

A propos du Référentiel de Compétences du Formateur et de ses implications sur la professionnalisation des formateurs

Driss El Yacoubi
Chercheur

La démarche de professionnalisation des formateurs dans le contexte de la formation professionnelle, engagée depuis 2007, s'inscrit dans un processus de certification des compétences dans les fonctions types nécessaires à l'implantation de l'Approche par compétence (APC), retenue comme choix pédagogique et organisationnel pour le développement du dispositif national des qualifications.

Il s'agit dans ce processus de faire en sorte que les formateurs, noyau dur de l'activité pédagogique dans les établissements de formation, s'approprient les «standards» du métier, les démarches et outils pédagogiques leur permettant d'être performants et d'assurer une meilleure qualité de conception, d'animation et de régulation de leur prestation pédagogique.

Ces questions relevant des compétences professionnelles du formateur occupent une place centrale dans la démarche mise en œuvre pour la professionnalisation des formateurs. L'enjeu est de mobiliser ces acteurs autour de la culture de la compétence, et non pas uniquement du savoir, comme élément de base pour la conception de projets de formation (plans, contenus, programmes).

Dans cette démarche, la notion de «référentiel», comme élément de base pour le positionnement des formateurs, paraît fondamentale pour pouvoir répondre à une série de questions, dont notamment, pourquoi former ? sur quoi former ? comment former ? pour quels résultats pour les bénéficiaires et pour l'institution ?

La logique qui guide toute la démarche de construction du référentiel s'appuie sur l'approche par compétences (APC) qui met l'apprenant au cœur de l'acte de formation. Dans ce nouveau schéma, le formateur est appelé à enseigner non pas ce qu'il sait, mais ce dont l'apprenant a besoin pour être performant dans son poste de travail.

L'adoption de cette logique change considérablement le rôle et la fonction de formateur, qui doit former à des compétences telles qu'elles découlent des besoins du marché du travail et qui sont évaluées, non pas par référence à un

groupe ou à une moyenne, mais selon des critères déterminés par rapport aux standards d'accès à ce même marché du travail.

C'est dans ce cadre que se situe le projet de construction du référentiel de compétences du formateur, élaboré dans le cadre du Projet APC MAROC, définissant les compétences génériques pour assurer la fonction de formateur et les tâches pédagogiques qui en découlent. Ce référentiel est destiné principalement à la certification des compétences des formateurs mobilisés dans le cadre du projet et devrait servir de base, après harmonisation avec le modèle de gestion des EFP selon l'APC, à l'élaboration des programmes de formation initiale et continue des formateurs. *(Voir document : Certification des ressources humaines ; Référentiel de Compétences et Descriptif de fonction Formateur ; Secrétariat d'Etat chargé de la FP ; mars 2007).*

La construction du référentiel de compétences et du descriptif de fonction du formateur s'est basée sur les résultats de deux types d'investigation : l'analyse documentaire des référentiels internationaux, notamment français et québécois, et de la situation de l'encadrement pédagogique de l'exercice du métier du formateur dans le contexte marocain. Pour compléter cette analyse, des entrevues ont été réalisées auprès des formateurs de cinq départements formateurs (Tourisme, Agriculture, l'Artisanat., OFPPT et l'ESITH).

Le référentiel ainsi élaboré comporte trois parties:

1. la première contient des informations générales quantitatives et qualitatives sur les formateurs ainsi que la description de la fonction de travail de formateur ayant fait l'objet des discussions et des consensus lors des entrevues réalisées. Elle comprend également la description générale de la profession, la nomenclature des tâches et opérations caractérisant la fonction, ainsi que des informations additionnelles concernant le degré de complexité et de fréquence des tâches ;
2. la deuxième partie présente la consistance du référentiel en mettant l'accent sur les rôles, les compétences et la formation associés à la fonction de formateur.

la fonction de formateur est décrite à travers les onze tâches suivantes : planifier la mise en application d'un ou de plusieurs modules de formation ; produire ou adapter les plans de leçon ; préparer des outils pédagogiques et didactiques ; préparer le local, l'équipement et le matériel ; dispenser la formation ; évaluer l'atteinte de chaque compétence visée ; participer aux réunions de suivi

pédagogique ; participer à l'encadrement des activités de stage ; assurer le soutien individuel des stagiaires ; prendre part aux actions de perfectionnement technique et pédagogique et participer aux activités et aux événements organisés par l'établissement.

