

La construction d'un référentiel de compétences : un processus participatif entre terrains et lieux de formation.

Joelle Libois, Claudia Della Croce et Roland Junod, responsables de formation dans la filière animation socioculturelle à Lausanne et à Genève avec la collaboration de Christian Jöhr, coordinateur de la démarche groupes-métiers.

Introduction

De nombreux groupes de travail ont participé entre le printemps 2000 et l'automne 2002 à la mise en place de la Haute Ecole Spécialisée Santé-Social (HES-S2), impliquant des professionnels, des employeurs, des formateurs, des décideurs politiques et du personnel administratif. Ce processus, qui s'est voulu participatif, a engendré de nombreuses discussions, l'élaboration de rapports, et finalement des cursus de formation qui sont actuellement mis en œuvre. Nous nous intéresserons ici tout particulièrement au processus d'élaboration d'un référentiel de compétences en animation socioculturelle, dit aussi référentiel-métier, dans lequel formateurs et professionnels ont été impliqués.

Notre contribution se propose d'amener des éléments d'analyse critique de ce processus et de son impact sous trois aspects :

- I. Le processus d'élaboration du référentiel
- II. L'impact sur le champ professionnel
- III. L'intégration du référentiel de compétences dans la construction d'un curriculum de formation

I - Le processus d'élaboration du référentiel

A. L'historique du processus

Un premier document est au départ du processus : élaboré par les milieux professionnels il tentait de cerner les champs de compétences impartis aux différentes fonctions du travail social. Le document révélait l'insuffisance de ce premier tour d'horizon et la difficulté de la tâche à accomplir en raison de la complexité, de l'étendue et de la diversité des champs professionnels concernés, soit l'éducation spécialisée, le service social et l'animation socioculturelle.

Les représentants de l'animation socioculturelle ont alors organisé une journée de rencontre et de travail autour du thème « *Projet de mise en place d'une HES romande santé-social et perspectives d'avenir de l'animation socioculturelle* ». L'intérêt des nombreux professionnels présents a conforté les organisateurs dans leur idée de poursuivre le travail de façon plus organisée, en demandant l'aide d'un expert méthodologue. Simultanément à la construction d'un référentiel de compétences établi par les lieux de formation, les organes de direction du projet HES ont demandé aux écoles de *définir un « profil de formation » sur la base d'une définition des rôles et fonctions de l'animateur socioculturel, en collaboration avec les terrains de*

pratique. Parallèlement les représentants des milieux professionnels ont demandé que soit établi un référentiel de compétences lié cette fois-ci aux métiers (Le présumé étant que la fonction d'animation socioculturelle est exercée à travers une diversité de métiers dont les points communs et les spécificités sont objets de débat). Suite à une requête ouverte, la méthodologie proposant la technique des *groupes-métiers* a été retenue. L'animation socioculturelle fut la première des trois professions à entrer dans cette démarche qui a été reprise par la suite par des professionnels du service social et de l'éducation spécialisée.

Les objectifs du projet ont été formulés ainsi :

- Contribuer à consolider l'identité professionnelle dans un champ d'intervention multiforme et en évolution rapide ;
- Aider les professionnels à développer et renforcer une attitude de pratique réflexive ;
- Construire un outil d'analyse et de restitution de la réalité du terrain mettant les praticiens en position de contribuer efficacement à l'élaboration interactive des contenus de formation.

B. La méthode : constitution d'un « groupe-métier » et d'un groupe de pilotage.

La première étape a consisté à former un groupe-métier composé de dix animatrices et animateurs en provenance des différents champs d'intervention, représentatifs de l'ensemble des régions de Suisse romande et occupant des fonctions différenciées. La constitution de ce groupe s'est effectuée sous la responsabilité d'un groupe de pilotage. Le choix des personnes censées être représentatives du métier a évidemment suscité de nombreuses discussions et débat, tant il est périlleux de vouloir délimiter des champs professionnels autour d'une dénomination comme l'animation socioculturelle. Le groupe de pilotage a été composé de représentants des employeurs (en majorité), des syndicats et des écoles. Son mandat portait sur le suivi des étapes de travail et de la liaison avec l'environnement (milieux professionnels, de la formation et direction du projet HES).

