d'utiliser une charte graphique
- Être capable de modifier ou ajouter des pages Web dans un site existant
- Être capable d'ajouter des articles dans un blog

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La création/édition d'un site web pour présenter une nouvelle ligne de produits.
- La création d'un blog de promotion
- L'usage des réseaux sociaux ou des espaces d'échange pour la promotion d'un produit ou service

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Alimenter un site Web
- Ajouter des articles dans un blog
- Promouvoir une entreprise sur les réseaux sociaux

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- L'adéquation du type de publication (site ou blog) au thème
- Le respect d'une charte graphique
- La qualité des articles produits



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D4 : Collaborer en respectant les règles du travail en commun et les lois**

### ► **Compétence D4.1 : Organiser le travail d'un groupe**

La personne en charge de l'organisation du travail d'un groupe utilise des outils pour organiser son temps de travail et celui des membres du groupe. Elle peut ainsi gérer les tâches et événements quotidiens et prévoir les points de coordination entre les membres du groupe.

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Connaître les outils numériques de communication
- Connaître les outils d'agenda partagés sur le Web
- Connaître les outils de planification
- Connaître les outils de sondage
- Être capable d'utiliser les outils numériques pour communiquer
- Être capable d'utiliser les outils supports à l'organisation du travail
- Être capable de synchroniser plusieurs agendas en ligne
- Être à l'écoute

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- La planification des événements impliquant plusieurs collaborateurs de l'entreprise
- La gestion des rendez-vous de son supérieure
- L'organisation de réunions internes entre les membres de l'équipe d'un projet

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Contacter, informer des clients
- Organiser le débat sur un sujet
- Choisir une date de réunion
- Gérer un agenda partagé
- Participer à une réunion en visio-conférence

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- L'adéquation des outils utilisés aux tâches à réaliser
- Le respect des licences d'utilisation des outils
- La qualité des preuves apportées



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D4 : Collaborer en respectant les règles du travail en commun et les lois**

### **Compétence D4.2 : Partager des documents**

Les nouvelles formes de travail, de plus en plus collaboratives, asynchrones et à distance parfois, induisent un changement dans les outils de production utilisés et dans les moyens de partage des documents.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les fonctionnalités des outils de rédaction conjointe
- Connaître des plate-formes de partage de contenus
- Être capable de participer à la rédaction d'un document partagé
- Être capable de mettre des documents à disposition de ses collaborateurs

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- La rédaction, par les membres d'une équipe, du rapport de fin de projet
- La mise en place d'outils et d'espace partagés nécessaires à la réalisation d'une tâche
- L'élaboration d'une charte graphique pour l'entreprise

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Rédiger conjointement un article sur un sujet d'actualité
- Diffuser des documents
- Partager des documents
- Communiquer pour collaborer

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- L'adéquation des outils au type de tâches à réaliser
- La qualité des contributions
- La qualité des preuves





# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D4 : Collaborer en respectant les règles du travail en commun et les lois**

### ► **Compétence D4.3 : Échanger des documents**

Dans le cadre d'un travail collaboratif, il convient de s'assurer de l'interopérabilité des contenus échangés. Il faut aussi choisir leur mode de transmission en tenant compte de leur taille, leur confidentialité, etc.

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les standards et les normes
- Connaître les principaux formats de fichier et leurs contraintes
- Être capable de convertir un document dans un format qui facilite l'accès
- Être capable de sélectionner l'application adaptée à la consultation d'un document
- Savoir choisir l'outil d'échange le plus approprié
- Savoir être à l'écoute des autres

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- L'envoi de documents numériques aux partenaires
- La rédaction, par les membres d'une équipe, du rapport de fin de projet
- L'élaboration d'une charte graphique pour l'entreprise

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Produire un document dans plusieurs formats
- Convertir un document dans un format non modifiable
- Envoyer un fichier volumineux à un collaborateur

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- La justification des choix de format
- La capacité à gérer plusieurs formats d'un même document
- L'adaptation de l'outil d'échange utilisé



# TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

## ○ **Domaine D4 : Collaborer en respectant les règles du travail en commun et les lois**

### ▶ **Compétence D4.4 : Respecter la législation en vigueur**

Dans le cadre d'un travail conjoint, les collaborateurs respectent les lois de propriété intellectuelle et de protection de la vie privée. Ils tiennent compte du niveau de confidentialité des données qu'ils utilisent.

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Connaître les chartes informatiques
- Connaître les lois de protection de la vie privée
- Connaître les licences d'utilisation des contenus
- Être capable d'appliquer les lois de protection de la vie privée
- Être capable de respecter les droits d'auteurs et de propriété intellectuelle
- Respecter la vie privée des individus
- Avoir un esprit critique

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- La publication du journal interne de l'entreprise
- La rédaction collaborative d'un état de l'art
- L'utilisation de ressources du Web

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Analyser l'usage des technologies numériques au regard de la charte informatique qui s'y applique
- Critiquer une charte informatique existante
- Utiliser des contenus dans le respect de la charte informatique
- Définir une stratégie pour protéger la vie privée et les données personnelles

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- Les précautions prises
- Le respect des licences d'utilisation des ressources
- L'exhaustivité des références aux ressources utilisées



## TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION



Lancement de l'expérimentation de la certification TIC à Agadir

### APPRENDRE À UTILISER LES TECHNOLOGIES DE L'INFORMATION ET DE LA COMMUNICATION

Sensibiliser les étudiants aux Technologies de l'Information et de la Communication n'est plus une option mais une des conditions d'une insertion professionnelle réussie.