Les compétences du formateur sont au nombre de quatorze réparties comme suit :

- cinq compétences spécifiques: élaborer des leçons; préparer le matériel et les outils d'enseignement et d'apprentissage; dispenser l'enseignement selon l'approche par compétences; évaluer les compétences et superviser la réalisation des stages de formation ;
 - neuf compétences transversales: Planifier l'enseignement; communiquer verbalement et par écrit en situation professionnelle; élaborer des documents et des outils pédagogiques; Interagir dans des situations professionnelles; animer un groupe; établir une relation d'aide; utiliser les applications courantes des logiciels et outils de bureautique; rendre compte des activités pédagogiques et participer à des activités de perfectionnement pédagogique et technique.
- 3.** La troisième partie comprend les connaissances et les habiletés (savoir, savoir-faire, savoir être) mobilisées dans l'exercice de la fonction de formateur.

En plus d'un niveau de culture générale et technique résultant de sa formation et de ses expériences antérieures, le formateur réalisera ses compétences en faisant appel aux différents savoirs dans différents domaines notamment : la pédagogie et la didactique, le cadre réglementaire, l'environnement professionnel et technologique ainsi que les langues et la communication.

Les savoir faire formateur comprennent entre autres, la capacité: d'interpréter un programme de formation et l'ensemble des guides qui l'accompagnent (guides pédagogique, organisationnel et d'évaluation) ; de concevoir, gérer et réaliser un projet ou une activité de formation ; de conceptualiser à partir de l'expérience vécue ou observée ; de construire et mettre en œuvre des modèles d'exercices pédagogiques ; de formuler verbalement des consignes, des constats, des avis, des conseils ; de conduire des entretiens pédagogiques ; d'analyser et rédiger des écrits professionnels; etc.

Les savoir-être nécessaires à la réalisation des compétences du formateur de formation professionnelle en approche par compétences concernant la créativité; la souplesse ; la capacité d'interactions avec un groupe de personnes ;

la capacité de relation d'aide et de confiance individuelle ; la capacité de réflexion sur son action ; la capacité d'adaptation face aux différents publics rencontrés et aux différentes situations ; etc.

Cet ensemble d'éléments relatifs à la description de fonction et le référentiel du formateur s'avère nécessaire et pertinent pour le projet de professionnalisation et de valorisation des ressources humaines visées par l'appareil de formation professionnelle. Il constitue, par ailleurs un outil de travail pour la construction d'une cartographie des compétences et une référence pour l'établissement des bilans de compétences et des programmes de formation des formateurs adaptés aux spécificités sectorielles et à chaque population cibles.

A titre d'illustration des actions de formation réalisées à partir de ce référentiel, on évoquera ici le projet de mise en place d'un cycle de formation des formateurs en hôtellerie restauration, engagé par les pouvoirs publics en 2009, dans le cadre de la mise en œuvre du contrat RH 2008-2012. Celui-ci vise notamment à accompagner la vision 2010 et aussi celle de 2020 en compétences nécessaires au développement du secteur. Ce contrat RH a mis l'accent sur la nécessité de développer les compétences des formateurs pour accompagner la mise en œuvre de cette vision et améliorer sensiblement la qualité de la formation pour rehausser la qualité des services rendus par les unités touristiques et hôtelières.