Il s'est rapidement avéré, comme on pouvait se l'imaginer, que les représentations de ce qui peut paraître primordial à expliciter dans les pratiques professionnelles, reposaient sur des critères différents, selon la place et la fonction de chacun des protagonistes. L'intérêt de la démarche a été de provoquer ce type de débat et de tenter d'arriver à un accord, souvent fragile, entre partenaires portant des regards différenciés sur la profession.

L'ensemble du processus a été organisé par un professionnel de l'animation socioculturelle, jouant un rôle d'interface et de facilitation auprès des différents acteurs. Ce professionnel a travaillé en étroite collaboration avec le consultant.

C. Le Programme de recherche :

1. Constituer un groupe représentatif des professionnels de l'animation socioculturelle en suisse romande.
2. Appliquer une méthode d'analyse des métiers, des fonctions et des processus en vue d'une gestion prévisionnelle, préventive et cognitive des compétences requises par l'exercice professionnel.

3. Elaborer un référentiel de compétences structuré par domaines, fonctions et groupes d'activité, articulé autour de la description des activités de travail, des conditions de réalisation de l'activité et de son contexte, la définition d'un niveau d'évaluation et de critères de réussite.
4. Confronter les résultats obtenus à un groupe élargi de praticiens de l'animation socioculturelle et transmettre les résultats ainsi validés au groupe mandaté pour la mise en place du dispositif de formation de la filière concernée.
5. Confronter interactivement le référentiel avec les propositions de contenu cognitif et didactique (ingénierie pédagogique) des lieux de formation ;
6. Etablir un rapport tirant les enseignements de l'opération et énonçant les conditions de sa reproductibilité pour d'autres filières de formation du travail social et de la santé.

D. Les phases de la construction du référentiel-métier.

La démarche de construction, tour à tour analytique et synthétique, comprenait 4 phases.

1. Mise à jour des tâches actuelles : dans cette phase il s'agissait pour les professionnels de décliner le plus précisément possible ses activités de travail actuelles : description du poste de travail, modalités d'exercices, relations avec l'environnement, articulations avec les autres activités de l'institution.
2. Identification des compétences à mettre en oeuvre en s'appuyant sur une analyse précise de l'activité dans des situations emblématiques.
3. Regroupement en fonctions : à partir des récits de l'activité, le méthodologue organise et regroupe ces activités en fonctions, c'est-à-dire en ensembles d'activités homogènes concourant à la réalisation d'un même but.
4. Construction d'un travail d'anticipation des évolutions des pratiques en cours : dans cette phase il s'agissait d'anticiper l'activité future en termes de qualifications, de comportements, de capacité d'analyse et d'initiative, une part d'anticipation et de projection était ainsi reconnue.

E. Le produit : « Le référentiel de compétences des métiers de l'animation socioculturelle »

On ne présentera pas ici l'ensemble du produit qui peut être consulté sur internet (www.anim.ch), on se contentera de présenter l'économie générale de l'outil :

Huit grandes fonctions ont été dégagées:

1. Analyse et identification de son environnement de travail
2. Conception, organisation et accompagnement au montage de projets d'animation socioculturelle
3. Médiation et régulation
4. Gestion et organisation de son cadre de travail
5. Communication interne – communication externe

6. Management des équipes de travail
7. Evaluation des équipes de travail
8. Développement personnel et professionnel

Sous chacune de ces fonctions sont explicitées :

- *les conditions de réalisation du métier* (niveaux de contraintes, ressources mises à disposition et nature des relations avec les autres personnes associées à la production de compétences)
- *les savoir agir et les objectifs* visés dans la réalisation des activités professionnelles
- *les savoir sociaux et relationnels* associés aux savoir agir professionnels
- *les pistes de savoirs ou connaissances associées*, à combiner pour produire la compétence attendue.