D'aucuns considéreront que les jeunes sont spontanément des utilisateurs avertis de ces technologies qui leur posent bien moins de problèmes qu'à leurs aînés. Les trois quarts des jeunes ont déjà téléchargé un film ou une série depuis Internet, contre seulement une personne sur cinq parmi les 40-59 ans. Mais l'écart constaté entre les pratiques n'est pas forcément synonyme de plus grandes aptitudes chez les jeunes et, pour assurer le développement de ces compétences essentielles, l'université a un rôle fondamental à jouer.

## LA COMMUNICATION

Les universitaires marocains savent à quel point la communication, devenue pour eux un objet d'étude à part entière depuis de nombreuses années, pose à leurs étudiants de redoutables défis. Leur génération est la première dont l'essentiel de la communication a lieu à distance, sur Internet, sur les réseaux sociaux, grâce aux Smartphones.

Elle aussi celle pour qui, paradoxalement, la communication en face à face devient plus difficile, qui a du mal à dire à voix haute ce qu'elle pense et ce qu'elle ressent.

Elle est enfin celle pour laquelle la société exige d'être performant dans sa manière de parler en public et pour laquelle bien communiquer, en particulier dans l'univers de l'entreprise, est un passage obligé pour réussir et évoluer professionnellement. Pour toutes ces raisons et bien d'autres, les enseignants marocains du projet P@LMES ont considéré comme essentiel de réfléchir aux compétences, aux habiletés, aux comportements qu'ils pouvaient tenter de développer chez leurs étudiants. Cette réflexion a abouti à un référentiel des compétences de communication qui, à partir des défis cités précédemment, met essentiellement l'accent sur la meilleure manière de les relever.

### Le GROUPE de travail

Responsable du groupe : Malika BAHMAD, Kénitra

Ouafae AYDI-IDRISSI, Fès  
Awatif BEGGAR, Meknès  
Asmae BELKHOUB, Fès  
Mohammed BOUCHOURTE, Rabat  
Nadia CHAFIQ, Casablanca  
Hafsae EL Anba, Marrakech  
Naïma EL BEKRAOUI, Casablanca

Faïsa GUENNOUN, Fès  
Khalid JAAFAR, Oujda  
Khadija LOURIDI, Casablanca  
Driss MARJANE, Fès  
Bahia NADEIF, Marrakech  
Amel NEJJARI, Tétouan  
Ali OUASSOU, Marrakech



Réunion du groupe national à Casablanca

# COMMUNICATION

La communication est indissociable de la plupart des activités humaines. Elle permet d'établir des relations avec les autres et de partager avec eux des idées, des sentiments mais aussi de faciliter l'action collective et la prise de décision. Dans l'entreprise, elle constitue le principal moyen de se coordonner avec les autres et de participer à son développement. S'il n'est pas possible de ne pas communiquer, il est en revanche tout à fait possible d'apprendre à communiquer et, en devenant plus compétent, de se sentir plus sûr de soi lors des échanges avec ses collègues de travail.

## ○ Domaine D1 : S'informer pour s'informer

*"L'humanité a produit au cours des trente dernières années plus d'informations qu'en deux mille ans d'histoire, et ce volume d'informations double tous les quatre ans. La qualité du filtre est donc essentielle." (P. Aron et C. Petit).*

*Détenir l'information, l'utiliser au bon moment et à bon escient sont des facteurs majeurs indispensables à toute réussite professionnelle.*

*Comment analyser l'information, papier ou numérique, comment la hiérarchiser, comment juger de son importance, comment élaborer une communication claire et efficace avec quelle stratégie, pour quels objectifs, sur quels supports et produire une information pertinente et efficace à l'intention de ses collègues de travail, des clients de l'entreprise ou de ses partenaires ?*

► **Compétence D1.1 : Repérer, évaluer, sélectionner et valider des sources d'information**

60

► **Compétence D1.2 : Organiser, structurer et gérer des ressources documentaires**

61

► **Compétence D1.3 : Présenter le contenu d'une information à son destinataire**

62

## ○ Domaine D2 : Prendre la parole en public

*Les situations de prise de parole en public sont fréquentes en entreprise. Mais parler en public devant 10 ou 20 personnes n'est pas une activité si naturelle pour l'individu. La connaissance et le respect de quelques règles simples peut cependant aider à vaincre l'appréhension que ressent celui ou celle qui doit parler devant les autres. En préparant sa prise de parole, en se demandant qui sont les auditeurs, quels sont les objectifs de la réunion, en apprenant à suivre un plan, en apprenant à construire des supports ...*

► **Compétence D2.1 : Être capable de participer à une réunion**

63

► **Compétence D2.2 : Savoir faire un exposé**

64

► **Compétence D2.3 : Savoir parler de soi, de son environnement et de ses projets**

65

## ○ Domaine D3 : Négocier

*Acheter, vendre, fixer le lieu d'un rendez-vous, obtenir une augmentation, discuter d'une mission, d'un horaire, du partage d'un travail : tous les jours, nous négocions, de manière spontanée ou lors d'occasions plus formelles, en vue d'aboutir à un accord : accord salarial, accord de partenariat, accord de commerce, ... L'art de négocier est aujourd'hui une discipline à part entière qui permet à tous ceux qui en possèdent la maîtrise de savoir comment passer du conflit et de la compétition à la coopération.*

