



COMPÉTENCES
TRANSVERSALES ET
CADRE EUROPÉEN
DES CERTIFICATIONS

GUIDE CONSEILS

Mariela DE FERRARI
Jean-Marie DE KETELE

RECONNAÎTRE LES
COMPÉTENCES
TRANSVERSALES
EN LIEN AVEC
L'EMPLOYABILITÉ ET
LES CERTIFICATIONS
- RECTEC+ (NIVEAUX
5 À 8 DU CADRE
EUROPÉEN DES
CERTIFICATIONS)

rectec+



PARTENAIRES STRATÉGIQUES

CONSEIL RÉGIONAL
DE LA FORMATION
BELGIQUE

LE FOREM
BELGIQUE

GIP FCIP DE L'ACADÉMIE
DE VERSAILLES
FRANCE

INSTITUT RÉGIONALE DE
L'ADMINISTRATION DE LYON
FRANCE

UNIVERSITÉ
DU MANS
FRANCE

UNIVERSITÉ
DU LUXEMBOURG
LUXEMBOURG

UNIVERSITÉ « DUNĂREA
DE JOS » DE GALAȚI
ROUMANIE

WELHELP
ROUMANIE

PARTENAIRES ASSOCIÉS

GIPAL - ACADÉMIE DE LYON
FRANCE

GIP FCIP - ACADÉMIE DE
TOULOUSE
FRANCE

MARIE-JEANNE SPITERI
CHEFFE DE PROJET, PROJET ANGE

UNIVERSITÉ
DE LA SARRE
ALLEMAGNE

ID6-DIAGORIENTE
FRANCE

SOMMAIRE

● INTRODUCTION	04
● PARTIE 1 : ÉLABORATION ET CARACTÉRISTIQUES DU RÉFÉRENTIEL	05
● PARTIE 2 : LES USAGES POSSIBLES DU RÉFÉRENTIEL	15
● PARTIE 3 : POINTS DE VIGILANCE ET PRÉCONISATIONS	38
● RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES ET RÉFÉRENTIELS CONSULTÉS	41
● ANNEXES	43

INTRODUCTION

Ce guide a pour finalité de présenter aux acteurs européens de l'Éducation et la formation tout au long de la vie, les productions et les résultats issus du projet RECTEC+ (financement ERASMUS +) développé entre septembre 2019 et septembre 2021.

Elaborées par les partenaires stratégiques et les partenaires associés, ces productions intellectuelles ont bénéficié de l'apport de trois experts tout au long du projet :

Jean-Claude BEACCO, Professeur émérite en sciences du langage, Université Sorbonne Nouvelle,
Jean-Marie DE KETELE, Professeur émérite Université catholique de Louvain,
Habib MARANDE, Expert Erasmus+ Enseignement et Formation Professionnels.

Viviane DEVRIESERE, Experte classification ESCO, Présidente d'EVALUE, association des experts et évaluateurs de l'Union européenne, a contribué pendant la première année du projet.

L'Université du Mans a mobilisé deux experts PIX¹ - Michel JAMES et Emmanuel LEMAITRE. Leur apport très précis, étayé par le référentiel européen DIGCOMP et le référentiel français ont fourni l'expertise manquante pour la graduation des compétences numériques.

Ce document se structure en trois parties :

1. Un premier chapitre, rédigé par Mariela DE FERRARI, est consacré à la présentation du référentiel de compétences transversales graduées et à sa méthodologie d'élaboration et de mise en correspondance avec le Cadre Européen des Certifications (CEC dorénavant). L'arrière-plan théorique s'inscrit dans la continuité de celui explicité par le guide pratique RECTEC².
2. La deuxième partie présente la configuration des expérimentations menées pour éprouver la pertinence du référentiel dans le cadre d'usages et de finalités variés. Les fiches d'expérimentation ainsi que des exemples d'outils sont disponibles en ligne sur le site du projet : <http://rectec.ac-versailles.fr/les-livrables/>.

Une analyse des méthodologies et des effets produits a été menée par Jean-Marie DE KETELE, rédacteur des chapitres 2 et 3. Des conseils accompagnent chaque type d'usage afin de faciliter l'utilisation par les acteurs européens souhaitant adopter l'approche « compétences transversales graduées » en lien avec l'employabilité et les certifications.

3. Enfin, des points de vigilance et des préconisations sont énoncés, en écho de l'analyse des expérimentations.

1. Service public français pour évaluer et certifier les compétences numériques

2. Disponible en versions française et anglaise sur le site <http://rectec.ac-versailles.fr>

1. ÉLABORATION ET CARACTÉRISTIQUES DU RÉFÉRENTIEL RECTEC+

Le premier principe du socle européen des droits sociaux énonce que « *toute personne a droit à une éducation, une formation et un apprentissage tout au long de la vie inclusifs et de qualité, afin de maintenir ou d'acquérir des compétences lui permettant de participer pleinement à la société et de gérer avec succès les transitions sur le marché du travail.* »

Les marchés européens du travail traversent une période d'évolutions importantes : des changements démographiques et des migrations économiques concomitamment à la complexité croissante des emplois. Le besoin d'objectiver et de reconnaître les compétences transversales est plébiscité par les employeurs, les professionnels de l'éducation et la formation, et depuis peu par ceux de la certification, y compris universitaire.

De multiples interprétations circulent sur la notion de "compétence transversale" allant même jusqu'à répertorier des qualités personnelles, des états psychologiques, difficilement observables et encore moins évaluables dans le cadre de la formation professionnelle et universitaire. D'autres besoins d'objectivation sont identifiés, en écho des mutations et de la construction des parcours :

- dans le cadre de la Validation des Acquis de l'Expérience, le positionnement des aspects techniques ne suffit pas à reconnaître les compétences de l'expérience, les Centres d'Aide à la Réussite Etudiante ne disposent pas non plus de précisions en termes de compétences attendues leur permettant de situer les acquis des candidats,
- les réformes de l'enseignement supérieur annoncent les compétences transversales sous des appellations vagues et lorsqu'elles sont identifiées, les enseignants ne les incluent pas dans leurs pratiques.

La réforme des modes de recrutement dans les Fonctions Publiques cherche à répertorier les compétences transversales pour compléter leurs formations. Les recruteurs privés et publics souhaitent également identifier les compétences transversales en lien avec les postes de travail à pourvoir.

La caractérisation des compétences transversales devient un enjeu majeur. Cet enjeu concerne la fin de l'enseignement secondaire pour l'orientation, l'accès au monde du travail, l'enseignement universitaire, les formations continues pour adultes ainsi que les bilans de compétences et la Validation des Acquis de l'Expérience. Des besoins sont donc observés pour la construction des parcours des étudiants, des demandeurs d'emploi et des cadres en poste, confrontés à des mobilités subies ou souhaitées et à des réorientations de plus en plus fréquentes.

Dans la continuité du projet RECTEC (2016-2019)³ ayant formalisé un référentiel de douze compétences transversales graduées et mises en correspondance avec les 4 premiers niveaux du CEC, le projet RECTEC+ a poursuivi la graduation des compétences transversales pour les niveaux 5 à 8 du CEC. L'utilisation de ce référentiel gradué devrait répondre à une grande partie des besoins exposés précédemment, tel que démontré par l'analyse des expérimentations développée plus loin par Jean-Marie DE KETELE.

3. Voir guide et référentiel sur le site www.rectec.ac-versailles.fr

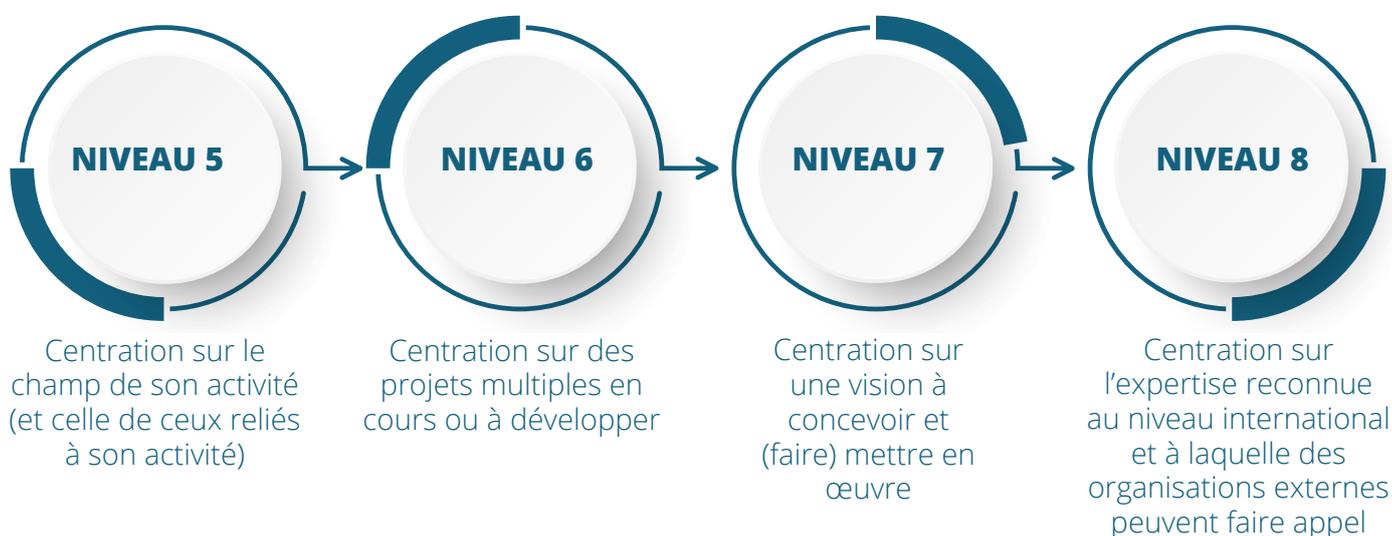
La recommandation du Conseil de la Commission européenne du 22 mai 2017 sur le CEC présente deux considérations, qu'il est utile de rappeler avant d'expliciter la méthodologie d'élaboration du référentiel RECTEC+ : « *Les certifications ont de multiples fonctions. Elles indiquent aux employeurs ce que leurs détenteurs sont censés savoir et être capables de faire (les "acquis d'apprentissage"). Elles peuvent constituer une condition d'accès à certaines professions réglementées. Elles aident les autorités et les prestataires de l'enseignement et de la formation à déterminer le niveau et le contenu de l'apprentissage accompli par une personne donnée. Elles ont aussi de l'importance sur le plan personnel, puisqu'elles sanctionnent les réussites des apprenants. Le rôle des certifications est donc crucial en ce qu'elles améliorent l'employabilité, favorisent la mobilité et donnent accès à la formation continue.*

Les certifications sont le résultat formel d'un processus d'évaluation et de validation par une autorité compétente et prennent en général la forme de documents tels que des certificats ou des diplômes. Elles indiquent qu'une personne possède des acquis d'apprentissage correspondant à des normes données. Ces acquis ont pu être obtenus par une multitude de voies, dans des contextes formels, non formels ou informels, dans un cadre national ou international. L'information sur les acquis d'apprentissage devrait être transparente et facile d'accès.⁴»

On mesure l'importance de l'identification des écarts entre les acquis d'apprentissage et ceux reliés à l'obtention d'une certification corrélée aux niveaux du CEC. Des enjeux de durée de formation et d'obtention d'une certification sont induits par la reconnaissance de ces acquis. L'une des hypothèses de recherche interrogée pendant les expérimentations concerne le rôle des graduations comme élément facilitateur pour la reconnaissance des acquis et l'objectivation des écarts.

1.1 DU CEC AUX LOGIQUES DE PROGRESSION DES PÔLES DE COMPÉTENCES RECTEC+

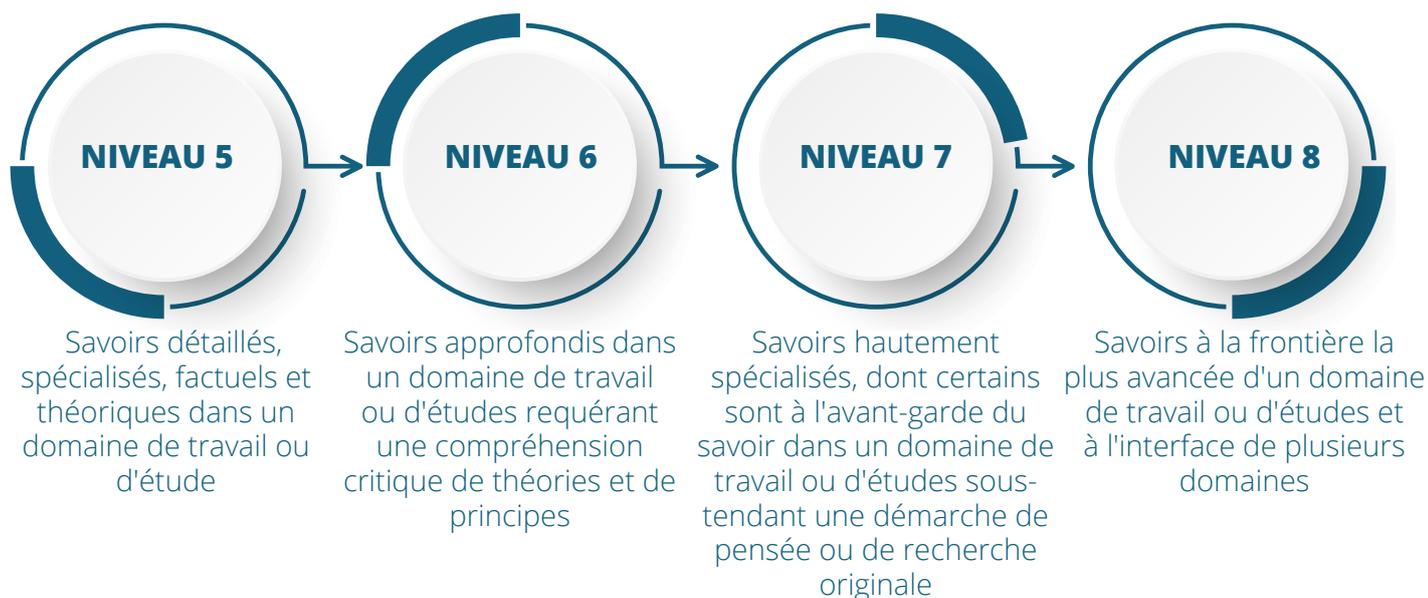
La méthodologie d'élaboration de ces graduations s'appuie sur l'explicitation progressive des paramètres énoncés dans la page 17 de l'annexe 2 de la recommandation⁵ 2017 de la Commission européenne sur le CEC. En premier lieu, ont été analysés les paramètres énoncés par le CEC pour les critères autonomie et responsabilité. Il en ressort des éléments de centration pour chacun des niveaux élaborés :



4. <https://europa.eu/europass/system/files/2020-05/Legal%20text-FR.pdf>

5. <https://europa.eu/europass/system/files/2020-05/Legal%20text-FR.pdf>

Ont également été étudiés les savoirs et leur usage au service des paramètres concernés pour chaque centration :



- Gamme étendue d'aptitudes cognitives et pratiques requises pour imaginer des solutions créatives à des problèmes abstraits (**NIVEAU 5**).
- Aptitudes avancées, dénotant la maîtrise et un sens de l'innovation, requises pour résoudre des problèmes complexes et imprévisibles dans un domaine spécialisé de travail ou d'études (**NIVEAU 6**).
- Aptitudes spécialisées requises pour résoudre des problèmes en matière de recherche et d'innovation afin de développer de nouveaux savoirs et de nouvelles procédures et d'intégrer les savoirs de différents domaines (**NIVEAU 7**).
- Aptitudes et techniques les plus avancées et les plus spécialisées, y compris en matière de synthèse et d'évaluation, requises pour résoudre des problèmes critiques en matière de recherche et/ou d'innovation et pour élargir et redéfinir les pratiques ou savoirs professionnels existants (**NIVEAU 8**).

Cette extraction de l'annexe 2 de la recommandation CEC 2017, montre les proximités entre les niveaux 5-6 et 7-8 en termes d'aptitudes requises pour mobiliser des savoirs reliés à des domaines de travail ou d'études détaillés et approfondis dans le cadre des certifications 5-6 (postes de cadres intermédiaires) et celles de 7-8 (postes de dirigeants, chercheurs, hauts fonctionnaires de la Fonction Publique, experts internationaux) faisant appel à des savoirs hautement spécialisés pouvant se trouver à l'interface de plusieurs domaines mobilisés pour l'élaboration de nouveaux savoirs dans le cadre de la recherche et/ou l'innovation. À partir de cette analyse, les partenaires et experts du projet RECTEC+, ont calibré les degrés d'autonomie, de responsabilité et de complexité en lien avec les trois pôles de compétences⁶, pour les niveaux supérieurs du CEC. Les niveaux deviennent des paliers dans la démarche « carte de compétences graduées » afin de faciliter les logiques de progression, en particulier pour la construction des parcours professionnels et de certification, sur trois pôles de compétences : organisationnel, réflexif et communicationnel. Le tableau ci-dessous est complété d'exemples de postes/statuts associés et se trouve in extenso en **annexe 1**.

