

**Document
d'accompagnement
du référentiel
de formation**



Inspection de l'Enseignement Agricole

Diplôme : BTSA Aquaculture

Module : M7

Pilotage des systèmes de productions aquacoles

Préambule

Les documents d'accompagnement ont pour vocation d'aider les enseignants à mettre en œuvre l'enseignement décrit dans le référentiel de diplôme en leur proposant des exemples de situations d'apprentissage permettant de développer les capacités visées. Ils ne sont pas prescriptifs et ne constituent pas un plan de cours. Ils sont structurés en items recensant les savoirs mobilisés assortis de recommandations pédagogiques.

L'enseignant a toute liberté de construire son enseignement et sa stratégie pédagogique à partir de situations d'apprentissage différentes de celles présentées dans les documents d'accompagnement. Il a aussi la liberté de combiner au sein d'une même situation d'apprentissage la préparation à l'acquisition d'une ou de plusieurs capacités.

Quels que soient les scénarios pédagogiques élaborés, l'objectif est l'acquisition des capacités présentées dans le référentiel de diplôme, qui nécessite de ne jamais perdre de vue l'esprit et les principes de l'évaluation capacitaire.

Rappel des capacités visées

Capacité 7 correspondant au bloc de compétences B7 : Piloter un système de productions aquacoles

C7.1. Evaluer la stratégie du système de production

C7.2. Proposer une évolution du système de production

Finalités de l'enseignement

Cet enseignement répond au champ de compétences « Pilotage des systèmes de productions aquacoles » dont la finalité est d'optimiser la conduite d'un système de production en mobilisant les données disponibles pour obtenir les résultats visés et s'adapter à l'évolution du contexte.

La fiche de compétences correspondante peut utilement être consultée.

L'enseignement vise à donner les outils, les méthodes et les références nécessaires à la compréhension et à l'analyse d'une entreprise aquacole. Ainsi, l'apprenant est formé à appuyer sa prise de décision sur l'élaboration d'un diagnostic et la prise en compte des objectifs des dirigeants. Les conséquences de la modification du système envisagée doivent être évaluées et doivent inclure la notion de risque.

L'enseignement doit à l'apprenant de développer son aptitude à :

- Participer au pilotage de l'entreprise aquacole ;
- Évaluer la durabilité d'un système d'exploitation aquacole ;
- Interpréter les indicateurs technico-économiques et financiers ;
- Raisonner une décision stratégique dans ses différentes dimensions.

Dans une perspective de gestion d'entreprise, l'enseignement doit permettre à l'apprenant d'appréhender le fonctionnement de l'entreprise aquacole dans son environnement pour formuler un diagnostic et élaborer des propositions d'évolution.

Précisions sur les activités supports potentielles

L'enseignement s'appuie sur des situations concrètes vécues en stage ou en apprentissage ou sous forme d'études de cas, sur des activités pluridisciplinaires intra et/ou inter-modulaires.

Ce module est conduit sur du temps long et mobilise des savoirs issus des autres modules professionnels.

Cet enseignement est à mettre en relation avec celui apporté en vue de l'atteinte de capacités du domaine commun et plus particulièrement des capacités C1.2 « Se situer dans des questions de société » et C3.1 « Répondre à des besoins d'information pour soi et pour un public ».

En effet, co-construire des réponses adaptées au changement dans un contexte de transition agroécologique suppose l'utilisation d'informations en toute lucidité.

Cela nécessite de mobiliser des aptitudes au jugement critique, au traitement, à la caractérisation et à l'évaluation de la qualité d'une information, à l'approche des questions sociotechniques dans toute leur complexité.

Ce module est potentiellement concerné par des activités pluridisciplinaires relevant des thématiques suivantes :

- Approche croisée des enjeux de questions de société ;
- Conduite de projets ;
- Communication professionnelle (de la spécialité de formation) ;
- Appropriation d'un plan d'action de changements techniques dans le cadre d'un processus de transition agro-écologique ;
- Acquisition et valorisation de références technico-économiques ;
- Diagnostic de durabilité d'une organisation aquacole dans une perspective d'amélioration.