Ce projet, étalé sur la période 2009/2012, avait pour objectif de former près d'une centaine de formateurs en tourisme et hôtellerie nouvellement recrutés par le Département du Tourisme, pour faire face aux besoins engendrés par la mise en œuvre du contrat RH hôtellerie – Restauration. Il a été construit autour de quatre composantes essentielles :

1. La première a trait à l'élaboration du Programme de Formation des Formateurs sur la base du Référentiel de Compétences du Formateur en APC et des Programmes de Formation des 3 spécialités retenue : Cuisine, Restaurant et Hébergement (Etage et Réception) ;
2. La deuxième concerne l'établissement des Bilans des Compétences Techniques des formateurs des 3 spécialités, en vue de positionner les formateurs ;
3. La troisième est destinée à l'élaboration du Plan de Formation des Formateurs, découlant des référentiels de compétences. Il est composé de modules se rapportant à la formation pédagogique, destinée à faire acquérir aux formateurs les compétences transversales et spécifiques ; ainsi que des modules relatifs aux formations « métiers » ;

4. Enfin, la quatrième phase a été consacrée à la Formation et l'évaluation des Formateurs.

Depuis le démarrage du projet en 2009, deux cohortes de formateurs ont bénéficié de ce cycle de formation organisé chaque année en 2 Semestres et comprenant des sessions de mise à niveau technique, de formation pédagogique, de stages pratiques en entreprise et stages d'application dans des EFP.

A l'issue de l'évaluation post formation, effectuée par les équipes d'encadrement du projet, il ressort les constats ci après:

1. S'agissant du déroulement de la formation, il a été relevé que pour la première cohorte, composée en majorité de formateurs «plutôt jeunes» et «demandeurs de formation», les sessions se sont plutôt bien déroulées et ont permis à tous les formateurs d'améliorer sensiblement leurs acquis et leur pratique. Les résultats atteints par la majorité de ces formateurs sont estimés très satisfaisants vu le niveau de départ des intéressés par rapport aux résultats des bilans de compétences et le niveau de performance auquel ils sont arrivés lors de l'évaluation post formation. Certains d'entre eux, présentent même de bons potentiels d'évolution pour devenir des formateurs de formateurs.
2. Tandis que pour la deuxième cohorte, composée en grande partie de formateurs ayant quelques années d'ancienneté, le déroulement de la formation s'est heurté à des difficultés d'adhésion au plan de formation, éprouvées par certaines formateurs, qui ne ressentent peut être pas le besoin de se perfectionner, ni de se mettre en approche par compétences.
 - a. Cette situation montre, qu'en définitif, la formation n'a d'intérêt que si elle répond aux préoccupations des individus et institutions pour autant que leurs visions convergent et qu'ils partagent les mêmes objectifs, ce qui implique une gestion de carrière motivante, mais aussi des devoirs et des obligations de la part des formateurs devant bénéficier de cette formation.
3. Quand au contenu du cursus de formation, il apparait que les besoins exprimés par des formateurs (aussi bien anciens que nouveaux) ciblent davantage la formation pratique en milieu professionnel, qui est de nature à compenser le déficit de vécu professionnel. Ils ont également mis l'accent sur la convergence nécessaire entre l'introduction de la démarche de l'approche par compétence et l'organisation des établissements pour l'implantation de cette démarche. Ils ont aussi insisté sur l'accompagnement au niveau des ateliers et salles

de classe, estimant que la formation à elle seule n'est pas suffisante pour implanter réellement l'APC dans les établissements de formation.

Ces constats mettent, par ailleurs, en évidence le besoin d'institutionnaliser un cycle de formation dédié aussi bien aux formateurs qu'aux professionnels intervenant dans le secteur de la formation professionnelle. Un tel cycle, organisé par une institution à vocation d'assurer aussi bien la formation initiale et continue des formateurs que la certification des compétences requises pour l'exercice du métier, est de nature à assoir le projet de professionnalisation des formateurs et intervenants dans le secteur sur des bases solides et pérennes.