6. *Explicités pour les niveaux 1 à 4 par le guide pratique RECTEC (pp.15-19) disponible sur <http://rectec.ac-versailles.fr>*

LES PARAMÈTRES AUTONOMIE, RESPONSABILITÉ, COMPLEXITÉ, ET LES LOGIQUES DE PROGRESSION DES PÔLES DE COMPÉTENCES TRANSVERSALES GRADUÉES

PARAMÈTRES PRÉCISÉS POUR LES GRADUATIONS RECTEC+	PALIER 5	PALIER 6	PALIER 7	PALIER 8
AUTONOMIE ET RESPONSABILITÉ PÔLE ORGANISATIONNEL	Coordination et évaluation au sein d'une équipe pour mettre en œuvre la vision stratégique de l'institution ou l'entreprise.	Exercice d'une responsabilité dans la mise en place de projets nouveaux entrant dans le champ de l'institution ou l'entreprise.	Responsabilité dans la conception d'une vision stratégique pour l'avenir de l'institution ou l'entreprise.	Représentation ou délégation d'une ou plusieurs institutions ou entreprises, sur les plans stratégique et de la gouvernance.
COMPLEXITÉ PÔLE RÉFLEXIF PÔLE COMMUNICATIONNEL	Multiplicité d'informations à hiérarchiser et gérer auprès d'interlocuteurs très variés : financeurs, décideurs partenaires et opérationnels. Analyse des interactions et des actions entre les personnes et les projets dont on a la responsabilité.	Multiplicité dans la nature des informations et dans la connaissance du « système » dans lequel on évolue. Participation à des interactions et des actions, à promouvoir en interne et en externe, pour introduire ou pérenniser l'innovation dans l'institution ou de l'entreprise.	Veille et gestion d'informations nécessaires à la construction d'une vision stratégique. Interactions à visée stratégique à fort enjeu pour le maintien et le développement de l'activité. Discours élaborés et tenus au nom de l'institution ou l'entreprise, avec variation de codes socio-culturels.	Analyse des facteurs en émergence et des mutations qui affectent et affecteront plus globalement la société. Création de modèles nouveaux. Interactions entre des réseaux d'experts reconnus impliqués dans la réflexion sur les mutations de la société et les enjeux sociétaux concernant l'institution ou l'entreprise

Chaque pôle de compétences a donc ses logiques de progression : l'organisation de l'activité est régie par l'autonomie et la responsabilité pouvant être développées suivant le périmètre de l'action, la mission confiée. La communication s'appuie sur la complexité induite par les interactions orales et écrites sollicitées en une ou plusieurs langues, les acteurs impliqués dans ces interactions, et les enjeux liés aux objets de ces communications.

Plus les rôles sont associés à la représentation de l'institution ou l'entreprise, plus les compétences communicatives mobilisées seront élevées. Enfin la réflexivité s'appuie également sur le degré de complexité des informations et des savoirs à traiter et mobiliser au service du pilotage et l'organisation de l'activité et des communications nécessaires à la réalisation de ces activités.

Les compétences communicatives et réflexives se mettent au service de celles concernant le pilotage et l'organisation de l'activité. Voici les douze compétences transversales stabilisées et nommées de manière à faciliter le continuum des niveaux 1 à 8.

PÔLE ORGANISATIONNEL	PÔLE COMMUNICATIONNEL	PÔLE RÉFLEXIF
<ul style="list-style-type: none">• Piloter et/ou organiser l'activité• Agir face à l'imprévu• Coopérer et favoriser la collaboration• Gérer les données mathématiques, budgétaires et statistiques	<ul style="list-style-type: none">• Communiquer à l'oral en une ou plusieurs langues• Prendre en compte les usages sociaux et culturels• Communiquer à l'écrit en une ou plusieurs langues• Utiliser les ressources numériques	<ul style="list-style-type: none">• Traiter des informations et des savoirs• Assurer les procédures et la qualité• Construire son parcours professionnel• Développer des compétences

Ces compétences « traversent » tous les secteurs professionnels, et se mobilisent dans les contextes explorés par ce projet (public, privé, universitaire), certaines étant davantage sollicitées suivant la centration des activités professionnelles - sur de l'humain, sur des objets ou artefacts, sur l'administration- . Un répertoire de situations a été élaboré par les partenaires du projet afin de vérifier la pertinence des liens établis entre chaque niveau du CEC et des postes de travail ou des fonctions.

Une synthèse de ce répertoire se trouve en **annexe 2**, l'ensemble des situations, est disponible sur le site RECTEC+ (<http://rectec.ac-versailles.fr/les-livrables/>), accompagné d'un travail spécifique produit par les partenaires des Fonctions Publiques belge et française, permettant d'indexer des postes aux paramètres de graduation et au référentiel RECTEC+.

1.2 LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES GRADUÉES, LE RÉFÉRENTIEL RECTEC+

L'élaboration des descripteurs de compétences de chacune des douze compétences transversales a pu être réalisée à l'issue des deux phases décrites ci-dessus, à savoir :

- mise en correspondance et précision des paramètres autonomie, responsabilité et complexité pour les niveaux 5 à 8 ;
- répertoire de situations, postes et fonctions correspondant aux niveaux 5 à 8 en contexte de fonction publique, d'entreprises privées, d'université.

Le référentiel est présenté en **annexe 3** en formats circulaire - plein et évidé - et tableau et ce, pour le continuum 1 à 8.

La plateforme <https://diagoriente.beta.gouv.fr/> portée par Id6, organisme partenaire stratégique du premier projet RECTEC, a intégré les référentiels RECTEC puis RECTEC+, et permet aux acteurs professionnels de faire des extractions sur l'amplitude de paliers ou d'axes de compétences, adaptées aux différents usages ou finalités. Cette plateforme s'appuie sur la démarche méthodologique RECTEC et facilite la construction de parcours professionnels via les graduations, allant du niveau 1 au 8 du CEC.

1.2.1 LA DISTRIBUTION DES COMPÉTENCES MANAGÉRIALES

Les acquis d'apprentissage mobilisés dans des postes correspondant aux niveaux 5 à 8 du CEC associent des compétences de management essentiellement à l'activité, aux ressources humaines et à la qualité. La référentialisation RECTEC+ a abouti à leurs distributions prioritairement au sein de quatre compétences transversales :

PÔLE ORGANISATIONNEL	PÔLE RÉFLEXIF
<ul style="list-style-type: none">• Piloter et/ou organiser l'activité• Coopérer et favoriser la collaboration	<ul style="list-style-type: none">• Assurer les procédures et la qualité• Développer des compétences

Cette distribution a été orientée par l'analyse du répertoire de situations, qui montre comment aujourd'hui le management n'est plus un objet traité seulement par des spécialistes. De même, la qualité n'est plus pilotée par les seuls experts de la qualité. Inversement, ces spécialistes peuvent être appelés à développer des compétences alors qu'ils ne sont pas spécialistes de la formation.

Cette évolution du contexte introduit de nouvelles manières de piloter et gouverner dont l'objectivation peut être l'un des usages de la démarche RECTEC+ avec les graduations des compétences transversales.

Cette approche permet aux utilisateurs d'étayer leur positionnement sur chaque palier de compétences, à partir d'indicateurs et d'exemples issus de leur expérience ou associés à des activités professionnelles précisées par des fiches de poste ou de métier, par les référentiels de certification correspondants si nécessaire. En écho, les autres compétences, précisent la manière dont sont pilotées par exemple les ressources numériques au service de l'activité.

PÔLE ORGANISATIONNEL

COMPÉTENCES TRANSVERSALES	PALIER 5	PALIER 6	PALIER 7	PALIER 8
Piloter et organiser l'activité	Coordonne et suit l'activités de son équipe	Planifie et supervise l'activité d'une ou plusieurs équipes	Elabore les orientations stratégiques de l'organisation et garantit leur mise en œuvre	Conçoit et/ou valide des perspectives stratégiques globales
Agir face à l'imprévu	Identifie et évalue des situations-problèmes imprévues, préconise des solutions	Evalue et entérine des solutions relatives aux situations-problèmes imprévues	Elabore des procédures adaptées aux situations exceptionnelles	Crée des stratégies d'anticipation et de gestion de risques nouveaux ou émergents
Coopérer et favoriser la collaboration	Favorise l'implication individuelle de son collectif de travail	Assure la coopération des équipes et concourt à la distribution des rôles	Co-construit des méthodologies destinées à améliorer les dispositifs de collaboration	Crée des stratégies pour promouvoir des réseaux internes ou externes
Gérer les données mathématiques, budgétaires et statistiques	Recense et contrôle les résultats quantitatifs et qualitatifs d'un budget	Analyse et contrôle des données statistiques et budgétaires	Elabore de nouvelles formes de traitement des données	Conçoit des méthodologies pour le contrôle et le suivi des données

PÔLE RÉFLEXIF

COMPÉTENCES TRANSVERSALES	PALIER 5	PALIER 6	PALIER 7	PALIER 8
Traiter des informations et des savoirs	Sélectionne et organise la diffusion de l'information nécessaire à l'activité interne	Mobilise un système de veille et organise la circulation de l'information en interne et externe	Elabore des formats de vulgarisation et de diffusion au service de la vision stratégique	Expertise des sources de référence et produit des savoirs liés à des enjeux stratégiques et/ou sociétaux
Assurer les procédures et la qualité	Contrôle la qualité des services rendus	Elabore des indicateurs de suivi de la qualité des projets	Pilote la qualité suivant l'évolution de la vision stratégique	Conçoit une démarche de management par la qualité
Développer des compétences	Met en œuvre une démarche de développement pour soi et son équipe	Construit des plans de développement pour soi et plusieurs équipes	Elabore des plans de développement adaptés aux stratégies de l'organisation et actualise ses compétences en conséquence	Conçoit des politiques de développement en cohérence avec les mutations sociétales et actualise son expertise
Construire son parcours professionnel	Fait le bilan de ses compétences au regard de son champ d'action	Mobilise des ressources et des opportunités pour son évolution professionnelle	Analyse et oriente ses choix de carrière au regard de ses compétences	Se positionne sur des postes ou fonctions rattachés à des enjeux sociétaux d'avenir

Les compétences du pôle réflexif se mobilisent « en surplomb » et autour des activités et de l'expérience tout au long d'un itinéraire formatif et professionnel. Plus les compétences se rapprochent des paliers 6-7-8, plus la montée en réflexivité permet de passer de « l'agir pensé à l'agir réfléchi ou réflexif »⁷. Dans « l'agir pensé », l'attention porte sur l'action en train de se faire, mais en puisant dans les acquis antérieurs, tandis que « l'agir réfléchi ou réflexif » procède à l'examen délibéré de la validité de ces acquis préalables.

1.2.2 LES COMPÉTENCES COMMUNICATIVES ET PLURILINGUES

Ce pôle de compétences cherche à identifier et situer les compétences suivant le degré de complexité des interactions et des informations et savoirs mobilisés pour ces communications en une ou plusieurs langues. Il met en relief l'importance de ces compétences, souvent ignorées en tant que telles ou réduites à l'orthographe. Le rôle de la maîtrise de plusieurs langues étrangères (et non uniquement d'une langue de communication internationale) y est souligné.

7. Mezirow, Jack. 2001. « Penser son expérience », *Chronique Sociale*, pp.122-131.

PÔLE COMMUNICATIONNEL

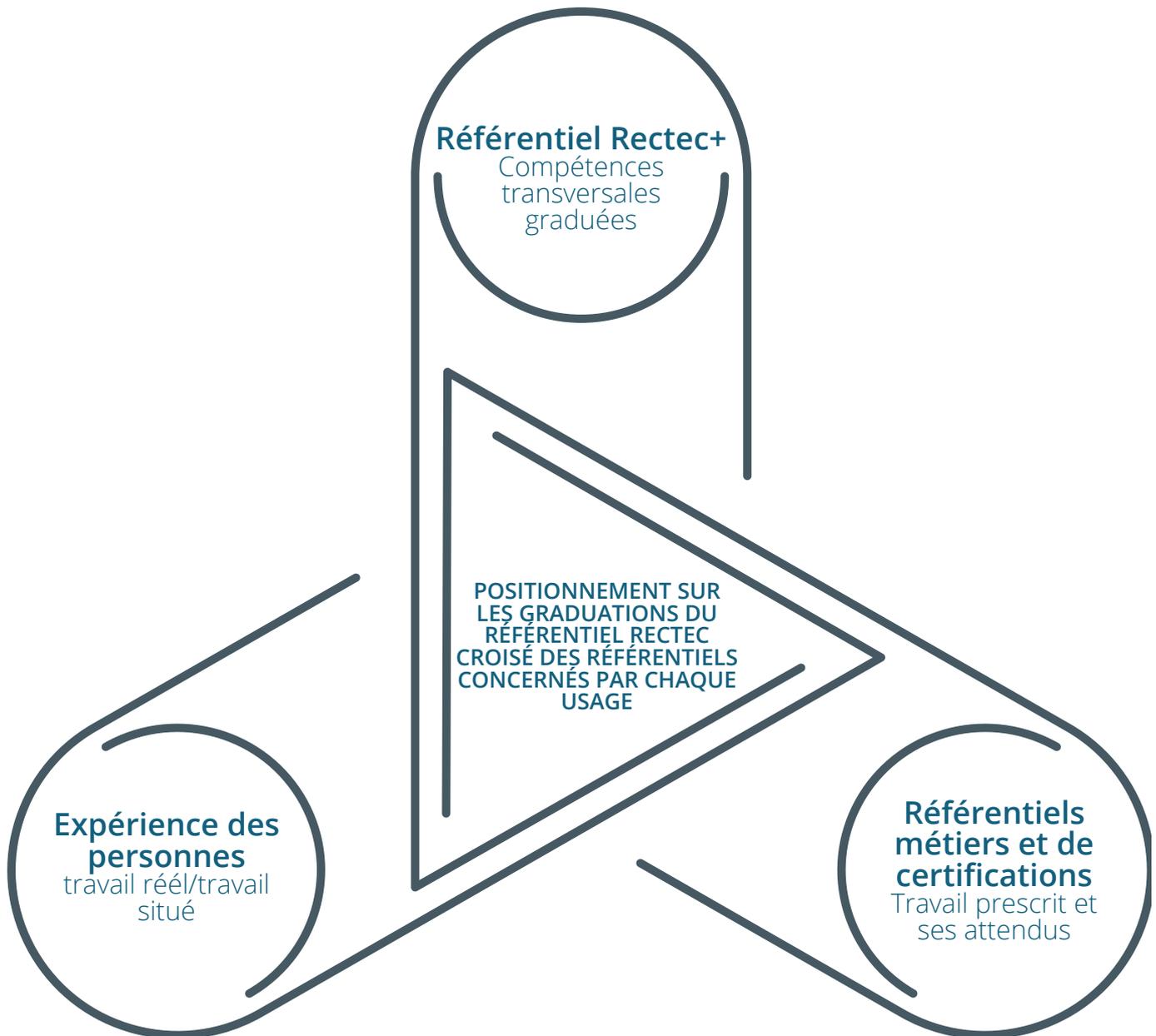
COMPÉTENCES TRANSVERSALES	PALIER 5	PALIER 6	PALIER 7	PALIER 8
Communiquer à l'oral en une ou plusieurs langues	Construit et anime des présentations liées à son champ d'action	Explicite des choix argumentés sur l'évolution de l'activité Gère des points de vue contradictoires et facilite la construction de consensus	Mobilise et élabore des stratégies de prise de parole Adapte ses interventions à la multiplicité des objectifs, enjeux et auditoires visés	Conçoit des argumentaires adaptés aux objectifs, enjeux et auditoires visés Mène et arbitre des échanges à forts enjeux stratégiques et sociétaux
Prendre en compte les usages sociaux et culturels	Facilite la compréhension individuelle et collective des usages liés à son activité	Formalise des usages en fonction de la diversité des rôles et des contextes	Elabore des stratégies pour la prise en compte de contextes culturels variés	Valorise la diversité et construit des consensus d'usage
Communiquer à l'écrit en une ou plusieurs langues	Produit des textes informatifs et explicatifs pour son périmètre d'action	Traite et produit des documents relevant de son domaine d'intervention	Elabore des textes à visées multiples ou exposant des connaissances nouvelles	Crée et diffuse des textes sur des connaissances inédites ou faisant référence
Utiliser les ressources numériques	Propose des ressources numériques à autrui et accompagne leur appropriation	Evalue le choix et l'utilisation des ressources numériques mobilisées dans les activités des équipes	Définit des dispositifs pour accompagner l'impact du numérique dans une organisation	Supervise l'élaboration de solutions inédites en lien avec la stratégie

La compétence concernant la prise en compte des codes sociaux et culturels se mobilise avec celle de l'oral, et irrigue aussi bien l'oral continu que les interactions internes ou externes à l'organisation, l'éventail et la diversité d'auditoires croissant en fonction des paliers où se situent les postes ou les fonctions occupés. Le cas des responsables de recherche ou de recherche/développement illustre bien cet enjeu : ces personnes peuvent avoir à participer à de multiples interactions dans le cadre de l'élargissement de réseaux partenaires à des fins de diffusion ou de développement de l'activité. Les enjeux de ces interactions impactent fortement l'avancée de la recherche et les possibilités de développement y compris de nouveaux savoirs.

L'utilisation des ressources numériques a été associée à ce pôle de compétences de par son imbrication avec l'écrit et l'oral. L'activation simultanée des quatre compétences communicationnelles est de plus en plus observée dans les nouvelles formes de travail collaboratif à distance, l'une d'entre elles étant toujours « dominante », les trois autres se mettant au service du pilotage et l'organisation de l'activité digitalisée.

Cette approche « intégrée » des compétences transversales considère les volets technique et relationnel comme autant de composantes, qui chargent de contenus les compétences transversales, pour les situer et les contextualiser à chaque fois qu'elles sont explicitées par des situations de l'expérience personnelle – travail réel – et par les référentiels de certification – travail prescrit-.

Le schéma qui suit représente le rôle que jouent les graduations et la reconnaissance des compétences transversales pour articuler l'expérience à l'employabilité et aux certifications.



Le référentiel de compétences transversales graduées joue le rôle d'outil de guidance pour les explicitations induites par cette méthodologie. Les retours d'expérimentation analysés dans le chapitre suivant montrent à quel point cette méthodologie s'adapte et varie suivant la finalité de chaque usage du référentiel.

2. LES USAGES POSSIBLES DU RÉFÉRENTIEL

Au départ, le référentiel de compétences transversales graduées RECTEC+ a été conçu pour élargir son utilisation aux cadres des secteurs public, privé, de l'enseignement supérieur et de la formation professionnelle. Les acteurs sont donc divers.

Les usages et leurs finalités sont tout autant divers :

- Le recrutement, la reconversion et l'intégration professionnelles.
- La reconnaissance et la validation de l'expérience, à visée d'orientation ou de certification.
- L'accompagnement des mobilités professionnelles et étudiantes.
- La professionnalisation et la formation initiale, en contexte universitaire ou dans la fonction publique.
- La professionnalisation et la formation continue, dimension internationale et compétences liées aux projets européens.