Références documentaires ou bibliographiques pour ce module

CAPITAINE C, JEANNEAUX P, *Agriculture en mouvement*, Educagri éditions 2016

GABORIEAU I., VIDAL M. (coordination), *Enseigner à produire autrement, Repères, démarches et outils pour former aux transitions agroécologiques*, Educagri éditions, 2022

LAZARD J, *Piscicultures du monde aujourd'hui et demain*, Presses des mines 2019

Méthode IDAQUA : Guide méthodologique IDAQUA

https://tice.agrocampus-ouest.fr/pluginfile.php/8923/mod_resource/content/0/EAU-1%2C4.pdf

Projet PISCenLIT :

<https://www.piscenlit.org/Publications/Guide/Guide-de-mise-en-aeuvre-de-l-intensification-ecologique-pour-les-systemes-aquacoles>

Aquaculture : perspectives et solutions :

<https://uved-formation-aquaculture.cirad.fr/presentation>

Précisions sur les attendus de formation pour chacune des capacités visées

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C7.1. Evaluer la stratégie du système de production	<ul style="list-style-type: none">- Caractérisation du système de production au sein de l'organisation- Mise en évidence de la cohérence du système de production- Qualité de l'évaluation multicritères du système de production	<ul style="list-style-type: none">Typologie des systèmes aquacolesCadre réglementaireApproche stratégiqueMéthodologie de diagnostic de la durabilité	<ul style="list-style-type: none">AquacultureSESG

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte si l'apprenant est à même d'évaluer, dans ses différentes dimensions, le système de production mis en œuvre en fonction des objectifs qui lui ont été assignés.

Précisions sur les attendus de la formation

L'enseignement de cette capacité s'appuie sur un travail de collaboration entre l'enseignant de SESG-GE et l'enseignant d'aquaculture. Il convient, en particulier, de s'accorder sur les concepts de l'approche systémique et d'adopter un vocabulaire commun.

Il s'agit, pour rendre cet enseignement concret, de favoriser les mises en situation pour donner du sens à celui-ci notamment à la valorisation des données économiques. Ces mises en situation doivent être variées pour préparer l'apprenant aux différentes responsabilités qu'il aura à assumer : responsable d'atelier aquacole mais aussi responsable d'unités indépendantes ou dans un groupe.

Compte tenu de la grande diversité des organisations aquacoles, l'évaluation du système de production ne peut se faire dans l'absolu, mais doit être contextualisée et conduite dans le cadre des finalités et des enjeux portés par une organisation clairement identifiée. La mobilisation de critères et d'indicateurs de performance doit donc être raisonnée en étroite liaison avec des éléments concernant la conduite des productions, l'organisation du travail ou les politiques d'approvisionnement et de commercialisation de l'organisation étudiée.

L'évaluation des systèmes de production doit être conduite dans une approche en phase avec le plan « enseigner à produire autrement, pour les transitions et l'agroécologie » afin de s'inscrire pleinement dans les nombreux défis à venir pour l'aquaculture française.

Organisation et contexte du système de production

L'organisation de la production aquacole est fortement contrainte. Malgré une progression forte de la production au niveau mondial et la présence d'une grande diversité de systèmes de production, la production française métropolitaine est restée stable.

Pour amener les apprenants à conduire une analyse de ces systèmes de production, il convient donc de s'appuyer sur l'identification de leurs caractéristiques en lien avec le module M4.

Compte tenu de la grande diversité des organisations du secteur aquacole, il convient de présenter les invariants et les spécificités des différentes structures de production pour situer les différents enjeux portés par le système de production. A cet effet, l'enseignement gagne à s'appuyer sur des visites d'entreprises mais aussi sur la comparaison des structures de production des entreprises d'accueil des apprenants en stage ou apprentissage.

Définir et caractériser l'organisation dans son environnement

- L'organisation en tant que système ouvert, finalisé et organisé ;
- L'organisation en tant qu'acteur économique et social ;
- L'environnement et ses composantes (naturel, social, économique, familial, politique ;
- Historique de l'entreprise et évolution du système (production, social, économique et financier, etc.).