► **Compétence D3.1 : Faciliter les échanges interpersonnels**

66

► **Compétence D3.2 : Écouter et prendre en compte les différents points de vue**

67

► **Compétence D3.3 : Être capable de se mettre d'accord avec les autres**

68

## ○ Domaine D4 : Produire et utiliser des documents professionnels

*"La qualité d'un document professionnel réside aussi bien dans le contenu que dans la forme. Ceux qui les utilisent sont très sensibles à ces deux aspects. Pour avoir une belle présentation attrayante sans négliger le contenu, il est possible d'utiliser des outils qui proposent de réaliser des modèles de document, d'assister les tâches de création du contenu et d'automatiser leur mise en forme.*

► **Compétence D4.1 : Concevoir et réaliser un document technique**

69

► **Compétence D4.2 : Comprendre son contrat de travail**

70

► **Compétence D4.3 : Savoir rédiger un mode d'emploi, une consigne, un règlement**

71

## ○ Domaine D5 : Gérer les situations difficiles

*De nombreux conflits naissent sur de simples malentendus ou à partir de maladresses qui auraient pu être le plus souvent évités. Ce domaine regroupe quelques compétences indispensables à celui ou à celle qui, se trouvant dans une situation difficile, veut faire l'économie de toutes les conséquences négatives d'un conflit inutile ou veut pallier les effets dévastateurs d'un conflit qui s'envenime.*

► **Compétence D5.1 : Reconnaître le risque d'un conflit**

72

► **Compétence D5.2 : Savoir faire face à ses propres préjugés et à ceux des autres**

73

► **Compétence D5.3 : Distinguer l'intérêt commun des intérêts particuliers**

74

► **Compétence D5.4 : Agir pour désamorcer un conflit**

75

# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D1 : S'informer pour informer**

Dans de très nombreuses situations de la vie personnelle ou professionnelle, il faut se débrouiller pour trouver, au milieu d'un océan d'informations de toutes sortes, celles qui sont les plus pertinentes en regard du besoin qui a motivé la recherche. L'exercice de rechercher de l'information se complique encore un peu plus, lorsque, comme c'est la plupart du temps le cas, il faut trouver des informations et les communiquer à un tiers, sous une forme compacte qui demeure néanmoins compréhensible. Il est donc indispensable, avant de se lancer dans l'utilisation des outils de recherche de se poser quelques questions importantes. A qui est destinée l'information recherchée ? Quel besoin doit-elle satisfaire ? Dans quel endroit a-t-elle le plus de chance de se trouver ? Sous quelle forme convient-il de la restituer à son destinataire ? Pour quel usage ?

### ► **Compétence D1.1 : Repérer, évaluer, sélectionner et valider des sources d'information**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Être capable d'utiliser des outils de recherche
- Comprendre la structure et l'organisation des contenus
- Savoir spécifier une recherche
- Définir une stratégie de recherche
- Être capable de sélectionner une information pertinente
- Être capable de tirer parti d'une information

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Préparer un déplacement dans un lieu inconnu
- Mettre en place une veille concurrentielle
- Rechercher des fournisseurs
- Faire une étude sur la consommation internationale d'un produit
- Rechercher des offres d'emploi

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Constituer une bibliographie, une sitographie
- Etablir la liste des références utilisées au cours d'une recherche documentaire en la présentant de manière organisée
- Faire la liste des visites culturelles possibles sur les sites touristiques de votre région à l'intention d'une délégation étrangère, présenter cette liste de manière organisée à la délégation pour lui permettre de choisir les visites qu'elle veut faire

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Rejet d'une source erronée
- Sélection d'une source d'information conforme à un besoin exprimé
- Expression d'un besoin sous une forme permettant à un tiers de retrouver les sources correspondantes
- Expression correcte d'une requête de recherche
- Classement des sources selon un ou plusieurs critères



# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D1 : S'informer pour informer**

### ▶ **Compétence D1.2 : Organiser, structurer et gérer des ressources documentaires**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Vérifier la fiabilité des sources
- Formuler une requête
- Connaître les modes d'accès au document
- Utiliser des bases de données

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Établir un plan de classement pour des documents techniques
- Faire une revue de presse
- Décrire les différentes sources documentaires disponibles dans un domaine

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Trouver la liste des fournisseurs offrant les services ou les biens les plus compétitifs. Produire un document de synthèse pour le choix de la meilleure offre.
- Établir la liste commentée des sites touristiques d'une région
- Constituer une bibliographie pour un travail de Recherche & Développement

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Prise de notes
- Existence d'un plan de classement
- Existence de catégories associées aux documents
- Distinction entre les types de ressources et leurs différents usages
- Résumé
- Synthèse

# COMMUNICATION

## ○ Domaine D1 : S'informer pour informer

### ► **Compétence D1.3 : Présenter le contenu de l'information à son destinataire**

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Savoir mettre en relation un document avec la question initiale
- Evaluer l'information en fonction de l'intérêt qu'elle a pour le destinataire
- Faire preuve d'esprit critique à l'égard de l'information
- Tenir compte des compétences du destinataire du document

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- Mettre à jour de la veille législative de sa société (nouvelles lois en vigueur, fiscalité, droits de douanes...) et diffuser une lettre d'information à ce sujet.
- Rédiger un rapport technique à l'intention de l'encadrement
- Rédiger et diffuser un courrier électronique à ses collègues
- Mise à jour de la veille concurrentielle de l'entreprise.
- Informer les clients de la mise en vente d'un nouveau produit
- Evaluer la satisfaction de la clientèle au moyen d'un questionnaire

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Mettre à jour la **veille législative** (nouvelles lois en vigueur, fisc, douanes...)
- Réaliser un document sous forme de revue de presse en sélectionnant les articles les plus pertinents et en les organisant
- Mettre à jour sa veille concurrentielle (les nouvelles offres des concurrents portant par exemple sur les prix des produits...)
- Rédiger un communiqué de presse annonçant la sortie sur le marché d'un nouveau produit.
- Rédiger un document de synthèse présentant de manière structurée les commentaires de la clientèle à propos des services fournis par l'entreprise.