Trois hypothèses ont été posées pour guider l'analyse des données recueillies lors des expérimentations :

Hypothèse 1 : le référentiel de compétences transversales graduées est-il pertinent à l'égard de sa mobilisation dans les contextes ciblés ?

Hypothèse 2 : les graduations du référentiel de compétences transversales permettent-elles
(i) de verbaliser / expliciter / objectiver les niveaux de maîtrise de la compétence identifiée en liaison avec les postes et situations rencontrés ?
(ii) de construire des parcours de formation ?

Hypothèse 3 : l'entrée situationnelle, caractéristique de l'approche RECTEC+, permet-elle
(i) d'évaluer / expliciter / reconnaître le degré de maîtrise de la compétence ?
(ii) de faciliter les fonctions et finalités explicitées plus haut ?

Pour chacun des usages expérimentés passés en revue ci-dessous, nous tiendrons à préciser dans quelle mesure ces trois hypothèses sont validées par les données recueillies dans les expérimentations.

Usage 1

2.1 USAGE 1 : LE RECRUTEMENT, LA RECONVERSION ET L'INTÉGRATION PROFESSIONNELLE

Le partenariat stratégique entre Webhelp, une entreprise internationale d'externalisation de ressources, de recrutement de cadres, et l'Université « Dunărea de Jos » de Galați est exemplaire. La prise de connaissance de RECTEC+ par Webhelp a été l'occasion de prendre conscience du caractère réducteur de certaines pratiques classiques psychologisantes de recrutement, surtout quand il s'agissait de recruter des profils avec des compétences transversales de niveaux 4 et plus. Elle avait donc besoin de créer des programmes de formation en interne, non reconnus ou validés au niveau européen. Le partenariat avec l'Université de Galati a non seulement permis d'y palier, mais a été l'occasion pour cette dernière de professionnaliser les formations universitaires.

Dans le réseau de la formation continue du Ministère de l'Éducation Nationale français, l'amélioration du processus de recrutement, de mobilisation et d'intégration professionnels repose en grande partie sur les conseillers en formation continue (CFC). Or, ces derniers ont une expérience professionnelle antérieure et sont recrutés dans le cadre de la mobilité professionnelle pour exercer cette fonction. Devenus CFC, ces professionnels agissent auprès de personnes qui elles-mêmes s'inscrivent dans un processus de mobilité et d'intégration professionnelle. L'utilisation de la démarche RECTEC+ montre que la seule utilisation des fiches de poste par les CFC est insuffisante : si celles-ci identifient bien les compétences techniques nécessaires à l'exercice du métier, elles ne contextualisent pas les différentes situations professionnelles que les CFC ont à gérer ni les compétences transversales à mobiliser à un certain niveau pour pouvoir y faire face, comme le montrent les expérimentations menées dans plusieurs académies (GIPAL de Lyon et GIP FCIP de Toulouse).

LES DISPOSITIFS

Les projets expérimentés couvrent un large spectre, depuis la formation universitaire (Université « Dunărea de Jos » de Galați), puis le recrutement des diplômés par une organisation internationale privée (Webhelp), suivi des processus de reconversion et d'intégration professionnelles en cours de carrière avec l'aide de conseillers en formation continue dans le cadre d'institutions publiques (GIPAL et GIP). L'analyse comparative des actions menées (voir tableau ci-dessous) permet de dégager l'importance de trois temps (en amont, en cours de processus et en aval de celui-ci) et la présence de quelques démarches communes, certes adaptées aux publics et aux contextes, que nous mettrons en évidence dans la section « Conseils ».

EN AMONT

<u>Université « Dunărea de Jos » de Galați /Webhelp</u>	<u>GIPAL Lyon / GIP FCIP Toulouse</u>
<p>Alliance stratégique des deux institutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • professionnaliser la formation universitaire et bénéficier de stages guidés en entreprise. • ouvrir le recrutement aux diplômés universitaires et améliorer la démarche de recrutement. <p>Découverte de RECTEC+ par les responsables des deux institutions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • documents RECTEC+ et DiagOriente. • accompagnement par des experts. 	<p>Sensibilisation des responsables : analyse des besoins rencontrés et rôle de RECTEC+ pour y répondre.</p> <p>> Besoin d'enrichir la conduite des entretiens professionnels à finalité d'évaluation annuelle, de recrutement, de confirmation et de période d'essai.</p> <p>> Besoin de faire face à la diversité des situations des activités professionnelles concernées par les 4 pôles de compétences du référentiel de fonction du CFC (datant de 2005).</p>

COEUR DU PROCESSUS

<u>Université « Dunărea de Jos » de Galați /Webhelp</u>	<u>GIPAL Lyon / GIP FCIP Toulouse</u>
<p>Plusieurs étapes à partir de février :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sélection et motivation des étudiants (plus-value de la démarche) de dernière année. • Entretien individuel (auto-positionnement guidé avec DiagOriente) + entretien en groupe. • Auto-positionnement guidé sur la Carte RECTEC+ + entretien en groupe. • Réunion Galați/WebHelp pour travailler le croisement fiches de poste et les auto-positionnements sur la Carte RECTEC+. 	<p>Le processus s'est développé sur plusieurs mois et a été adapté selon les parcours différenciés des CFC : certains sont en situation de présenter des oraux devant des pairs dans le cadre d'une année probatoire; d'autres sont amenés à préparer les entretiens professionnels.</p> <p>Trois démarches communes caractérisent cependant le travail avec les CFC :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prise de connaissance approfondie de RECTEC+ : historique, fondements, démarche, carte et graduations. • Présentation de la carte RECTEC+ (pôles, axes, descripteurs, logiques de progression) et auto-positionnement personnel avec le choix d'une activité à décrire. • Entretien d'explicitation sur l'activité choisie et le positionnement + échanges sur les attendus.

EN AVAL

<u>Université « Dunărea de Jos » de Galați /Webhelp</u>	<u>GIPAL Lyon / GIP FCIP Toulouse</u>
<p>Feedback spécialisé avec les étudiants sur leur zone de confort et d'effort dans un milieu professionnel.</p> <p>Paramétrage d'un espace de travail digital commun afin de partager la documentation, faciliter la formation et les sessions de shadowing entre les divers experts des deux institutions.</p> <p>Travail sur les synopsis de formation : intégration des compétences transversales obligatoires pour les fonctions ciblés comme prioritaires par Webhelp.</p>	<p>Réunion programmée à destination des académies du Sud-Ouest avec comme objet : l'intégration des compétences RECTEC+ dans les formations initiales des CFC.</p> <p>Conception et opérationnalisation en trois phases (la préparation, l'échange et le travail en aval) des entretiens professionnels :</p> <ul style="list-style-type: none"> • d'évaluation ; • d'embauche ; • en fin de période d'essai ; • d'intégration.

LES EFFETS

Parmi les effets prioritaires communs aux différentes expérimentations menées, on peut citer les suivants :

- La prise de conscience, par les différentes catégories d'acteurs, de l'importance des compétences transversales dans toute activité, que ce soit dans l'exercice du métier d'étudiant ou dans l'exercice d'une profession quelle qu'elle soit ; mais cela nécessite un travail sur la notion même de compétence transversale.
- La découverte que l'énoncé des connaissances et compétences techniques présentes dans une fiche de poste ne suffisent pas pour le caractériser ; en effet, la mobilisation de celles-ci s'exercent, à l'intérieur d'un même champ professionnel, dans des contextes très divers ; et c'est donc la mobilisation de compétences transversales à un certain niveau de maîtrise qui permet de faire face aux spécificités des tâches et du contexte dans lesquelles elles sont exercées.
- La perception de l'importance des graduations à l'intérieur de chaque compétence pour caractériser un poste déterminé, ou rendre compte des activités professionnelles exercées, ou préparer une reconversion, ou simplement progresser dans l'exercice de son métier.

CONSEILS

Les trois effets précités (parmi d'autres) nous invitent à formuler quelques conseils :

- Le travail en amont et en aval de la démarche proprement dite est essentiel. En amont, un travail de sensibilisation des différents responsables institutionnels à la démarche RECTEC+, aux concepts qui la fondent et à la plus-value de son usage, ne doit pas être oublié. Il en va de même pour les acteurs qui seront amenés à la mettre en œuvre pour la première fois. En aval, une rétroaction et une analyse des résultats de la démarche méritent d'être effectuées avec les responsables institutionnels. Elles permettent d'opérer ou de consolider des alliances stratégiques avec d'autres organisations impliquées, comme ce fut le cas entre l'université et une entreprise privée de recrutement, ou comme cela est envisagé entre des organisations académiques de reconversion et d'intégration professionnelles avec d'autres organisations académiques ou avec des secteurs professionnels concernés.
- La valeur ajoutée de l'utilisation de la démarche RECTEC+ repose sur le travail d'explicitation des situations vécues ou projetées en regard des graduations des compétences transversales impliquées. L'efficacité de ce travail repose sur les démarches indispensables suivantes : (i) un travail d'auto-positionnement guidé personnel sur une carte RECTEC+ évidée (voir annexe 3) en regard d'expériences vécues ou projetées ; (ii) un travail d'explicitation guidé (voir démarche d'explicitation, webinaire 1), non seulement personnel mais si possible collectif pour bénéficier des vertus de la confrontation de positionnements différents ; (iii) une bonne maîtrise et utilisation des critères d'autonomie, de responsabilité et de complexité pour mener à bien le travail d'explicitation du croisement entre situations et graduations des compétences ; (iv) ce travail indispensable d'explicitation guidé mérite que l'on y consacre un temps suffisant, car il suppose d'être exercé sur un nombre et une variété suffisants de situations.
- Différentes formes d'entretien existent selon le moment du parcours et donc l'objectif poursuivi : (i) l'entretien d'évaluation de la pertinence d'une fiche de poste ou d'un programme de formation ; (ii) l'entretien de recrutement ou d'embauche où sont croisées les caractéristiques du vécu du candidat et les caractéristiques d'un poste ; (iii) l'entretien de fin de période d'essai où les traces des situations de travail et leur analyse sont croisées avec les attendus explicités du poste en contexte ; (iv) l'entretien d'intégration professionnelle où, à travers l'analyse des traces des activités exercées, sont examinés le potentiel de progression dans le poste et le contexte d'exercice ; (v) l'entretien de certification ou de validation qui sera examiné plus loin. Chaque type d'entretien a sa spécificité et demande une préparation différente (notamment en termes de documents et démarches requises de la part des acteurs impliqués) et un travail de suivi spécifique en aval. Mais l'entretien d'explicitation est dans tous les cas la démarche clé au cœur du processus.

Usage 2

2.2 USAGE 2 : LA RECONNAISSANCE ET LA VALIDATION DE L'EXPÉRIENCE À VISÉE D'ORIENTATION OU DE CERTIFICATION

La validation des acquis de l'expérience (VAE) a pris une grande ampleur au fil du temps, d'autant plus que les mutations sociétales, techniques, économiques, professionnelles s'accroissent et exigent inévitablement des changements dans les parcours des personnes. Le processus de validation peut s'inscrire dans une institution formelle de formation continue et déboucher sur une certification, comme c'est le cas dans l'expérimentation menée à l'Université du Mans qui s'adresse à des candidats à la reprise d'études et à la validation des acquis de leurs expériences.

Mais elle peut aussi être menée à titre personnel, avec autant que possible un accompagnement, avec une visée de prise de conscience des acquis développés dans leurs fonctions actuelles et d'orientation de leur action future. C'est le cas dans l'expérimentation menée par Le FOREM en Belgique (une « Administration publique régionale, Service public wallon de la formation et de l'emploi »), où la démarche RECTEC+ a été mise en œuvre auprès du Directeur général et d'un expert externe associé à cet organisme. Et cela à leur demande et avec l'idée de l'implanter auprès des demandeurs d'emploi.

Ces deux expérimentations sont particulièrement intéressantes pour mettre en évidence la distinction entre les niveaux supérieurs de graduation, notamment les niveaux 7 et 8 à travers l'exercice mené auprès des deux cadres supérieurs du FOREM.

LES DISPOSITIFS

Si les finalités, les contextes et les acteurs de cette seconde catégorie d'usages diffèrent de ceux de la première catégorie, nous allons pouvoir dégager un certain nombre de démarches communes. Nous détaillons particulièrement le dispositif utilisé par l'université du Mans, car il peut inspirer d'autres usages. Le temps étant plus compté pour des hauts cadres en exercice, les démarches sont cependant présentes quoique plus ramassées ; l'important se trouve là surtout dans les effets en aval pour l'institution du FOREM.

EN AMONT

<u>Université du Mans</u>	<u>LE FOREM</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Besoin de la responsable de la VAE : un manque d'identification des compétences transversales dans les référentiels de formation > Demande : se former à RECTEC+. • Formation à RECTEC+ par experts et participation à l'expérimentation > Identification de candidats pour l'expérimentation. • Sensibilisation de ceux-ci à la plus-value apportée par la démarche RECTEC+. 	<p>Cadres du FOREM déjà sensibilisés à la démarche RECTEC (niveaux 1 à 5 et désir de connaître RECTEC+ (niveaux 5 à 8) :</p> <ul style="list-style-type: none"> > Participation à la présentation de RECTEC+ lors du Comité d'orientation stratégique (COS belge) > Désir de s'appliquer à soi-même la démarche RECTEC+ sur la base de l'analyse des activités liées à sa fonction de haut cadre.

COEUR DU PROCESSUS

<u>Université du Mans</u>	<u>LE FOREM</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Première phase (environ 10 minutes) : le consultant VAE présente les objectifs de la séance, rappelle le concept de compétence transversale et la méthodologie de la triangulation et invite les candidats à la VAE à valoriser les compétences et les expériences développées dans leur parcours. • Deuxième phase (effectuée en collectif pendant environ 20 minutes) : sont présentées la carte des compétences avec les descripteurs (notion de palier et graduation) ainsi que la fiche de poste / référentiel du diplôme visé. • Troisième phase (environ 5 minutes) : chaque candidat choisit un focus à mettre en lien avec le référentiel de compétences. On obtient plusieurs focus qui seront travaillés ensuite à condition qu'ils couvrent les trois domaines préparer / coordonner / analyser (exemples : concevoir les supports d'animation et les outils pédagogiques ; conduire un projet en ESS). • Quatrième phase (individuellement pendant environ 20 minutes) : chacun des candidats s'auto-positionne sur la carte de compétences en lien avec la situation / activité choisie. • Cinquième phase (en collectif pendant environ 40 minutes) consacrée à un débriefing : chacun présente et justifie, sur la base d'exemples concrets les compétences identifiées, les candidats ayant ciblé le même focus confrontent les compétences identifiées et présentent leurs arguments ; un travail guidé est mené sur les paliers de maîtrise des compétences identifiées selon les situations rencontrées et en référence aux critères d'autonomie, de responsabilité et de complexité. 	<ul style="list-style-type: none"> • Première phase : les entretiens individuels auprès des deux cadres présentent les premiers résultats du projet, sur la base d'un recueil du descriptif des activités liées à la fonction en utilisant au maximum les techniques d'entretien d'explicitation pour accompagner au mieux cette description et récolter les verbatim. • Deuxième phase (environ une heure) : après présentation du référentiel, chacun des deux cadres a été invité à décrire une de ses activités caractéristiques de ses fonctions et de la mettre en lien avec les compétences transversales et les niveaux requis de la carte RECTEC+. • Troisième phase : un échange avec les deux personnes pour capter et discuter leur feedback.

<u>Université du Mans</u>	<u>LE FOREM</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Sixième phase : porte sur un retour et un bilan de l'expérience : à chaud en fin de séance (environ 30 minutes) et à distance (dans les 5 jours) sur la base des questions suivantes : (i) comment intégrer la démarche dans la rédaction de leur dossier de VAE et de leur entretien futur de VAE , (ii) quelles suggestions émettre pour travailler cette démarche dans le cadre de leur poste de gestionnaire ou de conseiller en formation avec des partenaires ? (iii) quelles compétences non sélectionnées dans l'atelier et cependant utiles en rapport avec leur demande de VAE (arguments de leur pertinence avec illustrations de situations) ? (iv) que pensez-vous de la démarche (identifier, expliciter, se positionner), de l'atelier, des outils ? 	

EN AVAL

<u>Université du Mans</u>	<u>LE FOREM</u>
<ul style="list-style-type: none"> • Le candidat VAE utilisera le référentiel RECTEC+ à l'étape « Formation post-jury VAE », car il visualise les attendus des différents niveaux pour se projeter dans le cadre d'une candidature à un poste dans une nouvelle entreprise, voire même dans un nouveau domaine d'activité. • La responsable de la VAE de l'Université du Mans envisage d'inclure les graduations et les descripteurs du référentiel RECTEC+ dans la plaquette de présentation du dispositif de formation du diplôme visé par la VAE et ainsi optimiser l'identification des compétences et des missions/focus pertinents par les candidats. • Les outils de RECTEC+ seront utilisés dans le cadre des ateliers collectifs dédiés à l'accompagnement à la réflexivité sur leurs parcours et à la méthodologie de valorisation de leurs compétences en lien avec celles du diplôme visé par la VAE. 	<p>L'exercice, jugé intéressant par le Directeur général, est un feu vert et une incitation à utiliser la démarche RECTEC et RECTEC+ dans l'institution, non seulement auprès des demandeurs d'emploi, mais aussi auprès des consultants qui les accompagnent.</p> <p>L'exercice auprès de l'expert stratégique associé au Forem est jugé très utile pour lui et l'amène à le proposer à son propre supérieur hiérarchique, d'autant plus que celui-ci a du mal à évaluer le travail de l'expert stratégique que ce dernier est amené à remplacer régulièrement. Cela permet « <i>de mettre des mots sur des choses</i> » et de « <i>calibrer les activités demandées</i> ».</p>

EFFETS

Les candidats à la VAE réalisent un véritable travail d'appropriation sous forme d'échange de pratiques, grâce à l'accompagnement des consultants de la VAE. Ils se rendent compte des lacunes de leur dossier, du manque de précisions du contexte et des partenariats pour présenter leur progression.