Procéder à l'analyse systémique de l'organisation

Il convient de présenter le cadre méthodologique de l'approche systémique du fonctionnement de l'organisation aquacole dans son environnement :

- Définir les notions de système ;
- Identifier les composantes d'un système ;
- Mettre en évidence les éléments qui structurent l'organisation du système : finalités, valeurs, objectifs, stratégies (techniques, économiques, commerciales, sociales, environnementales, patrimoniales, etc.).
- Identifier les ressources internes et externes mobilisées par **l'organisation** ;
- Analyser la cohérence de l'organisation étudiée.

L'analyse du système est conduite au travers de cas concrets. Des outils tels que la matrice FFOM (SWOT) peuvent être mobilisés pour aboutir à la détermination des atouts et contraintes au regard des finalités de l'organisation, mais l'analyse systémique ne peut se limiter à l'utilisation de cette matrice.

Dans le cadre de stratégies délibérées ou émergentes, il convient d'identifier le périmètre des choix d'action du technicien aquacole en fonction de la structuration de l'organisation (notamment dans le cas de gestion de site) et des évolutions de son contexte.

La construction d'une représentation schématique de l'organisation dans son environnement permet d'interroger la cohérence du système.

Cette analyse peut utilement mobiliser des éléments de typologie et de pertinence de choix des systèmes aquacoles abordés dans le module M4.

Organisation juridique et sociale de la production

Pour prendre en compte les spécificités du secteur aquacole, il apparaît important de raisonner l'organisation juridique et sociale de l'organisation en fonction des conditions de production.

Modalités d'autorisation de la production

- La législation nationale relative à l'autorisation de production en accord avec le respect de la législation relative à l'aménagement du territoire et de la protection de l'environnement (Schéma de Mise en Valeur de la Mer, Loi Littoral, Schéma de Cohérence Territoriale, Contrat de baie, Contrat de rivière, Plan Local d'Urbanisme, DCE, SDAGE et SAGE) ;
- Les services de l'état (DGAL, MISE, DIREN, DSV, DDT ou DDTM, Affaires maritimes, etc.).

Cette liste n'est pas exhaustive, il s'agit de prendre en compte ce cadre réglementaire dans la stratégie de pilotage de l'entreprise.

Modalités de choix des statuts

- Statuts et régimes sociaux (ENIM, MSA, exploitant, salarié) ;
- Rémunération du travail : évaluation du travail de l'exploitant (charge supplétive) ;
- Conventions collectives aquacoles : mesurer l'impact des choix sur le coût de la main d'œuvre (charges réelles et charges supplétives).

Les statuts et régimes sociaux, les conventions collectives sont abordés dans les grandes lignes en lien avec les enseignements visant les capacités du tronc commun. Intégrer la notion de charges supplétives.

- Statuts fiscaux : bénéfiques agricoles, bénéfice Industriel et Commercial (BIC), impôt sur les sociétés (IS), impôt sur le revenu des personnes physiques (IRPP), taxe sur la valeur ajoutée (TVA), autres impôts et taxes ;
- Statuts juridiques : individuel, sociétaire, civil, agricole, commercial, baux ruraux.

Il s'agit d'apprécier les incidences juridiques, sociales et fiscales dans le pilotage de l'entreprise aquacole.

Evaluation des performances du système de production

Le technicien aquacole est amené selon sa position fonctionnelle à évaluer à minima la performance technico-économique du secteur ou de l'atelier dont il a la responsabilité. Il peut aussi être amené à évaluer la performance plus globale d'un système (responsabilité de site, unités autonomes).

Pour ce faire et prendre en compte la dimension économique, il est amené à mobiliser de l'information économique et financière. De plus, au-delà de la responsabilité d'un atelier et en particulier en cas de responsabilité d'unités autonomes ou semi autonomes (sites), le technicien doit être à même d'assurer les opérations comptables en lien avec la direction générale.