Ainsi pour prendre un exemple, la fonction 2 Conception, organisation et accompagnement au montage de projets en animation socioculturelle est déclinée en 5 sous-fonctions :

1. Analyser une demande
2. Organiser le développement d'un projet
3. Réaliser les actions du projet
4. Suivre et analyser les activités réalisées
5. Capitaliser, diffuser, démultiplier les résultats d'un projet

La première sous-fonction analyse de la demande est développée à travers ses conditions de réalisation par exemple la condition qu'une demande émerge portée par un groupe ou une personne.

Le savoir-faire du métier qui répond à cette contrainte est décrite à travers les savoir-faire impliqués par l'analyse de la demande, l'étude de sa faisabilité, l'analyse des ressources disponibles et la validation de l'idée de départ.

Les savoir sociaux et relationnels associés sont décrits sous des formules du type prendre du recul par rapport à une sollicitation, être réceptif, sens de la reformulation.

Enfin parmi les savoirs associés sont mentionnés, entre autres, des savoirs tels que méthode de diagnostic, d'analyse de situation et de contexte.

Ce bref aperçu permet peut-être de faire entrevoir la valeur de l'outil en tant qu'interface entre professionnels et formateurs sur lesquels nous nous focalisons (l'interface entre professionnels et décideurs des institutions d'action sociale et de formation mériterait qu'on s'y intéresse également). A condition de ne pas être utilisé comme un outil normatif il permet en effet une discussion méthodique sur les savoirs à mettre en œuvre dans des situations d'activité emblématiques.

II. L'impact du processus sur les champs professionnels

Dans un entretien avec le professionnel de l'animation socioculturelle qui a joué le rôle de coordinateur et d'interface entre le groupe-métier et le groupe de pilotage, nous avons tenté de repérer les effets du processus sur les champs professionnels, les résistances et les faiblesses qu'il

a révélées chez les professionnels, et finalement les dynamiques qu'il a engendrées et les perspectives qu'il a ouvertes.

A. Les résistances.

La démarche de constitution du référentiel ne s'est pas faite sans difficulté. Pour les professionnels concernés, il n'était pas aisé de décrire leur travail au quotidien. Dire ce que l'on fait réellement n'est pas toujours une évidence et cela pose toute la question du *discours sur* la pratique. La spécificité d'un métier tient autant à l'éventail des types de situations rencontrées qu'aux actions à mener, et aux décisions à prendre dans chacune de ces situations. Relater sa pratique présente toujours un risque de simplification ou de schématisation.

Une autre difficulté repérée est sans doute liée à la méthode, au fait de devoir s'approprier un vocabulaire commun, une manière de découper l'activité peu usuelle pour les professionnels. Le fait de gérer plusieurs actions en même temps et à différents niveaux augmente encore le niveau de difficulté du découpage. Cela pose en fait la question de la *pratique réflexive* : la démarche exige en effet une capacité à penser sa pratique, à se la réapproprier, à prendre du recul et développer une distance critique sur les actions développées.

Décliner les gestes quotidiens est même apparu à certains comme vide de sens : « cela ne sert à rien, je n'ai pas envie d'expliquer mon travail, je sais pourquoi je le fais et cela me suffit ». Une des craintes évoquées portait sur l'utilisation éventuelle qui pourrait être faite de ce travail. La crainte qu'il soit utilisé par la suite comme un outil de contrôle ou un outil permettant de quantifier un certain nombre d'actes a été évoqué par certains membres du groupe. Une certaine méfiance était donc de mise au démarrage bien que l'intention de départ ait été explicitée, à savoir faire un état des lieux et contribuer à l'élaboration des futures formations HES en animation socioculturelle.

B. Les faiblesses

Le principal maillon faible du processus peut être analysé en termes de manque d'anticipation de l'appropriation de l'outil proposé aux professionnels. En effet, sous sa forme actuelle, les professionnels ont de la peine à le confronter à leurs pratiques quotidiennes. Dans cet esprit un des prolongements à envisager consisterait à permettre aux professionnels d'enrichir l'outil de façon continue et de constituer une véritable base de données, vivante et dynamique, permettant de rendre compte plus largement de la diversité et de la complexité du travail de l'animateur socioculturel.