Mais certains prennent aussi conscience de leurs points forts, notamment dans la présentation de leur contexte professionnel et de la mise en évidence des interactions avec les collègues, au point d'envisager de rajouter des schémas à reprendre ensuite dans leur entretien avec le jury.

Ce travail d'appropriation réalisé avec RECTEC+ apporte une culture élargie du métier exercé et de la formation VAE et ouvre ainsi le champ de lecture du parcours professionnel. Les candidats à la

VAE découvrent leur progression entre les niveaux 5 et 6, de même que le palier à franchir pour passer à un niveau supérieur. C'est donc une lecture dynamique de leur montée en compétences transversales.

Ce travail requiert une relecture de l'ensemble du dossier de demande de VAE et il arrive que les candidats ne trouvent pas le temps nécessaire pour le faire complètement. Mais, même dans ce cas, le travail est bénéfique, comme le montrent les effets perçus par eux ci-dessus.

Pour les cadres supérieurs (le DG d'une institution publique ou un cadre stratégique associé), le travail de description et d'analyse des activités liées à leur fonction est en soi une découverte, comme le montre la réaction du DG (« Ah, ça existe ?! »), ignorant qu'elles sont décrites dans la certification ISO 9000. Comme le montre l'expert stratégique, l'analyse de leurs activités (comme « sécuriser les décideurs stratégiques dans leurs décisions ») montre que l'on se situe bien aux niveaux 7 et 8 selon les cas : « anticiper », « problématiser », « modéliser », « délibérer » sont les verbes utilisés qui le montrent bien.

CONSEILS

Si dans les premiers niveaux de RECTEC, on est encore souvent dans le monde du « faire », on rentre de plus en plus dans le domaine de l'« agir » (selon l'expression de Boutinet, 1998) lorsque augmentent les niveaux de responsabilité et d'autonomie exigés dans le pôle organisationnel et les niveaux de complexité des situations et des activités des pôles communicationnel et réflexif. Ceci est bien illustré dans les dispositifs ci-dessus. S'il y a des savoirs d'expérience générés par le faire si celui-ci est accompagné d'une réflexion sur les effets, c'est bien de réflexivité dont nous avons besoin quand il s'agit de l'« agir réfléchi », car en plus d'une réflexion sur les effets, il est nécessaire de réfléchir sur le processus de réflexivité lui-même sur l'agir. Il s'agit de se questionner sur sa façon de problématiser les expériences vécues et d'anticiper. La description des expériences (une expérience est toujours spécifique à une personne et implique des activités situées) et la démarche de mise en lien de celles-ci avec des niveaux de maîtrise de la compétence sont l'apport majeur de la démarche RECTEC+. Il ne s'agit pas simplement d'un référentiel de compétences, mais d'un référentiel de compétences graduées. La démarche est donc opérationnelle et permet d'échapper au flou qui a été attribué à l'usage de nombreux référentiels de compétences.

S'il est important de prévoir un ou plusieurs temps de réflexivité individuelle (auto-positionnement sur les graduations en fonction de l'analyse des activités situées), la démarche est à nos yeux insuffisante pour être pleinement efficace. La confrontation des processus de réflexivité de plusieurs personnes (tantôt par binôme ou trinôme, tantôt collectivement) permet une meilleure appropriation des distinctions entre graduations proches en lien avec les situations analysées. Dans les premiers temps surtout, la présence d'un accompagnateur qui maîtrise bien la démarche pour l'avoir expérimentée lui-même est essentielle.

L'expérimentation menée par l'Université du Mans montre en plus que, quand la démarche s'étale dans le temps, elle permet de voir la progression de son appropriation, surtout quand celle-ci transparaît dans des traces écrites et qu'à terme le candidat à la VAE y voit les bénéfices retirés par le processus de la validation. Si, en raison d'emplois du temps très contraints en ce qui concernent les cadres de haut niveau de la brève expérimentation du FOREM, la confrontation avec des pairs n'a pu être menée (hormis l'interaction avec l'accompagnatrice), les travaux sur l'expertise⁸ montrent qu'au niveau 8 les experts sont amenés à livrer des connaissances inédites à d'autres experts, ce qui amène à des confrontations qui permettent d'approfondir les processus de réflexivité des uns et des autres. Les experts de haut vol ne se présentent jamais « en sachant » mais en démarche de « co-création ».

8. Voir par exemple les analyses publiées dans la revue « Les Carnets de l'expertise », France éducation internationale, Sèvres.

Usage 3

2.3 USAGE 3 : L'ACCOMPAGNEMENT DES MOBILITÉS PROFESSIONNELLES ET ÉTUDIANTES

Dans cette rubrique sont envisagées des utilisations de la démarche RECTEC+ pour préparer et accompagner deux types de mobilités : professionnelle et étudiante. Trois expérimentations sont analysées. Deux d'entre elles sont comparées en termes de méthodologie, présentées sous forme de tableau, ci-dessous, la troisième est analysée séparément.

La mobilité de cadres et de directeurs de ressources humaines (niveau 7) de l'administration publique locale et du Centre Public d'Action Sociale⁹; celles d'étudiants obligés de réaliser une mobilité universitaire dans le cadre de leurs études. Dans le premier cas, il s'agit d'une expérimentation menée au sein du Conseil régional de la Formation (CRF) ; dans le second, il concerne des mobilités établies entre les universités du Luxembourg et de la Sarre.

LES DISPOSITIFS

EN AMONT

<u>Conseil régional de la Formation (CRF)</u>	<u>Universités Luxembourg/ La Sarre</u>
<p>Trois constats établis par le CRF :</p> <ul style="list-style-type: none"> le besoin de référentiels pour la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences le peu de prise en considération des compétences transversales l'impact de la Covid sur le positionnement professionnel et certaines fonctions <p>Envoi du référentiel de compétences (tableau) et entretiens par visioconférence (présentations de RECTEC+ et explication de situations de travail sur base de fiches de poste)</p>	<p>Un cours en amont « Préparation linguistique et culturelle à une mobilité dans dans une ville francophone ou germanophone »;</p> <p>Et une « retraite de deux jours » pour compléter le cours pour travailler leurs représentations de la mobilité, leurs attentes et leur projet dans le cadre de la mobilité.</p> <p>En amont des entretiens de l'expérimentation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Mise à disposition des outils développés par et pour le projet RECTEC+ (voir annexes). Extraction du référentiel des compétences visées par l'expérimentation : communiquer à l'oral en une ou plusieurs langues ; communiquer à l'écrit en une ou plusieurs langues, prendre en charge les usages sociaux ; agir face à l'imprévu ; traiter des informations et des savoirs. Journal de bord. Questionnaires en ligne.

9. induite par la mutation des métiers de la fonction publique locale wallonne et un changement dans les modalités de l'activité professionnelle des agents de la FPL.

COEUR DU PROCESSUS

<u>Conseil régional de la Formation (CRF)</u>	<u>Universités Luxembourg/ La Sarre</u>
<p>Entretien d'explicitation en plusieurs phases : Première phase : questions sur les situations de travail : les situations cœur de métier habituelles et routinières ; les situations critiques ou exceptionnelles. Deuxième phase : positionnement sur le référentiel évidé : priorisation des compétences transversales par rapport aux situations de travail explicitées ; justification du choix de la compétence et de sa mobilisation. Troisième phase : graduation et développement des compétences : positionnement sur les niveaux de compétences 3 à 8. Quatrième phase : synthèse globale des compétences transversales priorisées et discussion sur la pertinence et l'usage du référentiel.</p>	<p>Expérimentation 1 avec les étudiants en cours de mobilité Première phase : journal de bord. Deuxième phase : questionnaire pour définir des situations significatives : > Positionnements sur le référentiel à l'aveugle. > Modification du positionnement sur le référentiel à l'aide des descripteurs. > Justification du positionnement et repositionnement. Troisième phase : deuxième rencontre un mois après : reprendre connaissance des situations et discussion en groupe. > Reprendre les niveaux de compétence définis antérieurement et les changer éventuellement. > Justifier le nouveau positionnement éventuel ou l'absence d'évolution</p> <p>Expérimentation 2 avec les étudiants en préparation de mobilité Première phase : rencontre en ligne sur la base des réponses aux questions envoyées préalablement : repérage des situations en lien avec leur mobilité Deuxième phase : présentation des 5 compétences extraites du référentiel et explicitation des descripteurs Troisième phase : positionnement des participants sur les 5 compétences > suivi par les accompagnateurs du raisonnement des participants via les google docs partagés et travail sur les justifications</p>

EN AVANT

<u>Conseil régional de la Formation (CRF)</u>	<u>Universités Luxembourg/ La Sarre</u>
<p>Quatre usages envisagés :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le recrutement par le reskilling. • L'évaluation du personnel sous la forme d'un « entretien d'évolution ». • La construction des descriptions de fonction. • L'élaboration de fiches de poste des agents. 	<ul style="list-style-type: none"> • Constitution d'un corpus de situations concrètes que des étudiants en mobilité ou en préparation de celle-ci peuvent rencontrer, et des solutions qu'ils ont mises en œuvre pour y faire face. • Exploitation des éléments de ce corpus pour améliorer le cours et préparer les entretiens. • Perspective d'utiliser la démarche RECTEC+ pour évaluer l'impact des différentes activités auprès des étudiants.

La troisième expérimentation concerne la mobilité professionnelle des agents de l'Etat en France, inscrite dans une démarche interministérielle. Ce projet d'expérimentation ayant démarré dans le cadre du premier projet RECTEC (2017), il a bénéficié d'un accompagnement spécifique, d'où le développement actuel. Il est question aujourd'hui de former les Conseillers chargés d'accompagner les mobilités des agents publics de l'Etat.

LES PLATEFORMES RESSOURCES HUMAINES (PFRH) ET LA FORMATION DES CONSEILLERS À LA MOBILITÉ CARRIÈRE (CMC) : UN BESOIN IMPORTANT

La plateforme régionale d'appui inter-ministériel à la gestion des ressources humaines (PFRH) est consciente du besoin de former les CMC pour (i) aider et accompagner les agents publics à identifier et valoriser leurs compétences transversales dans le processus de construction de leur parcours professionnel ; (ii) vérifier leur employabilité ; (iii) définir les aires de mobilité.

EN AMONT

Les responsables de PFRH expriment leur intérêt pour le référentiel de compétences graduées RECTEC+. Celui-ci devrait aider les agents à s'auto-positionner et identifier les compétences transversales les plus mobilisées pour préparer un CV, un entretien de recrutement, un concours, un entretien professionnel. En conséquence surgit un besoin de former les CMC appelés à accompagner les agents dans cette démarche.

AU COEUR DU PROCESSUS

Les besoins de formation étant importants, c'est un dispositif à grande échelle qui a été conçu puisqu'il touche 50 accompagnants CMC et autant d'agents en recherche de mobilité professionnelle choisie. La formation a utilisé tous les outils développés par RECTEC+ : carte des compétences sous ses différentes formes, outils d'auto-évaluation en ligne DIAGORIENTE, guide méthodologique, entretien d'explicitation,...

Comme dans les autres dispositifs, un soin particulier a été accordé à l'explicitation des situations réelles de travail, à la logique des palliers et à ses fondements : les critères d'autonomie, de responsabilité et de complexité. L'entretien d'explicitation s'est révélé nécessaire pour accompagner la pratique réflexive dans l'analyse des situations de travail.

EN AVAL

Un portage technique de la tutelle de Direction générale de l'administration et de la formation publique (DGAFP) est en cours avec le déploiement de la plateforme d'e-formation MENTOR qui présentera les outils et la méthodologie développée autour de RECTEC et RECTEC+ pour l'accompagnement des mobilités et la formation des accompagnants (CMC, professionnels RH et managers).

Un projet conjoint CRF/PFRH est né de ces expérimentations : des cotations par poste pouvant impacter les référentiels interministériels est en cours. Ces cotations sont corrélées aux graduations RECTEC et RECTEC+ des niveaux 4 à 8 du CEC. Les premiers résultats de ce projet montrent qu'un poste peut se trouver à cheval sur deux niveaux, en général 4-5, 5-6 ou 7-8.

EFFETS

Les responsables des institutions et les participants à l'expérimentation dans les trois institutions constatent que le référentiel de compétences graduées (ses outils et sa démarche axée sur la description et l'analyse des situations) est un outil pragmatique intéressant, tant pour la gestion des ressources humaines de la fonction publique (CRF et PFRH), que pour la préparation et l'accompagnement des étudiants à la mobilité dans le cadre de leurs études universitaires (Luxembourg/Sarre).

L'intérêt repose sur l'identification et l'analyse de situations significatives, non seulement régulières, mais aussi exceptionnelles. C'est sur cette base que peuvent se dégager les compétences prioritaires d'une fonction et pour chacune d'elles le niveau de maîtrise exigé ou à atteindre. La démarche

RECTEC+ permet de prendre du recul par rapport à sa propre situation, ses manques, ses besoins et les progrès possibles.

Un travail en plusieurs phases et moments étalés dans le temps, comme dans le projet de mobilité des étudiants, permet de prendre conscience d'une part des approximations dans l'analyse des liens entre situations identifiées et niveaux de maîtrise attribués dans l'auto-positionnement, d'autre part des évolutions dans les acquis.

Au terme des expérimentations, les responsables, les coachs et les CMC tirent les conséquences des apports de l'utilisation de la démarche. Ainsi, le CRF envisage désormais quatre usages à développer (recrutement, entretien d'évolution, description de fonction, fiches de poste des agents). Et les formateurs qui ont coaché les étudiants en préparation ou en cours de mobilité voient comment capitaliser les situations et connaissances acquises au fil du temps et comment évaluer l'impact sur les étudiants des démarches de formation et d'accompagnement. Les PFRH s'apprêtent à ouvrir de nouvelles expérimentations à plus grande échelle via les CMC fraîchement formés.

CONSEILS

La distinction entre situations significatives habituelles et situations exceptionnelles mérite une attention particulière. C'est moins les compétences transversales du pôle organisationnel qui sont en jeu dans cette distinction que celles des pôles communicationnel et réflexif. En effet, les situations significatives exceptionnelles sont caractérisées le plus souvent par un niveau de complexité plus élevé que les situations plus habituelles. Elles requièrent des compétences réflexives de haut niveau. Ainsi par exemple, une situation exceptionnelle exige que le cadre « mobilise un système de veille et organise la circulation de l'information en interne ou en externe » (niveau 6 de la compétence « traiter des informations et des savoirs »), ou même « élabore des formats de vulgarisation et de diffusion au service de la vision stratégique » (niveau 7), voire « expertise des sources de référence et produit des savoirs liés à des enjeux stratégiques et/ou sociétaux » (niveau 8) ... dans le but de répondre à la complexité de la situation. Le même raisonnement peut être suivi pour les compétences du pôle communicationnel où le caractère exceptionnel généré de la situation amène le professionnel à devoir développer des niveaux habituellement peu mobilisés dans des compétences comme « communiquer (à l'oral ou à l'écrit) en plusieurs langues », « prendre en compte des usages sociaux et culturels » (non rencontrés), « utiliser des ressources numériques » pour faire face au caractère inédit de la situation.

Au-delà de l'identification des situations significatives (habituelles et exceptionnelles) liées à une fonction professionnelle ou étudiante, c'est donc le réflexe de recourir aux critères (voir tableau, page 9) qui définissent les logiques de progression qu'il importe aux coachs et conseillers de développer et de transférer auprès des personnes à former. Pour rappel, les critères d'autonomie et de responsabilité exigés par le contexte caractérisent les paliers de progression des compétences organisationnelles ; tandis que le critère de complexité de la situation concerne les compétences communicationnelles et réflexives. C'est là un conseil majeur dans l'exploitation de la démarche.

La démarche mise en œuvre dans le projet Luxembourg/Sarre permet d'énoncer un conseil particulièrement utile : veiller, dans les entretiens individuels et collectifs, à construire un raisonnement qui permette grâce à des aller-et-retour de corriger les analyses et de prendre conscience des progressions réalisées. A titre d'exemple, reprenons dans le tableau précédent l'extrait suivant : « définir des situations significatives > positionnements sur le référentiel à l'aveugle > modification du positionnement sur le référentiel à l'aide des descripteurs > justification du positionnement et repositionnement ».

Usage 4

2.4 USAGE 4 : PROFESSIONALISATION EN CONTEXTES UNIVERSITAIRE ET FONCTION PUBLIQUE

Des bénéficiaires très divers ont été impliqués et des dispositifs tout aussi variés ont été expérimentés dans ce cadre. Ont été concernés (i) des étudiants du Master Enseignement Secondaire du Luxembourg, (ii) des étudiants tuteurs en formation à destination du continuum Bac-3 à Bac+3 à l'université du Mans, (iii) des professionnels en formation pour réaffectation dans la fonction publique dans les IRA de Lyon et Bastia.

LES DISPOSITIFS

Dans le tableau suivant, nous présenterons les deux dispositifs qui concernent des étudiants en formation. A la suite de ce tableau, nous aborderons le dispositif prévu par l'IRA de Lyon et Bastia, qui s'étale sur une période longue et qui n'a pas pu être complètement expérimenté au moment où ces lignes sont écrites.