A ce titre, les fondamentaux de l'organisation comptable sont présentés : les principes et les procédures, la notion d'inventaire et les documents annuels (bilan, compte de résultat et annexe).

Les opérations liées à l'outil de production et son financement sont détaillés : investissements, amortissements, modes de financement (autofinancement, emprunt, subvention, etc.).

Si le cadre général présenté est celui d'entreprises de droit privé, les règles spécifiques aux organisations publiques (notamment la budgétisation et l'ordonnancement des recettes et des dépenses) sont évoquées pour les apprenants qui seront amenés à évoluer dans ce type d'organisation.

Pilotage technico-économique des processus de production

En lien avec le bloc 4, l'enseignement vise à doter les apprenants d'outils méthodologiques pour assurer le pilotage courant des processus de production. Il doit leur permettre de maîtriser les indicateurs usuels de performance technico-économique selon les secteurs d'activité afin d'opérer éventuellement des ajustements chemin faisant et *a posteriori*.

Les principes de comptabilité analytique sont présentés, de façon à pouvoir élaborer et analyser des indicateurs tels que les coûts et les marges de différents niveaux en fonction des typologies d'entreprise et des secteurs. Les coûts d'achat sont abordés en lien avec la capacité C6.1, de même que les coûts de distribution et de commercialisation en lien avec la capacité C5.4.

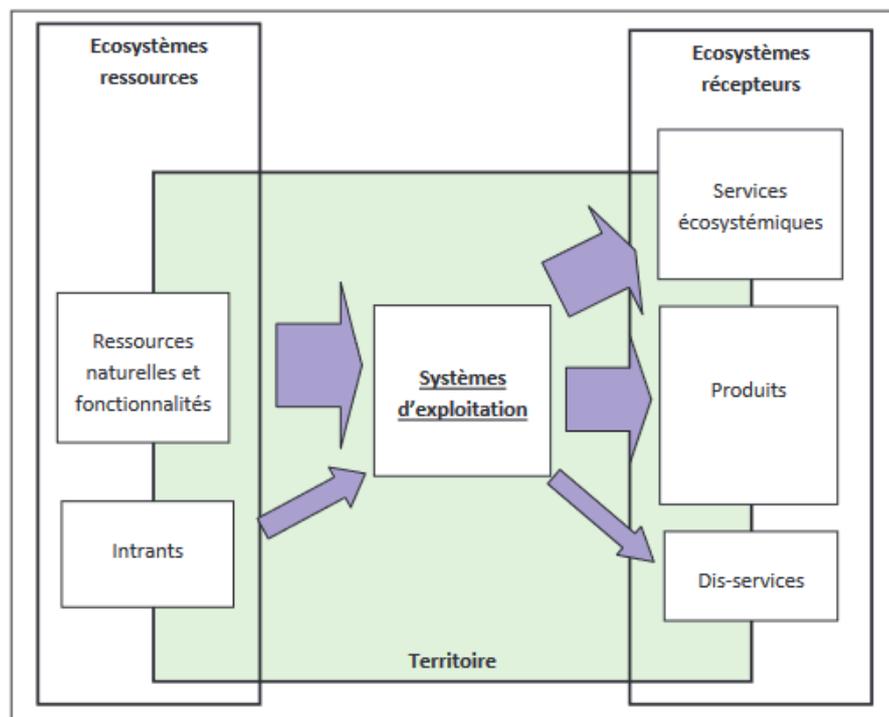
L'approche méthodologique présentée doit permettre aux apprenants de comprendre l'adéquation de l'organisation des calculs d'indicateurs économiques aux différents systèmes de production. Pour pouvoir comparer des organisations de nature différente, notamment ceux à forte proportion de main d'œuvre

familiale, la notion de charge supplétive doit être maîtrisée.

Les apprenants sont amenés à choisir et/ou élaborer les indicateurs de performance adaptés mais sont également initiés à l'usage des tableaux de bord en particulier dans le cadre de délégation et de sites distants. Dans les deux cas, les méthodes d'analyse de ces indicateurs sont présentées : approche historique, analyse des écarts entre prévu et réalisé, analyse de groupe. La mobilisation et l'utilisation des indicateurs sont réalisées dans le cadre d'études de cas concrets et en lien avec les modules M4, M5 et M6.

