

# La notion de compétence au service de formations ambitieuses

PAR MARIANNE POUMAY,  
PROFESSEURE, DIRECTRICE DU LABSET,  
ULIÈGE

## POURQUOI LES FORMATEURS SE PRÉOCCUPERAIENT-ILS DE COMPÉTENCES?

Quelle ambition donnez-vous à vos formations? Travaillez-vous la communication orale et écrite de base? ou l'insertion dans des projets de proximité? Bien sûr, ces propositions ne sont pas exclusives. La seconde est d'ailleurs difficile sans la première. Mais peut-on viser à la fois la connaissance et le savoir-agir complexe? Oui, mais encore faut-il s'en donner les moyens...

Selon l'ambition que l'on se donne, les formations que l'on organise seront différentes. Si vous vous contentez de transmettre des savoirs, vos participants pourront sans doute reproduire, mais sans être réellement armés pour construire ou pour s'engager dans la société.

## COMMENT TRAVAILLE-T-ON LA COMPÉTENCE?

**La compétence est un savoir-agir complexe**

La compétence est définie comme «un savoir agir complexe, prenant appui sur la mobilisation et la combinaison efficaces d'une variété de ressources internes et externes à l'intérieur d'une famille de situations»<sup>1</sup>. Un participant devra agir, mais dans un environnement complexe, c'est-à-dire dans la vraie vie, dans la société. Et c'est là que l'on reconnaît toute l'ambition de la compétence. Il s'agit toujours d'apporter des connaissances, et d'aider le participant à appliquer, à suivre des procédures, à se comporter de telle ou telle façon, mais ce n'est pas suffisant pour que l'on parle de compétence.

## Les connaissances sont devenues des ressources

Les savoir-faire et les attitudes sont aussi des ressources. Encore faut-il que chaque participant puisse mobiliser et combiner toutes ces ressources dans son action complexe. Il faut donc que des activités qui le plongent dans des situations où il a nécessairement besoin de ces savoirs, de ces savoir-faire et de ces attitudes professionnelles ou citoyennes soient organisées pour agir concrètement sur le terrain, sur son terrain.

### Exemples de compétences (au sens ambitieux du terme):

- *Mettre en œuvre des formations utilisant efficacement les TIC dans le monde associatif* (certificat «CERTiCa», ULiège);
- *Mettre en œuvre la stratégie de communication de l'organisation* (Master en InfoCom, UBalamand, Liban);
- *Participer à la conduite d'une ligne de production* (Consortium de validation des compétences, métier d'opérateur de production).

Selon les formations suivies, les participants doivent par exemple monter une exposition artistique dans leur commune, organiser une brocante ou un repas de façon à récolter des fonds pour une association, organiser une concertation locale, animer un atelier ou toute autre action qui leur permet d'agir en milieu complexe. C'est dans ce type de projets qu'ils développent leurs compétences.

## POURQUOI UNE DÉFINITION AUSSI AMBITIEUSE?

Cette acception de la compétence est émancipatrice. Elle ne réduit pas la compétence à de la simple application, elle engage chaque participant dans des situations réelles. Elle lui fait confiance. Elle nécessite aussi de toujours veiller à donner du sens à la formation. Apprendre, c'est se transformer. Apprendre, c'est

difficile. Alors quand on propose à l'adulte d'apprendre, il faut que cela puisse changer sa vision du monde, son regard sur lui-même, sur les autres et sur son quotidien. Il faut que cela vaille la peine.

## UNE ÉPREUVE POUR LES FORMATEURS

Ce n'est donc pas simple pour les formateurs, qui doivent imaginer des situations concrètes dans lesquelles chaque participant aura l'occasion d'utiliser, de mettre en pratique les savoirs, savoir-faire et attitudes entraînés en «classe». Ils doivent toujours se questionner sur l'intérêt de leur «matière» pour les participants, sur les usages qu'ils peuvent en faire, sur le bénéfice à maîtriser tel ou tel apprentissage. Comme les projets sont multi-facettes, les formateurs doivent souvent aussi collaborer avec leurs collègues pour trouver des situations intégrées dans lesquelles les participants pourront développer, puis démontrer leur compétence: sortir de leur centre de formation, se frotter à des situations réelles, y trouver place pour leurs participants, créer avec eux des projets, avoir de l'ambition pour et avec eux. Ils doivent leur donner confiance, les rassurer, marcher à leurs côtés. C'est tout un programme...

## DES PARCOURS ENTIERS PAR COMPÉTENCES

À l'échelle d'un centre de formation ou d'une association de centres, il est possible de penser des trajectoires qui permettent aux participants de développer des compétences. Le catalogue de formations mentionnera les parcours possibles ou suggérés, et les compétences qui seront développées au fil du chemin. Dans ces parcours visant le développement de compétences, c'est le centre de formation qui fait l'effort de penser un programme dont les pièces s'articulent entre elles. Mettre en œuvre un tel programme nécessite une équipe

de formateurs et une réelle collaboration entre eux. Des projets et activités intégratrices permettent de travailler avec les stagiaires ce «savoir-agir».

### ET POUR DES FORMATIONS COURTES?

Bien souvent, le formateur se voit confier une ou deux journées de formation, par exemple sur l'assertivité, sur les techniques de négociation ou encore sur la maîtrise basique d'internet. Où est donc la compétence, dans un cadre temporel aussi étreint? Évidemment, il sera impossible de développer des compétences en si peu de temps, mais on pourra installer des «ressources» (des connaissances nouvelles, des attitudes, des savoir-faire) dans l'optique de la compétence.