Pour ce faire, l'outil devrait se rendre immédiatement accessible aux professionnels en permettant par exemple une recherche par mots-clés ainsi que l'élaboration de liens transversaux entre les différentes fonctions et la mise en relation des compétences nommées.

Une des limites est également liée au panel de professionnels ayant participé à cette démarche ; un panel constitué de professionnels reconnus (dont certains ont du reste bifurqué vers d'autres fonctions) qui ne représentaient pas l'entière diversité des pratiques.

Une autre difficulté évoquée est celle de la difficulté rencontrée de hiérarchiser et d'organiser les compétences mises en œuvre dans leur diversité et leur complexité.

Malheureusement le financement prévu au départ ne permettait pas d'anticiper ces développements nécessaires, le mandat lui-même ne le permettait pas. Ainsi, on pourrait dire que le « service après-vente » n'a pas été pensé jusqu'ici. En tous les cas, on peut affirmer aujourd'hui que le référentiel-métier constitue un catalogue de compétences basé sur un ensemble de pratiques variées, mais il ne donne pas une image exhaustive de l'animation socioculturelle en Suisse romande.

C L'impact et les dynamiques engendrées par le référentiel métier

Si le mandat de départ n'incluait pas de réflexion sur l'évolution, cette démarche a néanmoins eu des effets, dont le principal, non négligeable, a été, la mise en route, pour la première fois en Suisse romande, d'un projet de plate-forme de l'animation socioculturelle. Cette plate-forme qui se propose d'organiser les professionnels en Suisse romande est en cours de constitution. Le processus a permis d'en faire germer l'idée. Actuellement, une association se met en place. Cette dernière devra déterminer les objectifs, le fonctionnement et le financement de la plate-forme. D'ores et déjà, les principaux objectifs se dessinent :

- mettre à jour, actualiser et diffuser un répertoire des lieux d'animation, des professionnels, des pratiques et des projets,
- mettre sur pied des espaces de rencontres et d'échanges : symposiums, forums, journées à thèmes,
- faire vivre et évoluer le référentiel de compétences,
- collaborer avec les lieux de formation de base et relayer les besoins en formation continue.

De manière générale, l'impact n'est pas totalement mesurable, car il n'existe pas d'instrument prévu pour le mesurer de manière fiable. De nombreux témoignages très positifs ont cependant été enregistrés dans le milieu professionnel ; les écoles ont utilisé le référentiel pour construire leur cursus de formation. Là aussi, un travail plus fin devrait pouvoir être élaboré à l'avenir entre les professionnels et les écoles pour faire évoluer cet outil.

D. Les perspectives

La diffusion de l'outil n'a pour l'heure pas dépassé le milieu professionnel et les lieux de formation. Il a toutefois été diffusé à environ 500 exemplaires et un site Internet lui est consacré (www.anim.ch). Actuellement, une recherche de financement est en cours pour la traduction du référentiel en allemand. A terme, cet outil devrait devenir un moyen de promotion de la profession qui pourrait être utilisé par les services d'orientation professionnelle ainsi que dans les journées « portes ouvertes » offertes aux jeunes leur permettant de découvrir les professions auxquelles ils s'intéressent.

Par ailleurs, cet outil pourrait également être utilisé comme moyen de convaincre les milieux politiques et les services publics de l'intérêt qu'il peut y avoir à créer des postes d'animateurs dans leurs villes et leurs communes. Il devrait donc devenir un moyen promotionnel, un moyen d'asseoir l'image, pour beaucoup encore trop floue, de cette profession.

III - L'intégration du référentiel de compétences dans la construction d'un curriculum de formation

L'intégration des référentiels de compétences dans la mise sur pied des cursus de formation de la HES est en cours depuis une année. Il nous est apparu intéressant d'intégrer à notre réflexion quelques questions critiques issues cette fois d'un responsable de formation fortement impliqué dans la définition du plan d'étude en animation socioculturelle.

