

Le renforcement des compétences, qu'en est-il?

8^{es} journées annuelles de santé publique

Montréal 30 novembre 2004

Maria Alice Roschke

Education et Compétences dans la Société du Savoir

- **Dimension macro (systémique):**
 - "Avoir une culture générale"...se repérer dans cet univers en développant la capacité de gérer des situations imprévisibles
 - Comprendre des systèmes de signification
 - Etre créatif et
 - Maîtriser les critères essentiels pour la prise de décision
 - La notion d'employabilité
- **Dimension micro (institutionnelle):**
 - Le savoir fondamental : les connaissances
 - Les savoirs techniques : savoir faire
 - Le savoir social : les aptitudes : le savoir être

Cette présentation a été effectuée le 30 novembre 2004, au cours de la journée « Le renforcement des compétences, un levier indispensable à l'amélioration des systèmes de santé : perspectives internationales » dans le cadre des Journées annuelles de santé publique (JASP) 2004. L'ensemble des présentations est disponible sur le site Web des JASP, à l'adresse <http://www.inspq.qc.ca/jasp/archives/>.

Compétences: concepts et principes

- Les compétences comme une liste de tâches (approche analytique):

Description des activités des employés

- Les compétences comme un ensemble d'attributs:

On détache les caractéristiques personnelles et de comportement de la personne (dynamisme, travail en équipe, adaptabilité, communication)

- **Concept plus holistique de la compétence:**
La combinaison de savoirs, savoir-faire, des attributs et des ressources mobilisées différemment dans les actions

Les Notions de la Compétence

- Le caractère multidimensionnel des compétences
- Le caractère dynamique des compétences; elles s'expriment dans l'action
- Le besoin d'un répertoire d'expériences
- Les compétences comme des savoir-faire contextualisés (conditions, restrictions, exigences, ressources) et comme une mobilisation particulière adaptée à la situation de travail: transfert et réinvestissement
- La compétence comme une construction à partir de la combinaison de plusieurs ressources et comme un savoir agir en situation de travail (Le Bortef)

Compétences: définitions

“Le terme définit la combinaison de savoirs, aptitudes et comportements qui sont en relation directe avec la réalisation efficace du travail” (Annan, Kofi, UN, 1999)

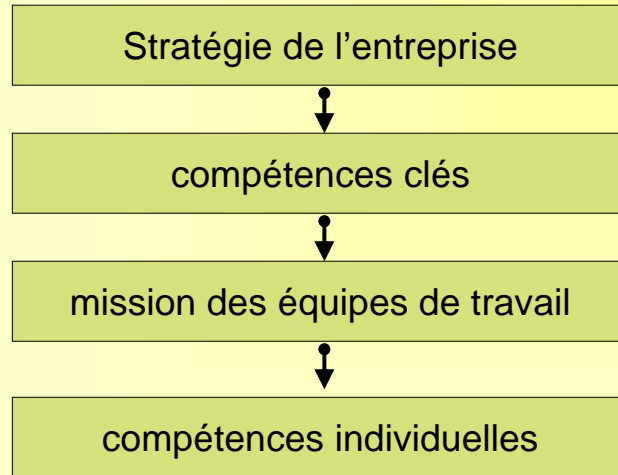
“Une construction axée sur les ressources personnelles (savoir, savoir faire, qualités et aptitudes), et les ressources mises à disposition (réseaux relationnels, documents, banques de données...) qui sont mobilisées pour atteindre une réalisation” (Guy Le Boterf, L'Ingénierie des Compétences”, 1998)

“ C'est l'habileté à exercer selon ce qui est requis pour un travail donné dans des situations variées et pour répondre aux demandes de changement (Institute of Health Care Development, IHCD, UK, 1998)

Types de classification de compétences

- De base, générales et spécifiques
- Clé (core, centrales, essentielles) de Gestion et Techniques
- Professionnelles et Sociales (de comportement)
- Centrales et Auxiliaires

Un Modèle



Zarifian (1998)