EN AMONT

<u>Université du Luxembourg</u>	<u>Université du Mans</u>
<p>Besoin exprimé par la Directrice d'études du Master en enseignement secondaire - Filière « Langue et littérature françaises » :</p> <ul style="list-style-type: none"> Retravailler la plaquette de cours. Mieux cibler les compétences à développer par les étudiants tout au long de la formation. <p>Besoin exprimé par la titulaire des cours de didactique de la langue et des médias, désirant s'appuyer sur les acquis des stages :</p> <ul style="list-style-type: none"> Répondre aux besoins des étudiants à verbaliser les compétences acquises pendant les stages. Modéliser les liens entre stages, formation en cours et réalité du terrain. <p>En amont de l'expérimentation avec les étudiants, un entretien avec la directrice : positionnement des attendus en fin de master sur le référentiel de compétence gradués RECTEC+ (sur chacune des douze compétences).</p>	<p>Contexte du projet Thélème soutenu par la Commission européenne :</p> <ul style="list-style-type: none"> Susciter l'intérêt des lycéens pour les études supérieures. Mieux informer en amont sur l'université et les filières d'études à travers la relation entre pairs (lycéens/étudiants). Améliorer le continuum Bac-3 /Bac+3. <p>Création d'un cours « Accompagnement et tutorat, aide à l'orientation au lycée » à destination des L2 et L3 (TD + séances d'échanges et d'appui + rapport réflexif en fin de cours).</p>

COEUR DU PROCESSUS

<u>Université du Luxembourg</u>	<u>Université du Mans</u>
<p>Expérimentation en deux séances avec les étudiants du Master : 1° séance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur la base d'un questionnaire préalable, s'interroger sur les acquis de leur stage et identifier les situations significatives rencontrées. • Identifier les compétences transversales mobilisées et se positionner dans le référentiel RECTEC+ pour les compétences mobilisées. <p>2° séance :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des questions posées par email au préalable dans un google doc, travail sur les compétences transversales développées par le Master. • Se positionner pour les 8 compétences sélectionnées sur les niveaux. 	<p>Expérimentation avec les étudiants tuteurs : Première phase : familiarisation avec les notions de compétence et de compétence transversale, peu familières pour les étudiants. Deuxième phase : travail sur la carte de compétences évidée, notamment sur les compétences plus complexes aux yeux des étudiants : « assurer les procédures de qualité », « développer des compétences », « construire son parcours professionnel ». Troisième phase : travail collectif sur le référentiel remanié pour l'expérimentation (6 compétences extraites et reformulation de certains descripteurs). Quatrième phase : auto-positionnement de chaque étudiant sur la base d'une analyse d'une activité de la fiche de poste.</p>

EN AVAL

<u>Université du Luxembourg</u>	<u>Université du Mans</u>
<p>Exercice de validation avec des jeunes professeurs en poste, issus du Master :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sur la base des réponses à un questionnaire envoyé au préalable, identification de situations significatives du métier exercé. • Sélection des compétences transversales mobilisées par les situations et positionnement sur les niveaux de graduation. • Réajustement des positionnements après discussion avec les pairs. • Traces disponibles pour repenser le master : (i) les attendus du Master en termes de compétences transversales graduées (exercice en amont de la Directrice) ; (ii) les compétences transversales acquises pendant la formation, vues par les étudiants ; (iii) les compétences transversales graduées en contexte réel (vues par de jeunes professeurs). 	<ul style="list-style-type: none"> • Volonté d'intégrer la démarche expérimentée dans le processus de formation des étudiants afin de pouvoir valoriser les compétences mises en œuvre dans le cadre de leur expérience de tutorat. • Volonté de réfléchir à la gestion des temps de formation pour permettre une démarche RECTEC+ suffisamment approfondie. • Travail avec les institutions bénéficiaires.

LE DISPOSITIF DES IRA DE LYON ET DE BASTIA UN DISPOSITIF LONGITUDINAL

Le dispositif des IRA de Lyon et de Bastia est un dispositif longitudinal. A ce titre il mérite notre attention.

EN AMONT

Le dispositif prévoit une formation théorique pendant un an, une affectation à un poste donné pendant six mois, avec retour en formation à l'IRA en milieu de période d'affectation.

1. Un entretien d'évaluation avant une affectation à un poste.
2. Un entretien d'évaluation pendant l'affectation (à mi-stage).
3. Un entretien d'évaluation en fin d'affectation.

Une sensibilisation des responsables et des référents a été menée par des experts de RECTEC+, en utilisant les outils classiques de RECTEC+ ([voir chapitre 1 et annexes 1 à 3](#)).

LE CŒUR DU PROCESSUS

L'expérimentation envisage et a expérimenté partiellement les éléments suivants :

- Pour l'entretien en amont de l'affectation à un poste : travail sur la fiche de poste de l'affectation et application de la démarche RECTEC+ (anticipation des situations significatives du poste, identification des compétences à mobiliser, lien entre situation et niveau de maîtrise pour chaque compétence à valider).
- Pour l'entretien pendant l'affectation : application de la démarche RECTEC+ sur les situations significatives vécues pendant le stage (précisions sur le contexte du poste, situations vécues, compétences mobilisées, liens avec les paliers de compétences) ; confrontation avec les résultats de l'entretien en amont.
- Pour l'entretien en fin d'affectation : application de la démarche RECTEC+ sur les situations les plus significatives du poste exercé dans son contexte (autres précisions éventuelles sur le contexte, situations les plus significatives du poste réel, compétences effectivement mobilisés, liens avec les paliers de compétences pour chaque compétence mobilisée dans le poste) + confrontation avec les résultats des phases antérieures + évaluation des progressions éventuelles sur les paliers de chaque compétence mobilisée.

EN AVAL

En aval du processus en cours sont prévues deux actions :

- Explorer avec les directeurs des études de Lyon et Bastia les possibilités de réalisation de l'articulation entre compétences transversales, formation, préparation de l'affectation, accompagnement de l'affectation et évaluation en fin d'affectation.
- Continuer l'expérimentation avec une nouvelle cohorte.

L'EXPÉRIMENTATION À L'ÉCOLE PROVINCIALE D'ADMINISTRATION (EPA/CRF) : UNE RÉFLEXION À POURSUIVRE

Organisme agréé par le Conseil régional de la Formation (CRF) en Wallonie, l'EPA propose une formation en sciences administratives, valorisable dans le cadre des évolutions de carrière des agents des pouvoirs locaux et provinciaux. Cette formation s'étale sur trois ans en 450 heures de cours et un module complémentaire de 60 heures.

EN AMONT

Les responsables du CRF et de l'EPA de Liège sont de plus en plus convaincus que la fonction publique requiert une plus grande mobilité des ressources humaines et une plus grande flexibilité de son organisation. Ainsi, la mobilité des agents des services publics locaux et provinciaux impliquerait de pouvoir développer des compétences qui se situent aux niveaux 5 et 6 du CEC, alors qu'ils se situent avant la formation au niveau 3. D'où la question des compétences transversales prioritaires à mettre en évidence pour permettre la mobilité professionnelle.

La présentation de RECTEC+ et du projet d'expérimentation a été opérée en amont à l'aide d'un power point. Un travail préparatoire a été demandé aux participants à l'expérimentation :

- Pour les apprenants : se positionner sur le référentiel de compétences par l'explicitation des situations de travail et évaluer les compétences acquises avec la formation.
- Pour les chargés de cours : positionner leurs objectifs de cours sur le référentiel et expliciter par des situations de travail.

LE CŒUR DU PROCESSUS

Avec les apprenants, l'expérimentation a été menée par entretien individuel :

- Présentation du projet et des outils de RECTEC+.
- Explicitation des situations de travail au départ des fiches de poste ou réelles.
- Auto-positionnement sur le référentiel évidé : priorisation des compétences transversales mobilisées dans les situations de travail et dans le cadre de la mobilité professionnelle.
- Choix du niveau des compétences mobilisées et priorisées.

Avec les chargés de cours, la Direction de l'EPA et le CRF ont mené des entretiens individuels et collectifs sur base d'un questionnaire prédéfini :

- L'analyse entre objectifs pédagogiques, compétences transversales et le niveau de compétences mobilisées.
- Analyse de situations et d'activités de travail en lien avec les compétences transversales et les objectifs pédagogiques des cours.

EN AVAL

Une réflexion est en cours, notamment sur les points suivants :

- La nécessité d'intégrer les compétences transversales dans les objectifs des différents cours, mais comment ?
- Le lien direct entre compétence transversale et objectif pédagogique n'est pas toujours évident.
- Certaines compétences transversales ne semblent concerner qu'un module précis de formation.
- Il semble difficile de réaliser une carte de compétences globale pour l'ensemble des modules de cours.

EFFETS

La présence des stages est le point commun entre les trois dispositifs. Leur exploitation par les coachs et référents a permis de comprendre que pour identifier les compétences mobilisées (aspect jugé difficile au départ par les différents publics de ces projets), il fallait repérer et décrire les situations significatives du contexte de travail. Leur analyse en référence au référentiel permet alors assez vite d'identifier les compétences prioritaires mobilisées par les activités situées.

Le travail d'évaluation des paliers de maîtrise des compétences est difficile pour beaucoup de participants, malgré la présence des descripteurs dans la carte de compétences. Mais la répétition de l'exercice dans le temps permet de discriminer qualitativement les paliers de progression.

Les trois expérimentations rapportées permettent, tant aux formateurs qu'aux participants, de prendre conscience de la nécessité de professionnaliser les formations. Dans ce cadre, c'est moins les connaissances théoriques et techniques qui caractérisent la professionnalisation que la mobilisation des compétences du référentiel dans des contextes qui peuvent être très différents d'un lieu à l'autre. L'exercice d'une compétence n'est donc jamais la même et c'est l'activité située dans un contexte et un moment donné qui détermine et exige le niveau de maîtrise de la compétence. On comprend donc bien le constat émis au terme de l'expérimentation du Mans : « Ce travail d'explicitation leur a fait prendre conscience de leur difficulté à tenir la position du « je » mais aussi de ce que « cela révèle / apprend sur soi ». C'est là un des effets les plus marquants de l'utilisation de la démarche RECTEC+.

CONSEILS

Le dispositif mis en œuvre à l'IRA de Lyon et de Bastia nous invite à conseiller l'utilisation de la démarche RECTEC+ dans un temps long et avec un paradigme d'évaluation régulation pour permettre d'élaborer et de vivre des progressions. C'est bien le cas dans ce dispositif avec les entretiens d'évaluation avant l'affectation à un stage, à mi-stage et en fin de stage. C'est aussi le cas dans les dispositifs universitaires avec les séances de préparation au stage ou les séances d'accompagnement des stages. On peut cependant encore améliorer de tels dispositifs en intégrant plus en amont des évaluations et séances cherchant à appliquer la démarche RECTEC+ sur le métier d'étudiant lors de la formation théorique. Des séances sous formes d'études de cas analysées avec la démarche peuvent faire prendre conscience de l'importance des compétences transversales dans l'exercice de leur métier d'étudiant et leur métier futur quel qu'il soit. Cette vision du temps long est essentielle pour concrétiser le concept devenu incontournable de l'apprendre et se former tout au long de la vie.

L'utilisation de la démarche RECTEC+ transforme la conception de la formation initiale. Ce n'est plus, comme trop souvent encore, une juxtaposition de modules de cours et de moments à valider. Cela devient un parcours qui capitalise les acquis d'un agir réfléchi et de la réflexivité sur l'agir et qui va les enrichir par de nouveaux moments d'agir réfléchi et de réflexivité sur l'agir. Cela implique de concevoir le métier d'étudiant en termes d'agir et de réflexivité, non en termes de réception / restitution. La conception de la formation comme parcours invite à utiliser des outils comme le Carnet de bord et les rapports réflexifs (il en existe de nombreuses formes, y compris numériques). Sur de tels supports, la démarche RECTEC+ devient un outil puissant d'analyse et de progression.

La réflexion en cours de l'EPA/CRF nous incite à dire que les douze compétences transversales RECTEC+ traversent ou devraient traverser, certes à des degrés divers, l'ensemble des modules de formation en fonction des paramètres suivants :

- (i) les contenus et les compétences techniques sur lesquels les compétences transversales s'exercent à des niveaux différents ;
- (ii) des dispositifs méthodologiques utilisés par les chargés de cours dans leurs modules (le recours à des dispositifs transmission/réception ou tel type de travail individuel ou tel recours au travail de groupe ou l'observation et la formalisation d'une étude de cas... font appel à des compétences transversales et des niveaux de maîtrise de celles-ci différents).

Usage 5

2.5 USAGE 5 : LA PROFESSIONNALISATION ET LA FORMATION CONTINUE, DIMENSION INTERNATIONALE ET COMPÉTENCES LIÉES AUX PROJETS EUROPÉENS

Parmi les personnes soucieuses de se professionnaliser à travers la formation continue se trouvent des personnes qui manifestent le désir d'expérimenter ou d'orienter leur carrière dans un champ particulier. C'est le cas ici de diplômés universitaires qui sont tentés par une carrière internationale et font une formation complémentaire dans le cadre de l'Agence Wallonne à l'Exportation (AWEX). Cette formation professionnalisante prévoit un stage d'immersion en entreprise en Belgique, suivi d'une mission de développement à l'exportation pour cette entreprise à l'étranger (projet Explort).

Une autre catégorie concerne des personnes appartenant à des établissements sur le secteur scolaire et celui de l'enseignement et de la formation professionnels. Dans la formation présentée ci-dessous, il s'agit de chefs d'établissements, adjoints de direction, enseignants pilotes ayant participé à un ClassLab Europe ou un ClassLab Bordeaux¹⁰. Une double motivation les animent : l'inscription dans des projets européens (dont la création d'un EEE, Espace européen d'enseignement) et, à travers celle-ci, le souci de l'innovation dans leur établissement.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DES EXPÉRIMENTATIONS :

Les deux dispositifs explicités ci-dessous s'inscrivent dans deux champs assez différents : Explort dans le champ de la coopération et du commerce international entre pays ; ClassLab dans le champ scolaire et de l'enseignement technique et professionnel. Cependant, un certain nombre de caractéristiques communes des dispositifs peuvent être mises en évidence, tant dans le travail des coachs/formateurs, que dans celui des candidats à la formation continue envisagée.

10. Le ClassLab désigne « un laboratoire d'accompagnement au changement dans l'éducation en lien avec les technologies du numérique et la gouvernance de l'action. Le concept de ClassLab repose sur une conception du développement des compétences du 21^e siècle des acteurs de l'éducation et des apprenants dans l'établissement formateur. Le Class Lab est également un lieu de transformation de l'établissement » (Source : Glossaire du projet Erasmus+ ANGE).

LES DISPOSITIFS

EN AMONT

<u>EXPLORT</u>	<u>CLASSLAB</u>
<ul style="list-style-type: none"> Existence d'un partenariat entre le FOREM et l'AWEX. Présentation aux partenaires des éléments suivants : <ul style="list-style-type: none"> Le référentiel de compétences transversales graduées (niveaux 5 à 8) construit en cohérence avec le CEC. La méthodologie de développement du référentiel. Les objectifs et processus pour les expérimentations. Formation des coachs impliqués dans l'expérimentation : <ul style="list-style-type: none"> Un webinaire animé par deux experts de RECTEC+. Appropriation par les coachs de la démarche. Deuxième webinaire de questions / réponses et de préparation de la méthodologie de l'expérimentation. 	<ul style="list-style-type: none"> Existence des ClassLab Europe et Bordeaux. Besoin ressenti de se professionnaliser dans le pilotage d'une expérimentation dans une organisation et dans le déploiement d'une stratégie d'internationalisation. Sensibilisation d'une chargée de mission à l'international, formatrice ClassLab Europe, aux réunions RECTEC+. Désir d'organiser une formation pour professionnaliser des personnes impliquées dans les ClassLabs dans laquelle est expérimentée la démarche RECTEC+. Préparation de la formation avec l'accompagnement d'experts RECTEC+.

COEUR DU PROCESSUS

<u>EXPLORT</u>	<u>CLASSLAB</u>
<ul style="list-style-type: none"> Dans un premier temps, les candidats ont assisté à un webinaire interactif (avec utilisation de Wooclap) où ont été présentés le référentiel de compétences graduées et les attentes pour l'expérimentation (un power point pour conserver des traces). Au cours du webinaire, les étudiants ont été invité à réaliser un auto-positionnement sur une roue évidée et à justifier cet auto-positionnement. Cet exercice avait pour objectif de montrer la difficulté de justifier objectivement celui-ci et montrer l'intérêt des descripteurs RECTEC+. Dans un second temps, les candidats ont réalisé individuellement leur auto-positionnement sur la Roue RECTEC+, via une description d'une activité réalisée au cours de leur stage afin de mettre en évidence des compétences importantes : (1) Développer des compétences ; (2) Construire son parcours professionnel ; (3) Traiter des infos et savoirs ; (4) Communiquer à l'oral en une ou plusieurs langues ; (5) Prendre en compte l'aspect social et culturel ; (6) Agir face à l'imprévu. Dans un troisième temps, chaque candidat a explicité les justifications de son auto-positionnement au cours d'un travail en sous-groupe animé par le coach afin de conforter ou modifier l'auto-positionnement. 	<p>Globalement, la même démarche a été appliquée dans les deux groupes de formation :</p> <ul style="list-style-type: none"> Présentation de RECTEC+ et de ses outils. Complétion de la carte RECTEC+ évidée ou du tableau Word évidé (identification des compétences et des situations de référencement). Analyse et discussion sur la base des traces de l'exercice. <p>Mais quelques éléments spécifiques :</p> <p>A. Formation auprès du groupe ClassLab Europe</p> <ul style="list-style-type: none"> La professionnalisation porte sur le développement d'une stratégie d'internationalisation dans une organisation. Des entretiens d'une heure ont été menés dans chacun des établissements. <p>B. Formation auprès du groupe ClassLab Bordeaux</p> <ul style="list-style-type: none"> La professionnalisation porte sur le pilotage d'un projet innovant. Les échanges ont été menés en trois sous-groupes de membres du ClassLab Bordeaux.

EN AVAL

<u>EXPLORT</u>	<u>CLASSLAB</u>
<p>Un webinaire de débriefing a été organisé avec les étudiants et les coachs pour recueillir les remarques et suggestions des participants.</p> <p>Les étudiants ont compris l'intérêt des descripteurs du référentiel pour s'appuyer sur des éléments concrets pour positionner son niveau.</p> <p>Ils pourront mieux décrire leurs activités réalisées au cours du stage soit pour la rédaction du rapport de stage soit pour compléter leur CV et mieux se présenter lors d'un entretien d'embauche.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Des échanges « interlabs » pour identifier les compétences transversales à partir de RECTEC+. • Formation assurée chaque année pour les personnes des classLabs Europe et Bordeaux. • Création d'une troisième ClasLab 'Learning Lab ASH » qui permet aux personnes de s'inscrire dans une démarche d'inclusion des apprenants dans une organisation, en particulier les apprenants souffrant de handicaps. • Lancement d'un travail approfondi sur la question de l'évaluation des compétences transversales graduées (avec auto-positionnement au début et en fin de formation sur RECTEC+). • Création d'un « Open Badge » de reconnaissance des compétences RECTEC+ développées au sein des ClassLabs.