La question posée est comment évaluer, dans ce travail de construction, l'apport, mais aussi les dangers et les limites de l'outil référentiel de compétences. Derrière cette question on peut poser une question plus générale qui nous permettra d'ouvrir le dialogue avec les participants de cet atelier : « Comment une formation en animation socioculturelle se met-elle en adéquation avec les pratiques de terrain ? »

Pour ouvrir le dialogue, voici donc ces quelques questions critiques.

1. Un premier gain de l'introduction des référentiels de compétences dans la conception des modules d'enseignement est un gain de légitimité. Elle donne à voir l'articulation et l'adéquation de la formation avec les pratiques effectives de la profession. L'apport méthodique des référentiels est de ce point de vue considérable. Il pose cependant la question du rôle et de la liberté des lieux de formation dans la définition de l'action à laquelle ils sont censés préparer. N'y a-t-il pas un risque de soumission subtile aux pratiques et aux logiques sociales existantes ? En d'autres termes quelle est la marge critique des écoles face aux logiques sociales dominantes à l'œuvre dans les pratiques ?

2. Immédiatement cette première question nous renvoie à la définition des objectifs de la formation : tous les objectifs de la formation ne peuvent être poursuivis à travers un processus d'acquisition de compétences. Il en est ainsi notamment pour les objectifs liés à la formation de l'identité professionnelle, à l'identification de valeurs personnelles et professionnelles, à la définition de postures : postures face au savoir, face à la société, face au pouvoir.

Tous ces objectifs ne peuvent être liés à la définition préalable de compétences sur la base de l'analyse des pratiques professionnelles, même lorsque cette analyse s'efforce d'en restituer la complexité. Ils sont plutôt liés à un processus interactif à travers lequel formateurs (au nombre desquels il ne faut pas oublier les responsables de la formation pratique sur le terrain) et étudiants inventent et font évoluer leur rapport aux pratiques sociales et au savoir. La question est donc : comment l'acquisition de compétences s'articule-t-elle aux autres objectifs de formation. Quelle priorité leur donne-t-on ?

3. Une autre perspective positive est ouverte par le référentiel de compétences : le travail qu'il organise autour de *l'intelligence en action*. L'identification de situations d'actions emblématiques qui font appel à la mise en œuvre combinée de compétences permet de développer des situations de formation proches des situations d'action professionnelle et de mettre les étudiants en débat avec les professionnels autour de ces situations. Ainsi la forme privilégiée du travail en ateliers menés en collaboration avec des professionnels, en immersion partielle dans des situations d'intervention professionnelle, permet-elle de rendre transparente cette question de l'intelligence en action. Elle permet aussi de lier la question des compétences à acquérir et des ressources à mobiliser à la question du sens de l'action. Mais comment acquière-t-on des compétences ? Suffit-il de les travailler en tant que telles dans des ateliers ou des modules qui s'en donnent l'objectif ?

4. Ici surgissent quelques questions majeures qui, tout en reconnaissant les perspectives extrêmement intéressantes qu'ouvre la démarche référentiel de compétences, nous évitent d'en faire une panacée. Notamment celle-ci : comment l'acquisition de compétences s'articule-t-elle à l'acquisition des ressources qu'elles mobilisent. Au nombre de ces ressources il y a traditionnellement les différentes disciplines auxquelles les étudiants sont initiés : disciplines en sciences humaines, disciplines artistiques, méthodologies... Il est certainement intéressant que la pertinence et l'apport de ces disciplines à la constitution de l'intelligence en action soit questionnés. Leurs contraintes propres et leur valeur, en dehors de toute utilité préétablie, ne peuvent cependant être ignorées. Il arrive que les disciplines ouvrent de nouveaux champs d'action ou de nouvelles manières de la concevoir. Or l'exercice de chacune de ces différentes disciplines a sa logique et son rythme propre. Comment les étudiants pourront-ils mobiliser les ressources offertes par ces différentes disciplines si leur manière de s'y confronter reste superficielle et éparpillée? On le voit bien : il y a un équilibre difficile à trouver entre les différents objectifs et les différentes logiques de la formation professionnelle.