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- Qualité de la présentation
- Adaptation du contenu au destinataire
- Pertinence de l'information
- Mise en cohérence des informations
- Degré d'organisation
- Qualité de la communication





# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D2 : Prendre la parole en public**

La prise de parole en public est un art difficile qui, selon les auditoires et les situations, peut comporter de nombreux risques si cette prise de parole s'effectue sans préparation et sans un entraînement préalable. Les compétences qui doivent être déployées à cette occasion concernent non seulement la forme et le contenu des interventions mais aussi les postures et les attitudes, la capacité à écouter autant que la capacité à prendre la parole à son tour ou à capter et à retenir l'attention de son auditoire. Toutes ces compétences s'exercent, d'abord en osant parler devant les autres dans des situations variées, ensuite en n'hésitant pas solliciter des commentaires et des critiques de la part de son auditoire.

### ► **Compétence D2.1 : Etre capable de participer à une réunion**

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Savoir se présenter rapidement
- Savoir situer ses interlocuteurs
- Connaître le système des tours de parole et savoir le mettre en oeuvre
- Etre capable de présenter et de faire valoir ses arguments
- Savoir être concis, précis, pertinent

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en oeuvre

- Participer à une réunion de travail
- Participer à une table-ronde
- Prendre part à un entretien d'évaluation
- Prendre part à un débat

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Analyser la vidéo d'un débat
- Imaginer une discussion entre deux personnages fictifs ou réels
- Reformuler les interventions des participants dans une discussion
- Décrire la séquence des interventions dans une discussion
- Analyser le fonctionnement des règles de politesse et leur application dans un échange
- Organiser un débat scientifique, un débat citoyen, un débat philosophique

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- Clarté de l'élocution
- Utilisation des règles de politesse
- Repérage de l'implicite
- Compréhension du contenu informatif
- Prise d'indices contextuels
- Cohérence du discours
- Organisation des informations
- Cohésion du discours

# COMMUNICATION

## ○ Domaine D2 : Prendre la parole en public

### ► **Compétence D2.2 : Savoir faire un exposé**

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Etablir le plan de l'exposé
- Evaluer et maîtriser la durée de l'exposé
- S'assurer de la compréhension de l'auditoire
- Être capable de capter et de retenir l'attention de l'auditoire
- Savoir répondre à des questions relatives à l'exposé
- Savoir utiliser un outil de présentation

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- Présenter un travail de fin d'étude ou les résultats d'un projet
- Présenter un produit ou un service
- Se présenter soi-même

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Réaliser une présentation selon des règles imposées
- Commenter une séquence vidéo de l'enregistrement d'un événement sportif
- Présenter un projet d'étude en interaction avec un jury

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- Durée de la présentation
- Clarté de la présentation
- Forme de la présentation
- Structure de la présentation
- Degré d'anticipation des questions de l'auditoire



# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D2 : Prendre la parole en public**

### ► **Compétence D2.3 : Savoir parler de soi, de son environnement et de ses projets**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître l'entreprise, ses produits, ses services
- Savoir organiser les éléments d'un CV en vue de leur présentation à un tiers
- Être capable d'accueillir un visiteur inconnu
- Protéger sa vie privée
- Concevoir, rédiger et présenter un diaporama sur son entreprise
- Être capable de se présenter à distance à un ou plusieurs interlocuteurs

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Participation à un salon ou un forum d'entreprises
- Participer au recrutement d'un nouveau collaborateur
- Traiter une demande de renseignements par téléphone

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Concevoir et rédiger une présentation de l'entreprise
- Présenter un collaborateur
- Répondre à une demande de renseignements sur l'entreprise par téléphone

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Connaissance du sujet
- Objectivité
- Prise de recul
- Qualité de l'information
- Attractivité

# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D3 : Négociier**

Le domaine de la négociation s'étend bien au-delà de la simple négociation commerciale et de l'entente sur un prix d'achat ou de vente d'un produit. Le plus souvent, ce sont les différences de point de vue, d'appréciation, qui obligent à négocier pour aboutir à la préservation du lien social et à la réalisation de projets communs. Le respect de l'autre, l'empathie dont il faut être capable, la recherche de compromis, l'art de la persuasion, sont autant de moyen de « mettre de l'huile » dans les échanges et d'aboutir à des décisions partagées dans remise en cause de la relation interpersonnelle.