Evaluation multicritères du système de production

Au-delà du suivi technico-économique réalisé en continu, l'évaluation multicritère du système de production vise à établir comment il répond aux attendus des parties prenantes. Elle replace la performance technico-économique dans un cadre plus large qui permet d'évaluer la durabilité du système. A ce titre, il s'agit d'amener les apprenants à analyser la mobilisation des ressources naturelles et des intrants pour obtenir des produits finis mais également analyser les services écosystémiques rendus et les dis-services. Pour développer cette dimension, on peut s'appuyer sur le programme « PISCenLIT » ou la méthode IDAQUA.



Préparation de l'évaluation multicritères

Pour conduire cette démarche d'évaluation, il est donc nécessaire de mobiliser des indicateurs et des critères qui ont trait aux enjeux identifiés. L'outil IDAQUA offre un cadre d'analyse qui peut servir de base à un travail d'analyse multicritères en aquaculture. Il propose des indicateurs ayant des composantes :

- **Economiques** : liées à l'efficacité du système, l'indépendance et la pérennité de l'organisation à l'écoute et à la protection du consommateur ;
- **Socio-territoriales** : relation avec les autres acteurs, développement local, protection du personnel, organisation de l'espace ;
- **Environnementales** : protection de l'environnement, protection de l'animal, diversité écologique locale.

L'attention des apprenants est attirée sur le fait que la mobilisation des indicateurs dans une situation donnée est liée à la finalité de l'évaluation qui permet de s'assurer :

- De la validité des indicateurs ;
- De leur facilité de mise en œuvre ;
- De leur pertinence qui s'apprécie en fonction du contexte et des attendus des différents acteurs vis-à-vis de son système.

On peut parler d'indicateurs SMART pour Spécifiques, Mesurables, Acceptables, Réalistes, Temporellement définis. Ainsi, selon les différents domaines de l'aquaculture, certains indicateurs peuvent s'avérer plus pertinents que d'autres pour évaluer la durabilité du système.

D'autres outils offrent un cadre d'analyse complémentaire comme celui élaboré dans le cadre du projet « PISCenLIT » qui est résolument orienté vers l'intensification écologique des systèmes aquacoles.

Mise en œuvre de l'évaluation et interprétation des résultats

La mise en œuvre de l'évaluation est attendue sur des cas concrets qui prennent en compte les finalités de l'organisation et de la stratégie engagée.

L'interprétation des résultats est forcément située et comprend :

- L'analyse de la différence entre résultats attendus et résultats obtenus ;
- L'identification et l'explicitation des leviers d'actions et des marges de progrès ;
- L'identification des indicateurs qui peuvent être améliorés, de ceux qui ne doivent pas être dégradés et de ceux qui supporteraient une dégradation.

L'analyse visant à identifier des marges de progrès est plus particulièrement attendue sur des indicateurs perçus comme non satisfaisants au regard de la situation actuelle.

Pour formaliser les interactions entre éléments du système, des outils peuvent être mobilisés :

- la matrice FFOM (SWOT) nourrie de ce travail d'analyse détaillé ;
- des matrices problématiques ou cartes systémiques ;
- des chaînes causales pour expliciter les liens ;
- des schémas décisionnels pour analyser les résultats obtenus.

Capacité évaluée	Critères d'évaluation	Savoirs mobilisés	Disciplines
C7.2. Proposer une évolution du système de production	<ul style="list-style-type: none"> - Pertinence de l'évolution proposée au sein de l'organisation - Validité de la démarche de mise en œuvre de l'évolution 	<p>Méthodologie de résolution de problématique</p> <p>Analyse multicritère d'une évolution d'un système de production</p>	<p>Aquaculture</p> <p>SESG</p>

Conditions d'atteinte de la capacité

La capacité est atteinte lorsque l'apprenant propose une évolution du système de production s'appuyant sur un diagnostic multicritère, qui répond et s'inscrit dans les objectifs de l'organisation. La mise en œuvre prévisionnelle de cette évolution est planifiée et ses résultats attendus sont estimés.