Concrètement, après l'accueil en début de formation, vous ne démarrerez pas abruptement la «matière». Vous prendrez le temps d'explicitier le pourquoi de cette formation. Vous la replacerez dans un cadre plus large, vous montrerez en quoi les ressources nouvelles seront utiles aux participants dans leur vie familiale, citoyenne, sociale, voire professionnelle. Vous vous souviendrez de la raison qui vous a fait accepter de donner cette formation. Elle a du sens, qu'il faut partager avec les participants. Vous appellerez peut-être des témoins, vous demanderez à chacun dans quel but il s'est inscrit, vous élargirez l'horizon en montrant en quoi cette formation contribuera à développer l'une ou l'autre compétence à moyen terme... c'est-à-dire à changer quelque chose dans la vie de vos participants.

### POUR DÉMONTRER SA COMPÉTENCE: LE PORTFOLIO

Outil pour les formateurs et les stagiaires, le portfolio répond à une nouvelle culture de l'apprentissage et de l'évaluation. Il convient principalement aux formations longues de plusieurs mois, puisque développer des compétences demande du temps. Il permet aux participants non seulement d'apprendre, mais aussi de se rendre compte de ce qu'ils ont appris, de démontrer leur apprentissage et de prendre confiance en eux.

Le portfolio nécessite un changement de posture des formateurs, mais aussi des participants. Il permet de rendre compte des apprentissages intégrés et en contextes authentiques. Il résonne donc en cohérence avec les approches visant le développement de compétences. Sous forme papier ou électronique, ce dossier (classer, blague ou

site) permet aux stagiaires de collectionner, puis de sélectionner des traces qui témoignent de leur apprentissage et de leur développement. Avec le soutien du formateur, le portfolio leur permet ainsi de cheminer vers la compétence, de prendre conscience de leurs apprentissages et de la trajectoire à parcourir jusqu'au niveau attendu.

Il ne s'agit pas d'un rapport où chaque stagiaire raconte son histoire de vie (voir encadré). Il s'agit vraiment ici de travailler sa compétence, puis de la démontrer. Si vous formez des animateurs, vous pourrez leur demander de rassembler dans leur portfolio des traces qui montrent par exemple qu'ils tiennent compte de chacun des jeunes qu'ils ont en charge et qu'ils favorisent le dialogue au sein du groupe de jeunes. Vos animateurs en formation devront être plongés dans de véritables tâches d'animation pour y recueillir leurs traces (préparation d'activité, photos, témoignages des jeunes, productions de chacun). Ces traces devront être commentées pour expliciter en quoi elles démontrent la compétence. Dans leur portfolio, ils expliqueront aussi par exemple les difficultés rencontrées lors de leurs dernières animations et la façon dont ils comptent contourner ces difficultés à l'avenir. Chacun discutera ensuite avec vous de ces traces et de son «savoir-agir», ce qui le fera progresser. Ainsi, le portfolio, comprenant des traces et des commentaires, sert à la fois de base à la progression du participant et à l'évaluation du développement de ses compétences.

#### On distingue généralement plusieurs types de portfolios:

- **les portfolios de présentation**, qui visent l'insertion professionnelle, la présentation à l'employeur et qui contiennent les principales réalisations d'un stagiaire;
- **les portfolios de développement personnel**, qui soutiennent la réflexivité du participant et la construction de son projet de vie;
- **les portfolios d'apprentissage**, contenant la collecte des traces (toujours explicitées) d'apprentissage;
- **les portfolios d'évaluation**, visant l'évaluation ou la validation des acquis d'apprentissage à travers ces traces commentées.

C'est bien des deux dernières catégories qu'il est question ici. Rien n'empêche bien sûr un stagiaire de récupérer des extraits de son portfolio d'apprentissage pour enrichir son CV ou illustrer sa présentation à un employeur.

### UNE DÉMARCHE INHABITUELLE... MAIS PASSIONNANTE!

Pour les formateurs, guider leurs participants vers la réalisation d'un portfolio n'est pas une démarche habituelle. La logique de ce type d'apprentissage basé par un portfolio est très particulière: le participant ne répond plus à des questions posées par le formateur, il cherche, dans ses projets et ses réalisations, ce qui démontre les qualités de son action. Les portfolios seront tous différents, puisque les participants sont tous plongés dans des réalités différentes. Les échanges sur le portfolio de chacun permettent d'apprendre, mais aussi d'évaluer les progrès.

En tant que formateur, vous serez sans doute étonné par la qualité des traces et des réflexions que vous découvrirez dans les portfolios de vos participants. Les accompagner, les soutenir dans cette démarche, est un vrai plaisir car les stagiaires s'y sentent valorisés. Comme ils y relatent des actions complexes, ils sont fiers de leurs accomplissements et sont conscients de ce que leur apporte la discussion avec vous. Chacun y donne le meilleur de soi, dans le respect de l'autre. Nous sommes bien loin des tests par QCM...

### OÙ SONT PASSÉES LES CONNAISSANCES?

Il est toujours nécessaire de connaître, comprendre, appliquer, analyser ou évaluer une situation. Viser le développement de compétences consiste simplement à ajouter une couche d'exigence: ce que l'on connaît et comprend devra aussi être mobilisé en situation, dans des actions efficaces. Connaître est donc toujours nécessaire, mais n'est plus suffisant.

Il vous faudra parfois envoyer certains participants vers tel ou tel module de formation nécessaire à leurs progrès. Il vous faudra discuter avec des collègues pour voir ce qui manque aux participants pour qu'ils puissent démontrer telle ou telle compétence. Il s'agit d'un travail d'équipe. Accompagner la construction des portfolios de vos stagiaires vous montrera que vous êtes sur la bonne voie: les aider à intégrer leurs connaissances, les soutenir dans la prise de conscience de la qualité de leurs actions complexes sont le meilleur ser-