### ► **Compétence D3.1 : Faciliter les échanges interpersonnels**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître ses interlocuteurs
- Avoir de la curiosité
- Avoir de l'humour
- Être capable de demander de l'aide ou de proposer son aide
- Être capable d'empathie
- Savoir reformuler un propos
- Savoir entretenir une relation dans la durée
- Savoir comment exprimer un désaccord sans rompre
- Savoir écouter et se faire entendre

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- S'entretenir avec des experts lors d'un salon, d'un forum, d'un congrès, d'une conférence
- Mener une discussion à caractère commercial
- Demander de l'aide à un collègue plus expérimenté
- Animer un réseau social
- Organiser un pot, un repas, une sortie

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Présenter une série d'arguments en faveur d'un achat
- Préparer des réponses adaptées à une série de questions émanant d'un client
- Diffuser une newsletter
- Rédiger des invitations pour un séminaire

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Empathie
- Objectivité
- Pondération
- Niveau d'écoute
- Réactivité
- Niveau de reformulation



# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D3 : Négociateur**

### ▶ **Compétence D3.2 : Ecouter et prendre en compte les différents points de vue**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Savoir poser des questions
- Être capable de situer son interlocuteur, son expérience, ses idées, son point de vue
- Comprendre les attentes de l'autre
- Savoir se mettre à la place de l'autre
- Être attentif au langage para-verbal et non verbal
- Pouvoir concilier les points de vue

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Négocier son salaire lors d'un entretien d'embauche
- S'informer sur les besoins du client, ses attentes, ses goûts, son pouvoir d'achat pour adapter l'offre au besoin
- Exposer un produit à un client par écrit ou oralement pour le convaincre de l'acheter
- Comprendre les motivations d'un collègue de travail

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Décrire une controverse scientifique et analyser le point de vue des différents acteurs
- Participer à une prise de décision par consensus
- Analyser un compte-rendu de réunion
- Rédiger une lettre de motivation
- Se présenter, mettre en avant sa formation, valoriser ses compétences et parler de ses motivations
- Justifier et argumenter ses prétentions salariales

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Clarté
- Pertinence
- Correction linguistique
- Réactivité
- Cohérence
- Attention

# COMMUNICATION

## ○ Domaine D3 : Négociateur

### ► **Compétence D3.3 : Être capable de se mettre d'accord avec d'autres**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Faire voir les bénéfices d'une action pour l'interlocuteur
- Faire preuve d'autorité
- Être positif en toutes circonstances
- Savoir trouver les arguments qui font mouche
- Savoir distinguer l'essentiel de l'accessoire dans un échange

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Conclure un marché commercial
- Obtenir l'autorisation de travailler à domicile
- Répartir le travail entre les membres d'une équipe
- Résoudre un litige

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Exprimer un désaccord
- Persuader un éventuel client
- Adopter une stratégie efficace pour faire connaître sa position et défendre son point de vue
- Capter l'intérêt de son interlocuteur
- Susciter la confiance de son interlocuteur

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Argumentation
- Persuasion
- Cohérence
- Clarté
- Empathie



# COMMUNICATION

## ○ Domaine D4 : Produire et utiliser des documents professionnels

### ► Compétence D4.1 : Concevoir et réaliser un document technique

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Identifier les objectifs de la communication et les transcrire dans le support
- Être capable de rendre un support compréhensible
- Être capable de rendre le support intéressant
- Diffuser un support de communication par des moyens électroniques
- Être capable de rendre un support crédible
- Vérifier l'impact du support auprès d'un public test

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- Rédiger un rapport technique
- Rédiger une plaquette de communication
- Concevoir un règlement pour l'utilisation d'un local
- Concevoir le mode d'emploi d'un nouveau matériel
- Prévoir une campagne de publipostage

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Rédiger une plaquette de communication
- Concevoir un règlement pour l'utilisation d'un local
- Concevoir le mode d'emploi d'un nouveau matériel
- Prévoir une campagne de publipostage

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- Structure du document
- Maîtrise de la terminologie
- Qualité des schémas
- Existence d'une table des matières

# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D4 : Produire et utiliser des documents professionnels**

### ► **Compétence D4.2 : Comprendre son contrat de travail**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Savoir repérer les clauses importantes du contrat
- Connaître le droit du travail marocain
- Connaître les conditions de rupture du contrat de travail
- Être capable de négocier son contrat
- Comprendre le contexte juridique et social de l'entreprise
- Connaître l'organisation de l'entreprise

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Rechercher un emploi
- Négocier son contrat de travail
- Démissionner
- Obtenir une augmentation de salaire

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Étudier des exemples de contrats de travail
- Rédiger un contrat de travail
- Détecter des anomalies dans un contrat de travail

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Identification des caractéristiques principales d'un contrat de travail
- Compréhension de l'utilité du contrat de travail
- Portée des clauses du contrat (non concurrence, mobilité, rupture, ...)





# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D4 : Produire et utiliser des documents professionnels**

### ► **Compétence D4.3 : Savoir rédiger un mode d'emploi, une consigne, un règlement**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Comprendre l'importance du document et son utilité
- Collecter les informations préalable à sa rédaction
- S'assurer que le sens du document est accessible à tous les personnels de l'entreprise
- Vérifier que le document est utilisable et utilisé

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Rédiger une consigne de sécurité
- Rédiger le mode d'emploi d'une machine
- Former ses collègues à l'utilisation d'un dispositif technique
- Établir le règlement de l'utilisation des locaux

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Mettre en relation des consignes non suivies et des accidents
- Analyser les lacunes du mode d'emploi
- Étudier des exemples de règlement et analyser leurs éléments typiques

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Respect des consignes
- Connaissance des types d'écrits
- Formulation
- Mise en page
- Éléments stylistiques