A partir des deux projets ci-dessus, nous pouvons mettre en évidence des effets qui pourraient facilement être extrapolés aux usages décrits précédemment.

Quel que soit le domaine des candidats, ceux-ci prennent conscience que le concept de compétence transversale est mis à toutes les sauces et qu'en conséquence il s'agit de bien le circonscrire comme un savoir-agir-et-réfléchir en situation et sur la situation (une situation est toujours inscrite dans un contexte spécifique) qui mobilise des ressources diverses acquises par l'expérience ou recherchées dans l'environnement pour réagir adéquatement aux problèmes et aux exigences posés par la situation.

De cette prise de conscience naît le besoin de décrire avec précision les contextes et les activités pour les mettre en liaison avec les descripteurs des paliers de compétences.

Les responsables, coachs et formateurs, tant du projet Explort que ClassLab, se rendent compte que certaines fonctions professionnelles n'ont pas fait l'objet d'une identification des compétences transversales requises et des niveaux de maîtrise associés. C'est ainsi le cas ici pour la fonction d'agent commercial à l'exportation (Explort), d'expert en stratégie d'internationalisation dans une organisation (ClassLab Europe) ou d'expert dans le pilotage de projets innovants (ClassLab Bordeaux).

Parmi les personnes soucieuses de se professionnaliser à travers la formation continue se trouvent des personnes qui manifestent le désir d'expérimenter ou d'orienter leur carrière dans un champ particulier. C'est le cas ici de diplômés universitaires qui sont tentés par une carrière internationale et font une formation complémentaire dans le cadre de l'Agence Wallonne à l'Exportation (AWEX). Cette formation professionnalisante prévoit un stage d'immersion en entreprise en Belgique, suivi d'une mission de développement à l'exportation pour cette entreprise à l'étranger (projet Explort).

Une autre catégorie concerne des personnes appartenant à des établissements sur le secteur scolaire et celui de l'enseignement et de la formation professionnels. Dans la formation présentée ci-dessous, il s'agit de chefs d'établissements, adjoints de direction, enseignants pilotes ayant participé à un ClassLab Europe ou un ClassLab Bordeaux. Une double motivation les anime : l'inscription dans des projets européens (dont la création d'un EEE, Espace européen d'enseignement) et, à travers celle-ci, le souci de l'innovation dans leur établissement.

DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE DES EXPÉRIMENTATIONS :

Les deux dispositifs explicités ci-dessus s'inscrivent dans deux champs assez différents : Explort dans le champ de la coopération et du commerce international entre pays ; ClassLab dans le champ scolaire et de l'enseignement technique et professionnel. Cependant, un certain nombre de caractéristiques communes des dispositifs peut être mis en évidence, tant dans le travail des coachs/formateurs, que dans celui des candidats à la formation continue envisagée.

Nous avons déjà vu dans les usages précédents l'importance de la formation de ceux qui ont à mettre en œuvre la démarche RECTEC+, quelle que soit la finalité poursuivie. On ne conseillera jamais assez de ne pas escamoter l'application de la démarche à sa situation professionnelle personnelle, antérieure ou/et actuelle ou/et anticipée (travailler sur trois types d'expériences décalées dans le temps peut être très riche pour voir la progression effectuée dans les niveaux de maîtrise de certaines compétences). Il est d'ailleurs important de comprendre que, pour un coach ou un formateur, l'appropriation de la démarche passe par l'expérience répétée et la mise en application dans des contextes variés (chaque groupe de candidats à la formation a sa spécificité tant au niveau des expériences que des contextes dans lesquels elles ont été vécues). Il est utile de prévoir des espaces et des temps de réflexivité entre coachs ou formateurs après quelques expériences et sur la base de traces récoltées.

Des circonstances, comme la pandémie, n'ont pas toujours permis de tenir des réunions en présentiel, tant pour la présentation de la démarche RECTEC+, que pour l'entretien individuel d'auto-positionnement et surtout l'entretien collectif de mise en relation des positionnements avec les descriptifs des activités en situation rapportées. Des entretiens individuels par visio et des webinaires collectifs ont dû être organisés. Créer de la présence dans la distance et de l'interactivité dans les échanges est indispensable et demande une maîtrise des outils numériques et des fonctions qui leur sont associées (ex. : lever la main ; mur de conversation ; partage de documents ; questions/réponses ; votes...).

Trois perspectives ont été envisagées :

- Création d'une troisième ClasLab 'Learning Lab ASH » qui permet aux personnes de s'inscrire dans une démarche d'inclusion des apprenants dans une organisation, en particulier les apprenants souffrant de handicaps.
- Lancement d'un travail approfondi sur la question de l'évaluation des compétences transversales graduées (avec auto-positionnement au début et en fin de formation sur RECTEC+).
- Création d'un « Open Badge » de reconnaissance des compétences RECTEC+ développées au sein des ClassLabs.

EFFETS

A partir des deux projets ci-dessus, nous pouvons mettre en évidence des effets qui pourraient facilement être extrapolés aux usages décrits précédemment.

Quel que soit le domaine des candidats, ceux-ci prennent conscience que le concept de compétence transversale est mis à toutes les sauces et qu'en conséquence il s'agit de bien le circonscrire comme un savoir-agir-et-réfléchir en situation et sur la situation (une situation est toujours inscrite dans un contexte spécifique) qui mobilise des ressources diverses acquises par l'expérience ou recherchées dans l'environnement pour réagir adéquatement aux problèmes et aux exigences posés par la situation.

De cette prise de conscience naît le besoin de décrire avec précision les contextes et les activités pour les mettre en liaison avec les descripteurs des paliers de compétences.

Les responsables, coachs et formateurs, tant du projet Explort que ClassLab, se rendent compte que certaines fonctions professionnelles n'ont pas fait l'objet d'une identification des compétences transversales requises et des niveaux de maîtrise associés. C'est ainsi le cas ici pour la fonction d'agent commercial à l'exportation (Explort), d'expert en stratégie d'internationalisation dans une organisation (ClassLab Europe) ou d'expert dans le pilotage de projets innovants (ClassLab Bordeaux).

CONSEILS

Nous avons déjà vu dans les usages précédents l'importance de la formation de ceux qui ont à mettre en œuvre la démarche RECTEC+, quelle que soit la finalité poursuivie. On ne conseillera jamais assez de ne pas escamoter l'application de la démarche à sa situation professionnelle personnelle, antérieure ou/et actuelle ou/et anticipée (travailler sur trois types d'expériences décalées dans le temps peut être très riche pour voir la progression effectuée dans les niveaux de maîtrise de certaines compétences).

Il est d'ailleurs important de comprendre que, pour un coach ou un formateur, l'appropriation de la démarche passe par l'expérience répétée et la mise en application dans des contextes variés (chaque groupe de candidats à la formation a sa spécificité tant au niveau des expériences que des contextes dans lesquels elles ont été vécues). Il est utile de prévoir des espaces et des temps de réflexivité entre coachs ou formateurs après quelques expériences et sur la base de traces récoltées.

Des circonstances, comme la pandémie, n'ont pas toujours permis de tenir des réunions en présentiel, tant pour la présentation de la démarche RECTEC+, que pour l'entretien individuel d'auto-positionnement et surtout l'entretien collectif de mise en relation des positionnements avec les descriptifs des activités en situation rapportées. Des entretiens individuels par visio et des webinaires collectifs ont dû être organisés. Créer de la présence dans la distance et de l'interactivité dans les échanges est indispensable et demande une maîtrise des outils numériques et des fonctions qui leur sont associées (ex. : lever la main ; mur de conversation ; partage de documents ; questions/réponses ; votes...).

3. POINTS DE VIGILANCE ET PRÉCONISATIONS

- **La première hypothèse posait la question suivante : « le référentiel de compétences transversales graduées est-il pertinent à l'égard de sa mobilisation dans les contextes ciblés ? ».**

Nous avons vu dans les sections précédentes combien les contextes d'usage du référentiel de compétences graduées sont variés : acteurs étudiants ou professionnels en exercice ; en formation initiale ou continue ; l'inscription dans une institution publique ou privée ou universitaire ; avec des finalités aussi différentes que la certification d'une formation, la validation des acquis de l'expérience, le recrutement, la reconversion, l'intégration professionnelle, y compris éventuellement avec une ouverture à l'international. L'examen des effets observés au terme des dispositifs expérimentés montre que, non seulement les compétences transversales sont mobilisées dans une telle variété de contextes, mais qu'en outre c'est le caractère gradué du référentiel qui permet de rendre compte de la spécificité de chaque contexte. La première hypothèse est donc validée.

- **La deuxième hypothèse posait une double question : « les graduations du référentiel de compétences transversales permettent-elles (i) de verbaliser / expliciter / objectiver les niveaux de maîtrise de la compétence identifiée en liaison avec les postes et situations rencontrés ? (ii) de construire des parcours de formation ? »**

Tous les dispositifs ont montré que l'identification des situations significatives (habituelles mais aussi exceptionnelles) était une composante essentielle de la démarche et que leur analyse à partir des paliers de progression de la compétence permettait de ne pas rester dans le flou, trop souvent constaté par ceux qui se réfèrent à l'approche par compétences. Les expérimentations ont d'ailleurs montré combien il était important de clarifier le concept. Nous avons vu aussi, à travers certaines expérimentations, que l'utilisation du référentiel de compétences gradués et de la démarche RECTEC+ qui lui est associée permet de construire des parcours de formation, depuis la formation initiale jusqu'à différentes formes et usages de la formation continuée. Et, aspect important, elle permet de faire prendre conscience des paliers de progression réalisés lorsque la démarche est effectuée à plusieurs moments du parcours. La deuxième hypothèse est donc validée.

- **La troisième hypothèse posait également une double question, en rapport avec les questions posées précédemment : « l'entrée situationnelle, caractéristique de l'approche RECTEC+, permet-elle (i) d'évaluer, / expliciter / reconnaître le degré de maîtrise de la compétence ? (ii) de faciliter les fonctions et finalités explicitées plus haut ? »**

Comme nous l'avons vu dans toutes les expérimentations, l'identification des situations liées à une fiche de poste ou à un métier exercé précède toujours la phase d'identification des compétences du référentiel et l'évaluation des paliers de progression d'une compétence se détermine toujours en référence à une situation (anticipée ou vécue). L'entrée situationnelle est donc caractéristique de l'utilisation du référentiel de compétences graduées. Nous avons vu également que la démarche RECTEC+ utilise l'approche situationnelle : (i) pour le recrutement (les situations significatives relatives au poste à pourvoir) ; (ii) la reconversion (les situations vécues permettant de dégager les compétences et leur niveau de maîtrise susceptibles d'être exploitées dans un nouveau métier) ; (iii) l'intégration professionnelle (l'analyse des situations vécues dans le milieu en vue de dégager les paliers de compétences susceptibles d'améliorer cette intégration) ; (iv) la validation et la certification (ou ce ne sont pas les connaissances et compétences techniques qui priment, mais la mobilisation

des compétences transversales à un certain niveau pour exploiter ces connaissances théoriques ou techniques sur des situations jugées représentatives, dans le cas de la certification, ou sur des situations vécues, dans le cas de la VAE). La troisième hypothèse est donc validée.

Les expérimentations ont permis de dégager plusieurs points de vigilance dans l'usage du référentiel de compétences transversales graduées RECTEC+.

• POINT DE VIGILANCE 1 : UNE RÉFLEXION AU DÉPART SUR LES USAGES DE RECTEC+ EN LIAISON ÉTROITE AVEC LES FINALITÉS VISÉES

Cette réflexion doit être évidemment menée par les utilisateurs de RECTEC+ (leur dénomination est variée : coachs, conseiller, coordinateurs, accompagnateurs, formateurs,...), mais également autant que possible par les responsables institutionnels (ils ont pouvoir de permettre, de faciliter ou freiner, de reconnaître ou pas le travail des premiers) et pourquoi pas des bénéficiaires indirects (les institutions qui vont ensuite accueillir les personnes qui sont passés dans un processus d'auto-positionnement guidé RECTEC+). Les expérimentations offrent de nombreux exemples. Citons par exemples : l'alliance stratégique entre l'Université de Galati et une grande entreprise internationale privée de recrutement (WebHelp) ; le Directeur général d'une entreprise publique de la formation et de l'emploi (FOREM) qui expérimente lui-même la démarche RECTEC+ et incite donc son personnel à l'expérimenter à son tour ; les responsables des GIPAL de Lyon et Toulouse qui communiquent leur expérience à d'autres Académies en France...

• POINT DE VIGILANCE 2 : UNE APPROCHE SITUATIONNELLE ET UN OUTIL D'ANALYSE ET D'ÉVALUATION

Fondamentalement, évaluer consiste à confronter un référé (ici, un corpus de situations) à un référent (ici, un référentiel de compétences graduées) en vue d'en extraire de la valeur (étymologie latine : e - valuer). Comme l'indiquent les expérimentations réalisées, il s'agit de bien repérer le moment du processus évaluatif ainsi conçu, la finalité ou valeur à extraire et donc les caractéristiques des situations qui constituent le référé c'est-à-dire le corpus sur lequel s'exerce le travail d'analyse. La démarche RECTEC+ est donc une approche triplement située : par rapport à des moments, à des finalités et des types de situations. C'est ce que nous synthétisons dans ce tableau :

Moments	Finalités	Types de situations
En fin de formation... ...initiale ...continue ...après	> de certification > de VAE > de recrutement	...représentatives ...du parcours antérieur ...certification + parcours
Relatifs aux stages... ...avant un stage ...pendant un stage ...en fin de stage	> préparer le stage > accompagner / intégrer > faire un bilan (VAE)	...anticipées ...vécues dans le contexte ...validation + parcours
Repenser... ...une fiche de poste ...le curriculum de f.initiale ...le dispositif de f.continue	> améliorer la pertinence > professionnaliser > adapter / contextualiser	...représentatives du poste ...représentatives de la profession ...représentatives du contexte

• POINT DE VIGILANCE 3 : L'APPROPRIATION DES FONDEMENTS DES NIVEAUX OU PALIERS DE PROGRESSION

Au-delà du fait que les trois pôles et les douze compétences permettent de balayer toutes les situations rencontrées, ce qui distingue RECTEC+ de nombreux référentiels ou pseudo-référentiels de compétences transversales (voir la discussion de ces notions dans l'introduction), réside dans le caractère gradué du référentiel et dans les fondements qui président aux progressions dans la carte des compétences.

Les expérimentations ont montré qu'au départ de l'usage de RECTEC+, les formateurs ou coaches chargés de la mettre en œuvre auprès de leur public ont éprouvé des difficultés à caractériser ou faire caractériser les niveaux de maîtrise d'une compétence mobilisée sur une situation donnée ou rapportée. Le plus souvent, cela est dû à l'ignorance ou l'oubli que derrière la progression des paliers se trouvent des critères qui les fondent (voir chapitre 1, tableau page 8). Rappeler ces critères aux formateurs et coaches et les travailler avec eux sur des exemples de situations, ce fut l'objet du travail des experts du projet RECTEC+ qui ont accompagné les expérimentations. Ces formateurs et coaches deviennent à leur tour des experts pour aider leur public à mobiliser ces critères dans l'analyse des situations et identifier les niveaux de maîtrise des compétences. Et ils deviennent aussi des experts pour former d'autres formateurs et coaches.

Ces différents cas de figure ont une incidence sur les ingénieries de l'intervention et les ingénieries pédagogiques à mettre en œuvre. Mais derrière leurs spécificités, un ensemble de démarches communes les réunit : l'identification et la caractérisation des situations / l'auto-positionnement et la confrontation des positionnements sur le référentiel de compétences graduées / la mise en lien des niveaux de maîtrise de la compétence avec les situations et la justification par l'analyse des situations.

- **RECOMMANDATION 1 : FAIRE CONNAÎTRE L'INTÉRÊT ET L'USAGE DE RECTEC+ AUPRÈS DES ORGANISATIONS INTERNATIONALES ET NATIONALES CHARGÉES DE GÉRER OU ACCOMPAGNER LES PARCOURS PROFESSIONNELS OU DE FORMATION**

Suite aux diverses mutations, de plus en plus rapides, qui agitent la vie sociale et professionnelle, les organisations internationales (comme la Commission européenne avec le CEC) et nationales (publiques ou privées ou de formation) sont de plus en plus persuadées de l'importance d'axer la formation sur le développement de compétences transversales susceptibles d'être mobilisées dans des contextes très divers, dont beaucoup sont encore inconnus, et tout au long de la vie. Mais de nombreux travaux montrent aussi le flou qui subsiste dans les conceptions et les usages des compétences transversales. RECTEC+, comme référentiel de compétences graduées et comme démarche d'utilisation, permet de dissiper le flou et s'applique sur un éventail très large de situations rencontrées et, sans doute, susceptibles d'être rencontrées à l'avenir.