Précisions sur les attendus de la formation

L'enseignement vise à préparer les apprenants à proposer dans le cadre d'une l'organisation des évolutions du système de production. Dans le cas de responsabilité d'atelier ou de site, ils doivent être à même de porter un projet auprès des décideurs, tant au niveau technique qu'économique, social et environnemental. Au-delà de l'outillage économique nécessaire, de nombreux outils d'ordonnancement ou de planification mobilisés dans le cadre de la capacité C5.2 « Gérer l'activité de production », ou de gestion de projets mobilisés dans la démarche QSE dans le cadre de la capacité C5.3 « mettre en œuvre la démarche qualité sécurité environnement (QSE) en situation professionnelle », peuvent être mobilisés.

L'enseignement de ce module suppose un croisement des regards pour apprécier la pertinence de la mise en place de l'évolution proposée.

S'il ne s'agit pas de développer l'organisation opérationnelle de la mise en place de l'évolution proposée, cependant, les apprenants doivent être formés à la prise en compte de cette dimension dans les facteurs de décision.

La mise en œuvre de cet enseignement suppose des études de cas contextualisées pour notamment pouvoir mettre en évidence l'importance des facteurs humains, sociaux et environnementaux dans la prise de décision, que de simples exercices trop limités ne permettent pas d'aborder.

L'évolution des systèmes de production doit être conduite dans une approche en phase avec le plan « enseigner à produire autrement, pour les transitions et l'agroécologie » afin de s'inscrire pleinement dans les nombreux défis à venir pour l'aquaculture française.

Identification d'évolutions potentielles d'un système de production aquacole

Caractérisation des évolutions

Les apprenants sont formés à apprécier la portée d'une évolution :

- **Portée de l'évolution et pouvoir de décision**

Les différents niveaux et types de décision sont présentés. Les apprenants sont conduits à analyser une évolution potentielle dans toutes ses composantes et les conséquences. Une attention particulière est portée sur l'identification des attributions liées à chaque niveau hiérarchique pour appréhender le circuit de décision lié à une modification du système de production.

Ces évolutions qui peuvent aller d'une décision purement tactique à des reconceptions de systèmes peuvent suivre plusieurs niveaux de rupture :

- Evolution pas à pas : c'est-à-dire une stratégie en accord ou en léger décalage avec la stratégie actuelle de l'entreprise. L'évolution pas à pas est possible si le diagnostic ne montre pas d'urgence à agir et si la volonté du pilote ne se situe pas dans une stratégie de rupture.
- Evolution en rupture : c'est-à-dire une stratégie de rupture rapide avec la stratégie actuelle. Cette stratégie devient nécessaire lorsqu'une adaptation rapide à des évolutions du contexte (réglementaire, environnemental, des marchés, etc.) l'y oblige.

- **Création et reprise d'activité**

Sans être détaillées, les conditions de création et/ou de reprise d'entreprise sont présentées. Des apports de témoignages et des intervenants professionnels peuvent nourrir avec utilité cette initiation.

Une attention particulière est portée sur les contraintes et les opportunités de la mise en œuvre de la création et/ou de reprise d'entreprise. Les aides à l'installation et à la création d'entreprise sont présentées.

Analyse des évolutions envisagées

Pour accompagner la construction des évolutions, des schémas d'analyse doivent être proposés qui permettent, avant de retenir une hypothèse, de tester divers scénarios.

La finalité de l'élaboration des scénarios est de rechercher l'amélioration de la performance globale en accord avec les valeurs et les potentialités de l'organisation. Il est important d'amener les apprenants à prendre en compte l'ensemble des éléments de contexte dans l'élaboration de scénarios d'évolution notamment la rigidité de certains moyens de production ou la dépendance aux stratégies commerciales passées.