# COMMUNICATION

## ○ Domaine D5 : Gérer les situations difficiles

### ► **Compétence D5.1 : Reconnaître le risque d'un conflit**

#### Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence

- Repérer les situations tendues
- Connaître quelques stratégies de gestion de conflit
- Être capable de prendre position face à une injustice, une menace
- Apaiser une situation conflictuelle
- Jouer le rôle de médiateur

#### Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre

- Prendre en charge d'un groupe de touristes en panne de véhicule
- Gérer la découverte de la défectuosité d'un produit sur le point d'être livré
- Communiquer au personnel une décision de réorganisation de l'entreprise
- Expliquer le retard de la remise d'un document attendu par un encadrant

#### Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence

- Analyser l'enregistrement d'une discussion qui dégénère
- Jouer le rôle d'un salarié en butte aux critiques de son encadrant ou d'un client

#### Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence

- Degré d'anticipation
- Construction d'une alternative
- Franchise
- Prudence



# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D5 : Gérer les situations difficiles**

### ► **Compétence D5.2 : Savoir faire face à ses propres préjugés et à ceux des autres**

« Il est plus difficile d'éliminer un préjugé que de diviser un atome » - Albert Einstein

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Connaître les règles de politesse
- Faire attention à son apparence vestimentaire
- Prendre en compte les positions liées à l'âge, à la hiérarchie, à l'expérience, ...
- Se renseigner sur un futur visiteur
- Respecter la vie privée de ses interlocuteurs
- Prendre conscience de son propre comportement
- Prendre du recul
- Connaître les stéréotypes, les a-priori, et lutter contre eux
- S'expliquer sur ses intentions
- Comprendre ce qui est implicite dans un énoncé
- Exprimer clairement ses choix
- Identifier les préjugés dont on peut être l'objet
- Vouloir du positif, accepter du négatif dans certaines limites
- Connaître les limites imposées par la loi au racisme, à la discrimination, à l'exclusion
- Maîtriser ses propres préjugés à l'égard d'autrui
- Se respecter soi-même et respecter les autres
- Être capable d'exprimer ses opinions et d'entendre celles des autres

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Prendre en charge l'arrivée d'un partenaire/client/employé étranger dans l'entreprise
- Recruter un nouveau collaborateur ou une nouvelle collaboratrice
- Discuter à propos d'un fait d'actualité à la cantine

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Analyser le comportement d'un individu raciste
- Étudier des exemples de discrimination au travail, au domicile, à l'école
- Étudier les différences culturelles à travers des exemples empruntés à la littérature, à la gastronomie, au cinéma, à la mode, ...

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Degré de tolérance
- Honnêteté intellectuelle
- Empathie
- Degré d'ouverture aux autres
- Intérêt pour les autres
- Maîtrise de soi

# COMMUNICATION

## ○ Domaine D5 : Gérer les situations difficiles

### ► **Compétence D5.3 : Distinguer l'intérêt commun des intérêts particuliers**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Savoir ne pas prendre parti
- Être impartial
- Respecter le caractère confidentiels de certaines informations
- Savoir exposer ou rappeler les règles du jeu
- Verbaliser ses émotions
- Faire formuler des solutions

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Participer à la réalisation d'un projet collectif
- Établir un règlement pour l'utilisation des ressources dans l'entreprise
- Rédiger une charte pour la protection de l'environnement

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Étudier la notion de bien commun dans différents pays
- Expliquer comment l'intérêt général est pris en compte dans le droit marocain
- Expliquer comment sont défendus les intérêts des individus dans le droit marocain
- Analyser des situations dans lesquelles l'intérêt général est remis en cause

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Objectivité
- Conscience juridique
- Respect de l'individu
- Respect du collectif



# COMMUNICATION

## ○ **Domaine D5 : Gérer les situations difficiles**

### ► **Compétence D5.4 : Agir pour désamorcer un conflit**

#### **Connaissances, capacités, savoir-être associés à la compétence**

- Savoir détecter les signes avant-coureurs d'un conflit
- Être attentif aux changements d'attitude
- Savoir dissuader d'éventuels fauteurs de trouble
- Être capable de repérer des conflits d'accès aux ressources de l'entreprise ou des conflits d'origine personnelle
- Savoir dialoguer avec les protagonistes

#### **Situations dans lesquelles la compétence peut être mise en œuvre**

- Divergence d'opinions au sein d'un groupe de travail sur les orientations à prendre
- Concurrence pour l'obtention d'un poste
- Erreurs commises par le management dans la répartition des tâches

#### **Activités d'évaluation du niveau de maîtrise de la compétence**

- Deviner comment une situation peut évoluer
- Trouver les arguments qui permettent de dissuader les acteurs d'entrer en conflit
- Réfléchir aux différents moyens de résoudre un conflit avant qu'il dégénère

#### **Indicateurs du niveau de maîtrise de la compétence**

- Réactivité
- Inventivité
- Humour



## COMMUNICATION



Journée de lancement du groupe Communication à Marrakech



Atelier du groupe Communication à l'UH2C de Mohammedia



## COMMUNICATION

### APPRENDRE À COMMUNIQUER

Les êtres humains acquièrent très tôt la faculté d'échanger. "A 3 ans, un enfant est un expert du langage. Il commettra des erreurs, mais peut déjà parfaitement exprimer des pensées abstraites", constate Bénédicte de Boysson-Bardies, psycholinguiste, auteur de "Comment la parole vient aux enfants" (Odile Jacob).