- **RECOMMANDATION 2 : SOUTENIR LE PARADOXE DU CARACTÈRE SPÉCIFIQUE DE LA COMPÉTENCE ET DU CARACTÈRE TRANSVERSAL DE LA COMPÉTENCE COMME SCHÈME POUR AGIR ET PENSER L'AGIR**

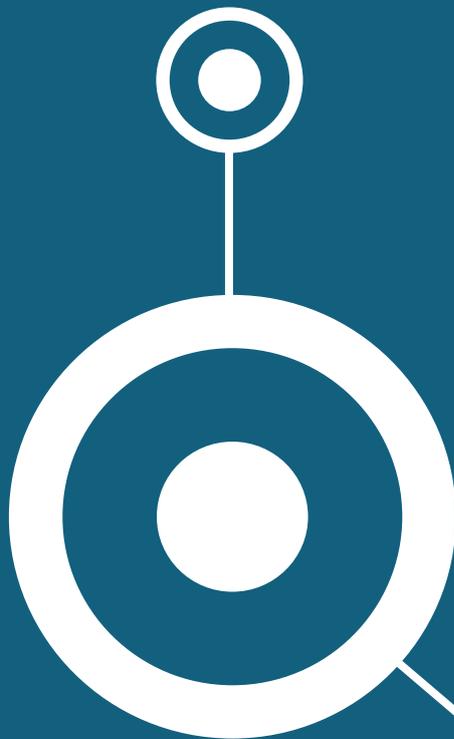
Si la mobilisation d'une compétence est par définition toujours spécifique à une personne particulière dans une situation tout aussi particulière dans son vécu, paradoxalement on parle et on a besoin de parler de compétence transversale pour désigner des schèmes abstraits de l'agir. Ces schèmes sont des objets abstraits, n'ont pas de réalité objective mais sont bien des objets pour penser (c'est aussi le cas de nombreux autres objets comme les objets mathématiques, par exemple) et agir (le référentiel de compétences est un objet pour agir et réfléchir l'agir professionnel, au même titre qu'un paradigme de recherche est un objet pour mener une recherche et porter un regard réflexif sur celle-ci). Si préciser les schèmes pour agir et réfléchir cet agir permet de tenir compte de la variété des situations en termes d'autonomie, de responsabilité et de complexité, cela n'enlèvera cependant jamais le caractère spécifique de la compétence mobilisée (elle est personnelle, vécue à un moment t , différent du moment $t-1$ ou $t+1$, dans un contexte X dont l'appropriation varie d'une personne à l'autre et en fonction de leur parcours). Le schéma présenté en page 14 montre le rôle de passerelle que le référentiel RETEC+ joue pour relier la singularité des compétences individuelles aux attendus des référentiels métiers et de certification.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- ANNOOT Emmanuelle et DE KETELE Jean-Marie, Recherche ou expertise en enseignement supérieur : des postures et des identités à construire, Académia, collection Thélème, Louvain-la-Neuve, 2021.
- BEACCO Jean-Claude, La qualité en éducation et dans l'enseignement du français et des langues, actes FIPF Athènes sept 2019 (attente de publication). Fédération Internationale des Professeurs de Français (FIPF) Dialogues et cultures 2020
- BEACCO Jean-Claude Eléments d'information pour l'analyse et l'évaluation du plurilinguisme dans les projets présentés dans le cadre d'Erasmus +, réalisé pour EvalUE 2020, en ligne, 18 p.
- BEACCO Jean-Claude en collaboration avec Coste Daniel (dir.) : L'éducation plurilingue et interculturelle. La perspective du Conseil de l'Europe, col. Langues et didactique, Paris : Didier, 301 p.
- BEACCO Jean-Claude, L'approche par compétences dans l'enseignement les langues, col. Langues et didactique, Didier, Paris 2007, 307 p.
- Les publications de Jean-Claude BEACCO sont disponibles sur le site <https://www.academia.edu>
- DE KETELE Jean-Marie, « L'apprentissage accompagné : une diversité d'acteurs et de lieux » in Anne Jorro, Jean-Marie De Ketele & France Merhan, Les apprentissages accompagnés, Éditions De Boeck, col. Perspectives en éducation et formation, Louvain-la-Neuve, 2017.
- DE KETELE, Jean-Marie, Leadership, in J-M. De Ketele, Projet ANGE : concepts clés, Article en ligne à l'adresse : <https://classlab-ange.eu/wp-content/uploads/2020/12/Fiche-outil-concepts;clésANGE-1.pdf>
- DE KETELE, Jean-Marie, Mutations sociétales et transformations des systèmes éducatifs : incidences sur la problématique de l'engagement professionnel, in France Merhan, Anne Jorro & Jean-Marie De Ketele (dir.), Mutations éducatives et engagement professionnel, Editions De Boeck, coll. Perspectives en éducation et formation, Louvain-la-Neuve, 2015.
- JONNAERT Philippe, « Chapitre 2 ; Action, compétence, situation et problématisation » in Michel FABRE et al., Situations de formation et problématisation, De Boeck Supérieur « Perspectives en éducation et formation », Bruxelles 2006. Article disponible en ligne à l'adresse : <https://www.cairn.info/situations-de-formation-et-problematization--9782804152451>.
- MAYEN Patrick, « Les situations professionnelles : un point de vue de didactique professionnelle » in Revue Phronesis décembre 2011. article disponible en ligne URI <https://id.erudit.org/iderudit/1006484ar>.
- OUVRIER-BONNAZ Régis, « Analyse et structure du travail de Jean-Marie Faverge », Perspectives interdisciplinaires sur le travail et la santé [En ligne], 13-2 | 2011, mis en ligne le 01 novembre 2011, consulté le 20 mars 2017. URL : <http://pistes.revues.org/2537>
- SAMURCAY R. et RABARDEL Pierre, « Modèles pour l'analyse de l'activité et des compétences, propositions ». Recherches en didactique professionnelle. Octarès, Toulouse 2004, pp.163-180
- SIMONDI Eveline, « De l'expérience à l'acte : la formalisation de savoirs inédits en clinique des pratiques ». Revue de Didactique Professionnelle n° 6. Éditions Raison et Passions Institut Joseph Jacotot, Dijon 2010, pp.168-180.
- VEILLARD Laurent, « Quelle approche théorique pour l'étude didactique des situations de stage ou d'alternance en entreprise ? » article disponible en ligne HAL archives ouvertes avril 2009 <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00376740>.

RÉFÉRENTIELS CONSULTÉS

- CEC (Cadre européen des Certifications), Le cadre européen des certifications (CEC) | Europass
- Recommandation Commission européenne mai 2017 CEC, annexe 2, pages 16-17, Recommandation du Conseil du 22 mai 2017 concernant le cadre européen des certifications pour l'apprentissage tout au long de la vie et annulant la recommandation du Parlement européen et du Conseil du 23 avril 2008 établissant le cadre européen des certifications pour l'éducation et la formation tout au long de la vie (europa.eu)
- CECRL (Cadre européen commun de référence pour les langues), 16802fc3a8 (coe.int)
- Volume complémentaire CECRL, 16807875d5 (coe.int)
- DIGCOMP (Digital Competence Framwork for citizens), DigComp | EU Science Hub (europa.eu)
- PIX, Service public français en ligne pour évaluer, développer et certifier les compétences numériques, <https://pix.fr> et Référentiel - PIX (unilim.fr) en accord avec le référentiel européen DIGCOMP



ANNEXES

ANNEXE 1 : LES PARAMÈTRES QUI FONT PROGRESSION

LES PARAMÈTRES QUI FONT PROGRESSION ET PRÉCISENT CEUX DU CEC (pages 16-17 recommandation 2017)

PARAMÈTRES À considérer	Niveau 1	Niveau 2	Niveau 3	Niveau 4	Niveau 5	Niveau 6	Niveau 7	Niveau 8
Tâches, activités	J'identifie et réalise quelques tâches simples.	J'applique, réalise des tâches et résous des problèmes courants.	Je mets en œuvre mon activité en cohérence avec la situation qui m'a été confiée.	J'adapte l'organisation de mon activité et je m'adapte en fonction de la diversité des situations.	J'assume des responsabilités à l'intérieur d'une équipe, évalue et développe des projets.	J'assume des responsabilités en interne et externe dans la réalisation et la conception de projets.	Je conçois une vision stratégique ou des dispositifs nouveaux en vue de préparer l'avenir au sein de mon institution ou entreprise.	J'exerce une fonction créative et une expertise dans un réseau externe, dans une entité publique ou privée. Je produis des connaissances inédites.
Autonomie et responsabilité	Sous supervision permanente sur les tâches confiées.	Sous supervision mais avec une autonomie partielle.	Réalisation en toute autonomie de l'activité confiée.	Réalisation en toute autonomie, mais demandant des adaptations à la diversité des situations rencontrées.	Coordination et évaluation au sein d'une équipe pour mettre en œuvre la vision stratégique de l'institution ou l'entreprise.	Exercice d'une responsabilité dans la mise en place de projets nouveaux entrant dans le champ de l'institution ou l'entreprise.	Responsabilité dans la conception d'une vision stratégique pour l'avenir de l'institution ou l'entreprise.	Rôle de représentation ou délégation d'une institution ou entreprises, sur les plans stratégique et communicationnel.
Complexité	Informations et interactions liées à l'activité confiée. Messages directs, courts sur l'activité confiée auprès de collègues et tuteurs.	Informations sur le poste/métier et interactions sur des sujets familiaux auprès de collègues et tuteurs.	Informations et interactions sur la réalisation et l'évaluation de l'activité, incluant clients/fournisseurs/instances de contrôle.	Informations d'origine multiple concernant le projet et l'équipe. Interactions variées avec transformation de messages.	Multiplicité d'informations à hiérarchiser et gérer auprès d'interlocuteurs très variés : financeurs, décideurs partenaires et opérationnels. Analyse des interactions et des actions entre les personnes et les projets dont on a la responsabilité.	Informations et connaissance du « système » dans lequel on évolue. Participation à des interactions et des actions, à promouvoir en interne et en externe, pour introduire ou pérenniser l'innovation dans l'institution ou l'entreprise.	Veille et gestion d'informations nécessaires à la construction d'une vision stratégique. Interactions à visée stratégique à fort enjeu pour le maintien et le développement de l'activité. Discours élaborés et tenus au nom de l'institution ou l'entreprise, avec variation de codes socio-	Analyse des facteurs en émergence et des mutations qui affectent et globalement la société et créée/création de modèles nouveaux. Interactions entre des réseaux d'experts reconnus impliqués dans la réflexion sur les mutations de la société et les enjeux sociétaux.

LES PARAMÈTRES QUI FONT PROGRESSION ET PRÉCISENT CEUX DU CEC (pages 16-17 recommandation 2017)

Rapport aux métiers / secteurs	Réalisation partielle de certaines tâches d'un métier.	Réalisation de quelques activités comportant plusieurs tâches.	Réalisation de toutes les activités liées à un métier/ ou une fonction assurés	Réalisation de toutes les activités liées au métier/ fonction, y compris dans des situations diversifiées ou fluctuantes.	Fonction de coordination des interactions et actions de plusieurs instances internes.	Fonction de coordination de plusieurs équipes internes et externes chargées de projets.	Fonction de veille par rapport à la vision stratégique de son institution ou entreprise.	Fonction d'expertise et de production de connaissances dépassant largement l'institution ou l'entreprise.
Statut, rapport aux emplois et au travail	Apprentis, stagiaires ou apprenants participant à des plateaux techniques	Aide-cuisiniers Manceuvres (ex aide-maçons)...	Commis de cuisine Premier commis Maçons Coiffeur Opérateur call center...	Cuisiniers Contremaîtres Chefs d'équipe Managers-coiffeurs...	Chargés de mission, chefs de projet Développeurs informatiques Tuteurs disciplinaires / métiers	Directeurs spécialisés Responsables et conseillers en formation Business analystes/tes ...	Directeurs de cabinet Cadres supérieurs fonctionnels Enseignants-chercheurs...	Cadres administratifs centraux, décideurs Directeurs généraux, chefs d'entreprise Directeurs de laboratoire ou d'école doctorale..

ANNEXE 2 : TABLEAU DES SITUATIONS SIGNIFICATIVES DE TRAVAIL

FAMILLES DE SITUATIONS / PARTENAIRES	UNIVERSITÉS	DOMAINE PUBLIC	DOMAINE PRIVÉ	FORMATION CONTINUE
<p>Accompagner, évaluer, former</p> <p>Cercle 6-7 : conception (cours, plan de formation, ...) et analyse réflexive et amélioration / évolution</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le plan de l'unité d'enseignement - Créer un nouveau cours - Préparer et dispenser des séances de cours - Evaluer la performance des étudiants (évaluation continue et sommative) - Coordonner des mémoires de fin d'étude - Assurer des séances de tutorat pour les étudiants en difficulté - Accompagner le parcours universitaire des étudiants - Suivre les étudiants en préparation de mobilité - Réfléchir et améliorer ses pratiques (dans le cadre de la démarche qualité, triple évaluations : auto-évaluation, co-évaluation par les autres profs (ses pairs) et les étudiants) 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer le plan de formation - Evaluer les compétences des personnels - Suivre l'accompagnement du parcours professionnel (employabilité, ...) - Développer de l'esprit critique et créatif dans le partage d'expériences entre collaborateurs - Valoriser les compétences des équipes et des individus 	<ul style="list-style-type: none"> - Accompagnement des phases d'intégration sur un poste (recrutement) - Elaborer des plans de formation - Développer l'autonomie des équipes grâce à des pratiques de coaching et de développement de compétences - Reconnaître et valoriser les compétences des individus ou des équipes - Développer l'esprit critique, les pratiques créatives en apportant des idées « stimulantes » et en étant une source d'inspiration pour l'équipe - S'adapter aux besoins individuels durant le processus d'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> - Construire et réguler des parcours individualisés de formation - Concevoir des situations de formation prenant en compte les expériences des personnes, leurs pratiques, leurs projets et leur permettant d'évaluer leurs apprentissages - Développer des attitudes de médiation dans l'animation des groupes - Gérer l'hétérogénéité des groupes en formation - Énoncer les valeurs ou principes d'action qui guident sa pratique - Adopter différents points de vue lors de l'analyse d'une situation de travail

FAMILLES DE SITUATIONS / PARTENAIRES	UNIVERSITÉS	DOMAINE PUBLIC	DOMAINE PRIVÉ	FORMATION CONTINUE
<p>Rechercher, créer, innover et diffuser</p> <p>En cercles 5 à 7, on améliore de l'existant / on l'adapte à de nouvelles situations et en cercle 8 nous sommes dans de l'innovation</p> <p>Cercle 5-6 : chef de projet qui exploite les informations Cercle 7 : Diffusion Cercle 8 : Chercheurs</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire de la recherche scientifique dans son domaine d'expertise - Assurer la diffusion des résultats de la recherche par la présentation (lors des conférences et des colloques) et par la publication d'études originales 	<ul style="list-style-type: none"> - Faire une recherche d'information pour mener à la prise de décision - Rechercher des solutions innovantes afin de résoudre des problèmes - Imaginer et mettre en place des solutions créatives - Mener une veille sur les évolutions et modifications législatives - Partager des informations entre différents acteurs 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyser des données et des documents existants et observe le travail d'un ou plusieurs individus pour décrire les besoins et les objectifs d'un projet - Différencier et classer les informations pour diffusion au sein de l'équipe projet - Analyser des données et des documents existants - Organiser, synthétiser et présenter les nombreuses informations récoltées au cours de son activité 	<ul style="list-style-type: none"> - Contribuer à la capitalisation des expériences de la structure - Identifier les évolutions pédagogiques et réglementaires de la formation professionnelle continue - Identifier les évolutions socio-économiques sur son territoire ou dans son domaine d'intervention

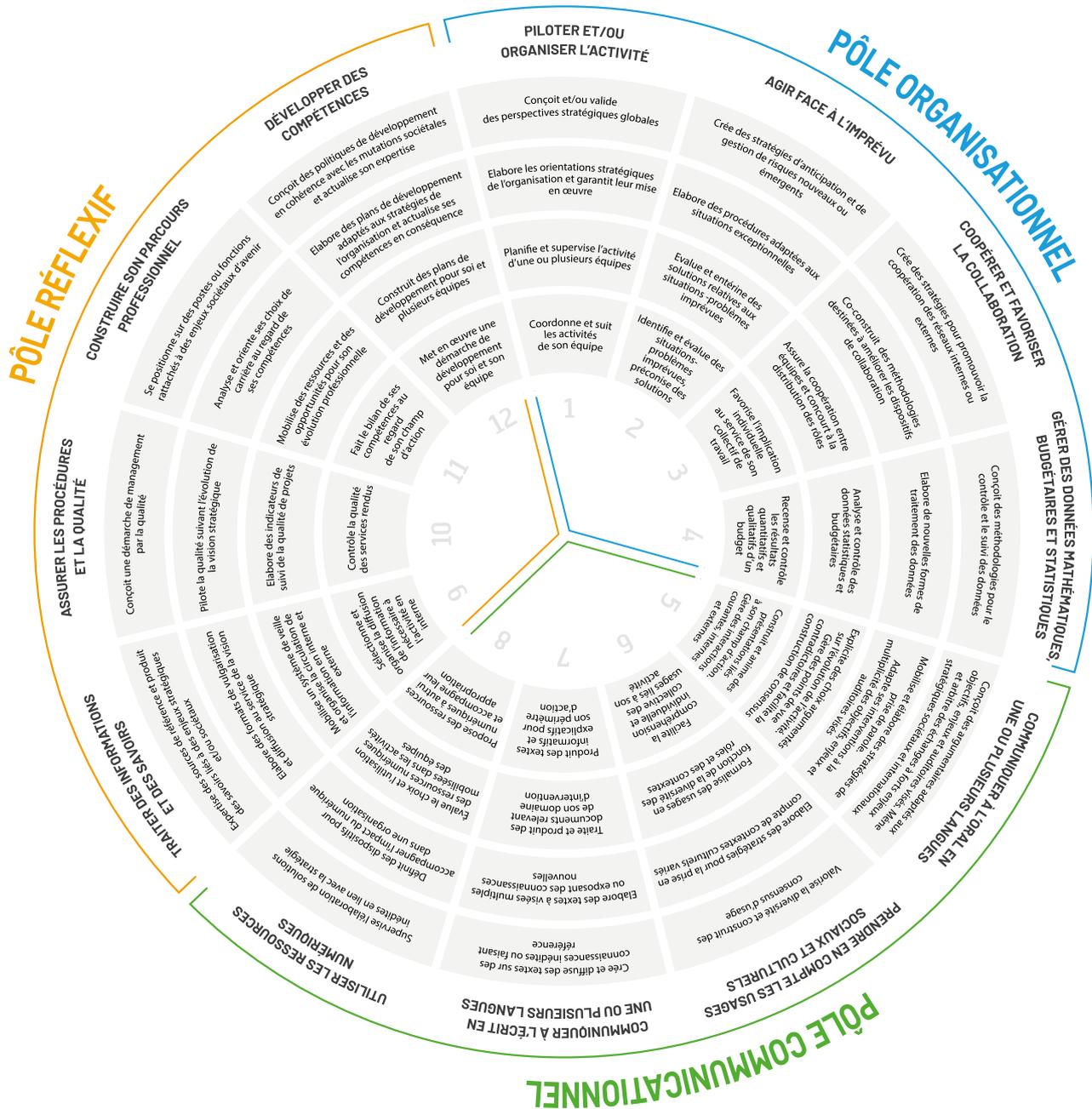
FAMILLES DE SITUATIONS / PARTENAIRES	UNIVERSITÉS	DOMAINE PUBLIC	DOMAINE PRIVÉ	FORMATION CONTINUE
<p>Développer une organisation inscrite dans une stratégie de mise en place d'un projet politique</p> <p>Cercle 6 (dans le cadre de management participatif et/ou dans des situations non prévues pour faire progresser) Cercle 7 dans nos organisations Cercle 8 : au niveau de la gestion d'un pays, d'une entreprise internationale</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Faire des démarches pour mettre en place des partenariats et des conventions de collaboration avec des institutions similaires (par ex. Erasmus, AUF) ; - Postuler dans le cadre des projets de développement de filière, de soutien de programme d'étude ; - Postuler dans le cadre des projets de recherche (dans le cadre des appels nationaux et internationaux). - Prévoir des mesures pour améliorer/valoriser les filières déjà implémentées (mise en place de colloques, stratégie de communication,...) ; - Créer et mettre en place de nouvelles filières en liaison avec la demande du marché du travail. 	<ul style="list-style-type: none"> - Structurer la gouvernance et les modalités d'organisation de la structure - Impliquer plusieurs partenaires dans le réseau de l'organisation - Poser les objectifs organisationnels et stratégiques - Concevoir un plan de formation pour l'organisation - Élaborer et planifier l'organisation de plusieurs services 	<ul style="list-style-type: none"> - Élaborer une stratégie d'entreprise sur base de l'analyse des enjeux économiques, commerciaux, sociaux, réglementaires, environnementaux - Fixer et prioriser des objectifs à atteindre en lien avec la stratégie de l'entreprise et les moyens disponibles - Prévoir et organiser le planning de plusieurs équipes internes et/ou externes dans le cadre d'un développement de projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Elaborer et présenter une offre de formation adaptée aux besoins - Répondre, plus spécifiquement, à un appel d'offres - Concevoir une action ou un dispositif de formation si besoin multimodal - Concevoir un dispositif d'évaluation - Proposer des stratégies d'alliance sur des segments de marché ou des projets particuliers