Dans la volonté d'accompagner l'intensification écologique de l'aquaculture le programme PISCenLIT propose quatre axes d'action au niveau de l'organisation, chacun étant outillé d'indicateurs :

- minimiser la dépendance aux ressources externes ;
- accroître la performance des systèmes de production aquacole ;
- améliorer la robustesse, la plasticité, la résilience des systèmes par l'intégration et la complémentarité fonctionnelle ;
- diversifier les services écosystémiques marchands des systèmes aquacoles.

Les outils proposés par le programme PISCenLIT peuvent être mobilisés avec une pertinence plus ou moins effective selon les systèmes.

Démarche de mise en œuvre d'une évolution

L'enseignement vise à permettre aux apprenants de maîtriser les outils de mise en œuvre d'une démarche de projet pour conduire l'évolution envisagée du système de production qu'il s'agisse d'une modification structurelle ou de portée plus modeste.

Démarche stratégique

Dans le cadre d'organisations multi-sites, voire d'organisations publiques, la formalisation de la stratégie servira de cadre à son exécution :

- Définition des objectifs ;
- Définition du périmètre ;
- Identification des étapes ;
- Organisation du pilotage ;
- Mise en place d'un suivi financier.

Dans ce cadre, les responsabilités de chacun à l'intérieur de l'organisation sont clairement identifiées. L'attention des apprenants est attirée vers les éventuelles montées en compétence des acteurs lors de la modification du système.

Dans le cadre de PME ou de TPE, la formalisation de la stratégie est aussi attendue en cohérence avec l'environnement : organisations territoriales, financeurs, etc.

Conduite opérationnelle et suivi de la modification du système

Il s'agit de préparer les apprenants à organiser la mise en œuvre de la modification du système de production en mobilisant, notamment, les outils d'ordonnancement ou de planification présentés dans le cadre de la capacité C5.2 « Gérer l'activité de production », ou de gestion de projets mobilisés dans la démarche QSE dans le cadre de la capacité C5.3 « mettre en œuvre la démarche qualité sécurité environnement (QSE) en situation professionnelle ».

Il s'agit également de développer chez les apprenants une culture du « rendre compte » en particulier dans des organisations complexes.

Il convient aussi de sensibiliser les apprenants aux adaptations nécessaires dans la conduite de la modification et aussi à la prise en compte des nécessités de réajustements en cours de processus.

Mesure du risque

Il s'agit pour les apprenants d'évaluer le risque pris dans le cadre de l'évolution mise en œuvre.

Au niveau économique, cette analyse du risque mobilise des outils de type matrice de gain. La finalité n'étant pas une maîtrise comptable absolue de l'outil mais son utilisation en termes de modélisation.

Il s'agit d'identifier les risques pris et d'envisager des moyens de les couvrir. Peuvent être évoqués notamment les risques techniques, commerciaux, mais également des risques pour l'environnement naturel ou social de l'organisation.

Evaluation multicritères de l'évolution

Outils de chiffrage économique

Différents outils sont présentés. Les notions d'élaboration des coûts de revient développés dans la capacité C7.1 sont remobilisés.

Même s'il concerne peu de modification dans les systèmes de productions aquacoles, le budget partiel est présenté pour donner un cadre aux raisonnements de substitution.

Des outils tels que le seuil de rentabilité et l'analyse des écarts peuvent également être mobilisés.

Il s'agit de permettre aux apprenants d'analyser la réponse de l'évolution mise en place aux attendus de l'organisation. Si la base de l'analyse est constituée des critères et des indicateurs qui ont servi au raisonnement stratégique d'identification et de choix de l'évolution mise en place, il convient de les initier au suivi de ces indicateurs dans le temps. La construction et l'utilisation de tableaux de bords stratégiques est un élément de réponse à cet objectif.

Ce type d'outil permet également de sensibiliser les apprenants au processus d'amélioration continue.

L'évaluation de l'évolution conduite a pour but de permettre à l'apprenant :

- d'analyser sa cohérence ;
- d'identifier les risques pris et les points de vigilance ;
- de mettre en évidence les leviers d'actions utilisés.