Indispensable au développement, la parole est vitale mais elle ne se prend pas toujours facilement. Il y a besoin de s'entraîner à prendre la parole en public, à rédiger des documents qui seront lus et appréciés par d'autres, à déjouer les multiples pièges que la vie professionnelle réserve à ceux qui s'y engagent.

Il n'y a pas de meilleure manière d'apprendre à communiquer qu'en communiquant avec les autres, sous toutes les formes possibles, dans des situations familières ou inédites ou en observant les autres en train de communiquer. Ainsi, organiser un débat avec des étudiants sur un thème de leur choix ou leur demander d'analyser un débat retransmis à la télévision, les engager à réaliser des enquêtes ou leur proposer d'assister à une pièce de théâtre, leur faire rédiger une lettre destinée à un correspondant imaginaire ou leur demander d'étudier la correspondance d'un personnage célèbre, sont autant d'occasions pédagogiques de mettre au jour et de repérer ce qui fait la spécificité des actes de langage, dans les différents contextes où ils se produisent. Il est aussi possible d'isoler et de travailler sur certains paramètres de la communication qui font partie de ces actes, et leur assurent une réussite probable.

- Lire des textes à haute voix pour insister sur la clarté de l'expression, la tonalité, les pauses, ...
- Communiquer ses émotions à différents degrés d'intensité
- Choisir un vocabulaire, un niveau de langue adapté à une situation particulière
- Apprendre à écouter et à répéter un message transmis en secret
- Construire une argumentation logique
- Repérer les expressions qui permettent de prendre la parole ou de la conserver dans une conversation
- Ecrire une critique gastronomique en utilisant les expressions habituelles des spécialistes du genre
- ...

Dans tous les cas, apprendre à communiquer est d'autant plus nécessaire que chacun croit posséder, en raison du simple fait qu'il sait parler, une conscience suffisante de la langue qu'il pratique et le sentiment qu'il saura faire face à n'importe quelle situation de communication. Il n'en est évidemment rien et il faut convaincre les étudiants qu'ils peuvent devenir en la matière bien plus compétents qu'ils ne l'imaginent et que dans ces compétences résident une bonne part de leur future réussite.

## LA PÉRENNITÉ DU PROJET

Pour garantir la pérennité des actions menées, le projet P@LMES prévoit le désengagement progressif des partenaires européens par le transfert des savoir-faire techniques et pédagogiques vers les partenaires marocains, pour leur permettre de faire vivre et évoluer ces dispositifs en toute autonomie, tout en gardant des liens dans les réseaux constitués.

A partir de l'expérience acquise dans P@LMES, les universités marocaines envisagent déjà plusieurs pistes de développement futur. Tout d'abord, elles souhaitent élargir l'approche à l'ensemble des enseignements pour aboutir à la description de l'ensemble des formations en compétences. Ces descriptions seront de véritables suppléments au diplôme, sur le modèle de celui d'Europass (<http://www.europe-education-formation.fr/europass-diplome.php>).

Elles veulent aussi renforcer les liens avec le monde socio-économique pour travailler à la description des métiers sous forme de compétences, autrement dit, inciter les organisations patronales à définir les profils attendus par les entreprises sous forme de compétences, comme cela est fait en France dans le RNCP (Répertoire National des Certifications Professionnelles). Enfin, les universités souhaitent élargir le public cible. En effet, une demande existe dans le grand public de pouvoir suivre mais aussi valoriser des formations complémentaires. L'ouverture des universités à ce public, au travers par exemple de D.U., serait une source d'activité et de revenus pour les universités, revenus qui leur permettraient de poursuivre et élargir le travail.

## LE PROCESSUS DE CERTIFICATION

Dans le cadre du projet P@lmes, plusieurs universités marocaines ont expérimenté conjointement la certification des compétences transversales des référentiels du cadre national de qualification de ces compétences. Les équipes d'évaluateurs étaient donc composées d'enseignants issus de plusieurs universités, ceci pour garantir le caractère national des certifications.

**Un des résultats de ces expérimentations est la proposition d'un processus de certification qui comprend les étapes suivantes :**

1. Inscription des candidats à une certification
2. Sélection éventuelle des candidats (via un test de positionnement par exemple)
3. Lancement des campagnes d'évaluation (sur travaux personnels ou validation des acquis)
4. Évaluation des travaux des candidats par un groupe d'évaluateurs issus de plusieurs universités
5. Validation des compétences par un jury composé d'enseignants de plusieurs universités
6. Examen « théorique » en présentiel pour les candidats ayant validé l'ensemble des compétences du référentiel
7. Examen oral devant un jury composé d'enseignants de plusieurs universités
8. Jury de certification, composé d'enseignants de plusieurs universités

Les étapes 6 et 7 de ce processus ont été introduites pour vérifier que le candidat est bien l'auteur des travaux évalués dans les étapes précédentes.

Ce processus doit bien sûr encore être affiné pour permettre en particulier de généraliser les certifications à tous les étudiants, et notamment ceux des filières à accès ouvert.





Test de positionnement pour la certification TIC



Lancement de l'expérimentation de la certification TIC à Beni Mellal

## UN PASSEPORT POUR LES ÉTUDIANTS

Pour marquer durablement l'importance que revêt la certification des compétences par les universités marocaines dans l'employabilité des étudiants, ces universités envisagent de délivrer à chaque étudiant un passeport des compétences qui détaillera en plusieurs langues les compétences qu'il a acquises au cours de sa formation dans l'Université et celles qu'il lui reste à acquérir.