<p>Manager et conduire des projets (gestion, coordination) Piloter des projets</p> <p>Cercle 5 : coordonner Cercle 6 et 7 : conduire et manager / Piloter Cercle 8 : Supervision de plusieurs projets en cohérence</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Participer à des projets (européens) - Coordonner des projets (européens) - Organiser des manifestations scientifiques 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonner des projets complexes - Concevoir des projets qui impliquent plusieurs interlocuteurs (Construire les projets en équipe) - Coordonner des activités - Animer des réunions 	<ul style="list-style-type: none"> - Coordonner son activité en fonction des autres partenaires du projet - Organiser l'activité des apprenants en fonction du niveau de compétences et de compréhension de chacun - Evaluer et analyser les indicateurs de résultats tout en veillant à la qualité et aux objectifs de rentabilité 	<ul style="list-style-type: none"> - Conduire des projets portant sur des objets spécifiques, notamment la qualité - Présenter son organisme et ses prestations à des interlocuteurs variés (clients, prescripteurs) en mettant en valeur ses spécificités
---	--	---	--	--

ANNEXE 3 : LE RÉFÉRENTIEL

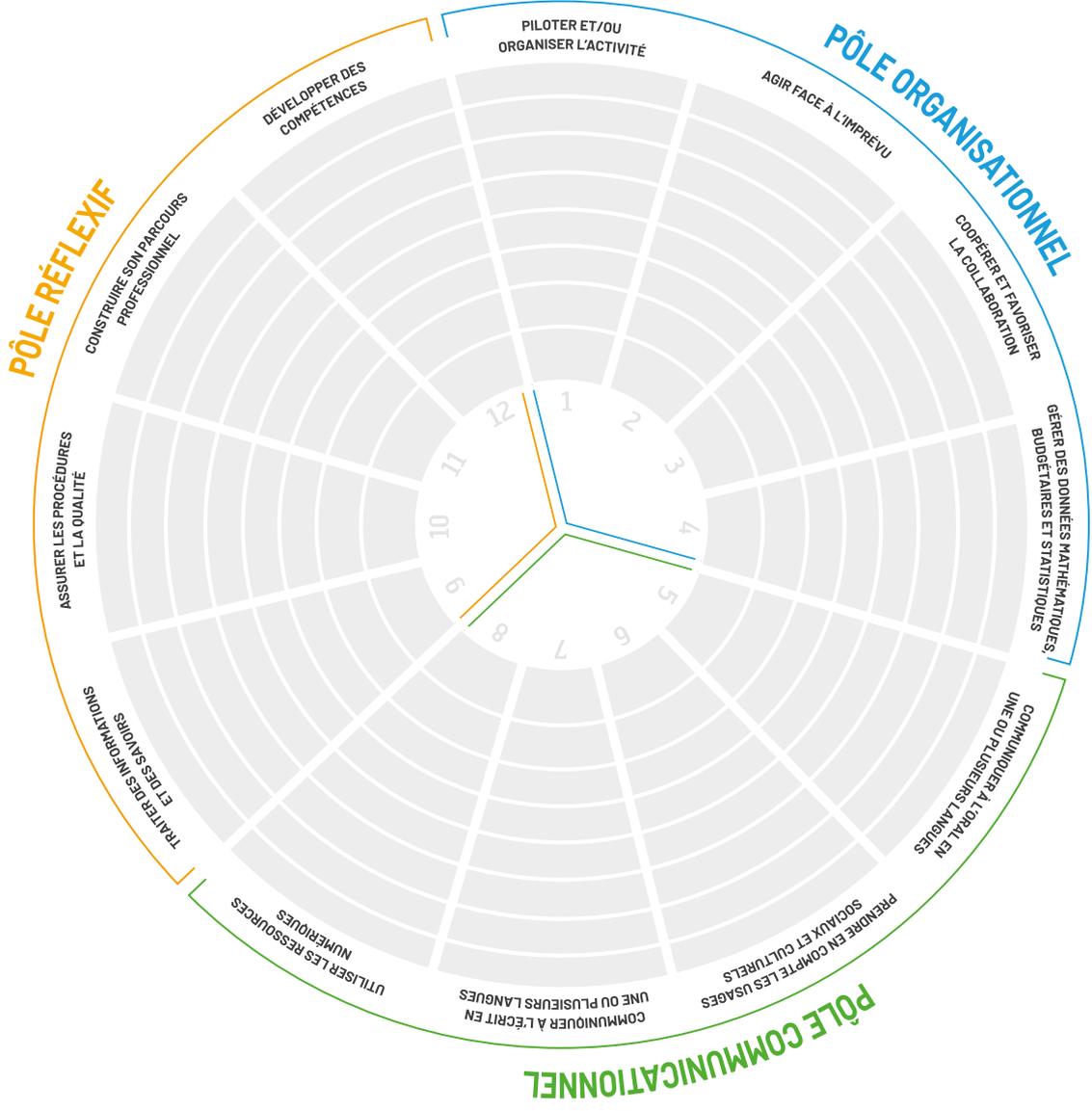
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Ce document recense les 12 compétences transversales répertoriées par le projet RECTEC+ (2019-2021) mises en correspondance avec les niveaux 5 à 8 du Cadre européen des Certifications. Les niveaux 1 à 4 sont disponibles sur un autre document. Pour plus d'informations voir site rectec.ac-versailles.fr



LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Ce document recense les douze compétences validées par les partenaires du projet. Les compétences sont graduées en corrélation avec les 4 premiers niveaux du Cadre Européen des Certifications. Les principes « autonomie et responsabilité » orientent ces graduations.



Ce projet a été financé avec le soutien de la Commission européenne. Cette publication n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



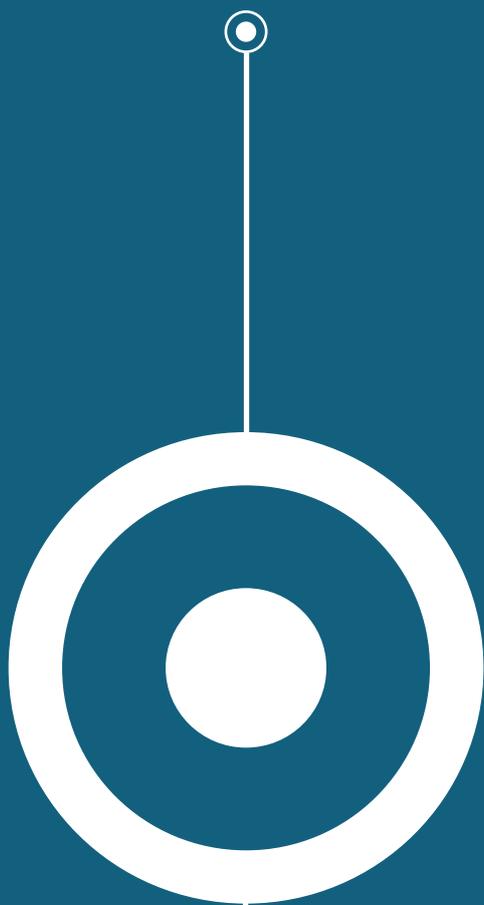
LES COMPÉTENCES TRANSVERSALES

Ce document recense les 12 compétences transversales validées par les projets RECTEC+ (2019-2021) et intègre celles proposées par le projet RECTEC (2016-2019), soutenus par l'agence ERASMUS+ dans le cadre des partenariats stratégiques.

Les graduations sont mises en correspondance avec les paramètres autonomie et responsabilité proposés par le Cadre européen des certifications.

Pour plus d'informations voir site rectec.ac-versailles.fr

	1	2	3	4	5	6	7	8	
PÔLE ORGANISATIONNEL	PILOTER ET/OU ORGANISER L'ACTIVITÉ	Identifie les éléments structurant l'organisation de l'activité prévue	Applique l'organisation prévue pour son activité	Adapte son organisation aux exigences d'une situation	Prévoit et organise son activité et/ ou celle de son équipe	Coordonne et suit les activités de son équipe	Planifie et supervise l'activité d'une ou plusieurs équipes	Elabore les orientations stratégiques de l'organisation et garantit leur mise en œuvre	Conçoit et/ou valide des perspectives stratégiques globales
	AGIR FACE À L'IMPRÉVU	Identifie et alerte sur la présence d'un problème ou d'un événement imprévu	Identifie la procédure et propose une solution aux imprévus	Met en oeuvre la procédure adaptée aux problèmes courants liés à son activité	Résout des problèmes courants dans son activité et/ou celle de son équipe	Identifie et évalue des situations-problèmes imprévues, preconise des solutions	Evalue et entérine des solutions relatives aux situations -problèmes imprévues	Elabore des procédures adaptées aux situations exceptionnelles	Crée des stratégies d'anticipation et de gestion de risques nouveaux ou émergents
	COOPÉRER ET FAVORISER LA COLLABORATION	Identifie les modalités de fonctionnement d'une équipe	Situe le rôle des participants et sa position dans le groupe	Fait des propositions et prend en compte les avis des membres de l'équipe	Anime et développe le travail collectif, peut varier sa place et son rôle	Favorise l'implication individuelle au service de son collectif de travail	Assure la coopération entre équipes et concourt à la distribution des rôles	Co-construit des méthodologies destinées à améliorer les dispositifs de collaboration	Crée des stratégies pour promouvoir la coopération des réseaux internes ou externes
	GÉRER DES DONNÉES MATHÉMATIQUES, BUDGÉTAIRES ET STATISTIQUES	Effectue des calculs simples liés à des situations récurrentes	Applique les opérations et les mesures dans des situations de calcul liées à son environnement	Choisit des raisonnements mathématiques adaptés à une situation donnée	Adapte des raisonnements mathématiques appropriés à des situations diversifiées	Recense et contrôle les résultats quantitatifs et qualitatifs d'un budget	Analyse et contrôle des données statistiques et budgétaires	Elabore de nouvelles formes de traitement des données	Conçoit des méthodologies pour le contrôle et le suivi des données
PÔLE COMMUNICAT IONNEL	COMMUNIQUER À L'ORAL EN UNE OU PLUSIEURS LANGUES	Communique très partiellement en situation d'échange de face à face	Communique dans des interactions concernant des sujets familiers	Communique en fonction de ses besoins dans des situations variées	Adapte sa manière de communiquer aux enjeux des interactions	Construit et anime des présentations liés à son champ d'action. Gère des interactions courantes, internes et externes	Explicité des choix argumentés sur l'évolution de l'activité. Gère des points de vue contradictoires et facilite la construction de consensus	Mobilise et élabore des stratégies de prise de parole. Adapte ses interventions à la multiplicité des objectifs, enjeux et auditoires visés	Conçoit des argumentaires adaptés aux objectifs, enjeux et auditoires visés. Mène et arbitre des échanges à forts enjeux stratégiques sociétaux et internationaux
	PRENDRE EN COMPTE LES USAGES SOCIAUX ET CULTURELS	Identifie les usages élémentaires liés à son environnement professionnel	Applique les conventions en usage dans son environnement professionnel	Met en oeuvre les conventions dans toutes les situations liées à l'activité confiée	Assure l'adaptation aux différents usages, y compris implicites	Facilite la compréhension individuelle et collective des usages liés à son activité	Formalise des usages en fonction de la diversité des rôles et des contextes	Elabore des stratégies pour la prise en compte de contextes culturels variés	Valorise la diversité et construit des consensus d'usage
	COMMUNIQUER À L'ÉCRIT EN UNE OU PLUSIEURS LANGUES	Identifie les éléments clés d'un écrit informatif très court	Identifie les informations pertinentes dans des textes courts de son environnement	Utilise la plupart des écrits nécessaires à son activité et à son contexte	Gère et traite des textes complexes et variés. Produit des écrits élaborés	Produit des textes informatifs et explicatifs pour son périmètre d'action	Traite et produit des documents relevant de son domaine d'intervention	Elabore des textes à visées multiples ou exposant des connaissances nouvelles	Crée et diffuse des textes sur de s connaissances inédites ou faisant référence
	UTILISER LES RESSOURCES NUMÉRIQUES	Réalise des tâches élémentaires sur ou avec un outil numérique connu	Utilise des fonctions de base de quelque outils numériques	Utilise régulièrement les ressources numériques en fonction de l'activité et du contexte	Personnalise les ressources numériques au service de sa situation et de ses besoins	Propose des ressources numériques à autrui et accompagne leur appropriation	Évalue le choix et l'utilisation des ressources numériques mobilisées dans les activités des équipes	Définit des dispositifs pour accompagner l'impact du numérique dans une organisation	Supervise l'élaboration de solutions inédites en lien avec la stratégie
PÔLE RÉFLEXIF	TRAITER DES INFORMATIONS ET DES SAVOIRS	Identifie les informations mises à disposition pour son activité	Vérifie la disponibilité des informations nécessaires à son activité	Sélectionne des informations en fonction des objectifs et des circonstances de l'activité	Evalue la pertinence de l'information et la diffuse de façon appropriée	Sélectionne et organise la diffusion de l'information nécessaire à l'activité en interne	Mobilise un système de veille et organise la circulation de l'information en interne et externe	Elabore des formats de vulgarisation et diffusion au service de la vision stratégique	Expertise des sources de référence et produit des savoirs liés à des enjeux stratégiques et/ou sociétaux
	ASSURER LES PROCÉDURES ET LA QUALITÉ	Identifie les règlements associés à son activité	Applique les consignes et procédures liées à son activité	Intègre l'ensemble des consignes et procédures dans l'ensemble de l'activité	Assure et contrôle l'application conforme des consignes et procédures	Contrôle la qualité des services rendus	Pilote la qualité suivant l'évolution de la vision stratégique	Pilote la qualité suivant l'évolution de la vision stratégique	Conçoit une démarche de management par la qualité
	CONSTRUIRE SON PARCOURS PROFESSIONNEL	Emet une ou plusieurs idées pour son projet professionnel	Confronte son projet professionnel aux réalités des métiers visés	Définit et explique son projet professionnel	Planifie la ou les étapes de mise en oeuvre de son parcours professionnel	Fait le bilan de ses compétences au regard de son champ d'action	Mobilise des ressources et des opportunités pour son évolution professionnelle	Analyse et oriente ses choix de carrière au regard de ses compétences	Se positionne sur des postes ou fonctions rattachés à des enjeux sociétaux d'avenir
	DÉVELOPPER DES COMPÉTENCES	Enonce ses manières habituelles d'apprendre	Envisage des manières d'enrichir et varier ses façons d'apprendre	Met au point de nouvelles stratégies d'apprentissage pour améliorer son action et son projet	Propose de nouvelles manières d'apprendre –pour soi et éventuellement pour son équipe	Met en œuvre une démarche de développement pour soi et son équipe	Construit des plans de développement pour soi et plusieurs équipes	Elabore des plans de développement adaptés aux stratégies de l'organisation et actualise ses compétences en conséquence	Conçoit des politiques de développement en cohérence avec les mutations sociétales et actualise son expertise



COMPÉTENCES TRANSVERSALES ET CADRE EUROPÉEN DES CERTIFICATIONS



RECONNAÎTRE LES COMPÉTENCES
TRANSVERSALES EN LIEN AVEC
L'EMPLOYABILITÉ ET LES CERTIFICATIONS
- RECTEC+ (NIVEAUX 5 À 8 DU CADRE
EUROPÉEN DES CERTIFICATIONS)

<http://rectec.ac-versailles.fr/>

Graphisme : Julie Widart
CRF, BELGIQUE