Le passeport des compétences transversales sera conçu comme l'instrument qui contribue à promouvoir le cadre de qualification commun adopté par les universités marocaines.

A l'heure de mettre un terme à P@LMES et de revisiter, à travers cette brochure, le travail accompli pendant 3 ans, au Maroc et en Europe, il faut rappeler quelques-unes des raisons importantes qui ont permis la réussite du projet :

- le choix d'une organisation sous la forme de 4 groupes nationaux impliquant de très nombreux enseignants issus de toutes les universités marocaines,
- la mise en commun par ces groupes de leurs travaux au fur et à mesure de leurs avancées,
- la construction d'une méthodologie originale qui a guidé les participants tout au long du travail,
- l'engagement des Présidents des Universités marocaines qui ont apporté au projet un soutien constant et inébranlable,
- la grande liberté laissée aux équipes pédagogiques pour imaginer et définir les référentiels du cadre national,
- l'implication et la réactivité des responsables des groupes nationaux, leur patience et la confiance qu'ils ont manifesté aux responsables du projet et à leurs collaborateurs,
- l'écoute dont P@LMES a bénéficié auprès des différents ministres et de leurs conseillers, concernés directement ou indirectement par la mise en place du Cadre National de Qualification des Compétences Transversales,
- l'enthousiasme des premiers étudiants qui se sont portés volontaires en grand nombre pour expérimenter les premières évaluations des compétences du cadre national.

La liste est trop longue de celles et ceux qu'il faudrait citer pour leur contribution essentielle au projet. Leurs noms apparaissent ici et là dans les pages de cette brochure. En espérant n'avoir oublié personne, qu'ils soient tous chaleureusement remerciés pour ces 3 années passées ensemble. Elles ont été formidablement enrichissantes et, nous en sommes sûrs, n'ont été que le commencement d'une aventure qui va se poursuivre et aller en s'amplifiant dans les prochaines années.

Driss Goujdami  
Université Cadi Ayyad de Marrakech

Christian Martel  
Université Savoie Mont Blanc

Laurence Vignollet  
Université Savoie Mont Blanc

## CONTACTS

### Chefs de file :

**Laurence Vignollet**

laurence.vignollet@univ-smb.fr

**Christian Martel** christian.martel@univ-smb.fr

### Responsable national :

**Driss Goujdami** goujdami@uca.ac.ma

### Responsable du groupe national Entrepreneuriat :

**Moha Arouch** moha.arouch@uhp.ac.ma

### Responsable du groupe national Gestion de Projet :

**Najat Messaoudi** najatm@univcasa.ma

### Responsable du groupe national TIC :

**Abdelali Rochdi** rochdi@uca.ac.ma

### Responsable du groupe national Communication :

**Malika Bahmad** malikabahmad@hotmail.com



ROYAUME DU MAROC  
Ministère de l'Enseignement Supérieur, de  
la Recherche Scientifique et de la Formation  
des cadres.



✓ Le Ministère de l'Enseignement Supérieur,  
de la Recherche Scientifique et de la Formation  
des Cadres (MESRSFC)  
<http://www.enssup.gov.ma/>



✓ L'Université Savoie Mont Blanc (USMB)  
<http://www.univ-smb.fr>



✓ L'Université Abdelmalek Essaadi (UAE)  
<http://www.uae.ma/>



✓ L'Université d'Aveiro (UA)  
<https://www.ua.pt/>



✓ L'Université Chouaïb Doukkali (UCD)  
<http://www.ucd.ac.ma/>



✓ L'Université Claude Bernard Lyon 1 (UCBL)  
<http://www.univ-lyon1.fr/> <http://espe.univ-lyon1.fr/>



✓ L'Université Hassan 1<sup>er</sup> (UH1S)  
<http://www.uh1.ac.ma>



✓ L'Université Hassan II de Casablanca (UH2C)  
<http://www.univhe2.ma/>



✓ L'Université Ibn Tofail (UIT)  
<http://www.univ-ibntofail.ac.ma/>



✓ L'Université Ibn Zohr (UIZ)  
<http://www.uiz.ac.ma>



✓ L'Université Cadi Ayyad (UCA)  
<http://uca.ma>



✓ L'Université Mohammed V de Rabat (UM5R)  
<http://www.um5.ac.ma/um5r/>



✓ L'Université de Mons (UMONS)  
<http://www.umons.ac.be>



✓ L'Université Moulay Ismaïl (UMI)  
<http://www.umi.ac.ma/>



✓ L'Université Mohammed I<sup>er</sup> (UMP)



✓ L'Université Sidi Mohammed Ben Abdellah (USMBA)  
<http://www.usmba.ac.ma>



✓ L'Université Sultan Moulay Slimane (USMS)  
<http://usms.ma>



✓ La Confédération Générale des Entreprises Marocaines  
(CGEM) de la région de Tensift Alhaouz  
<http://www.cgem.ma>



✓ La CDRT  
<http://www.cdrtmarrakech.org/>



✓ L'entreprise Pentila  
<http://www.pentilanero.com/>

## PLUS D'INFORMATIONS

Responsable national : Driss Goujdami, [goujdami@uca.ac.ma](mailto:goujdami@uca.ac.ma)

Portail du projet P@lmes : [e-palmes.uca.ma](http://e-palmes.uca.ma)

Entrepôt de référentiels : <http://referentiels.uca.ma>

et bientôt <http://certificats.ac.ma>