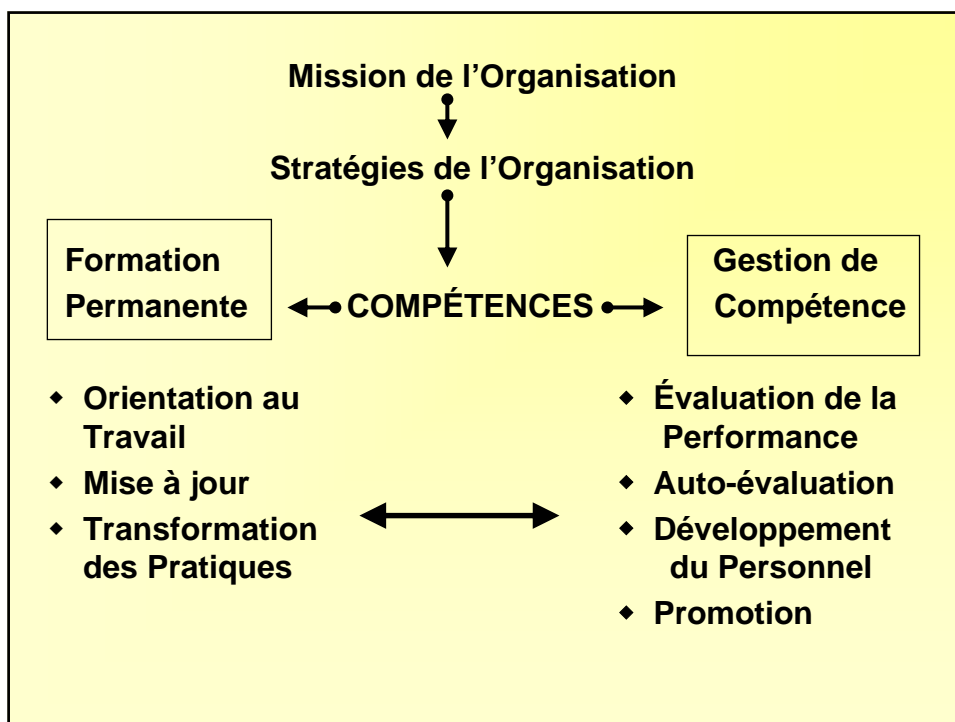
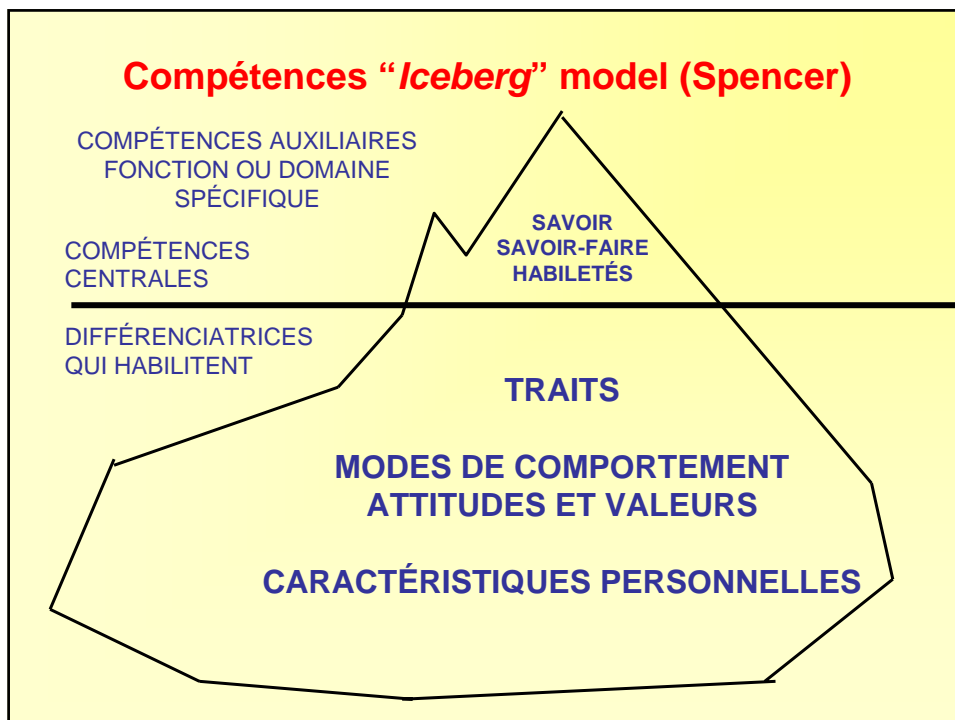
Tendances des modèles

Définition des modèles en fonction de leur capacité d'accompagner le développement des compétences sous son angle dynamique et pouvant établir des relations entre:

- la définition des compétences-clé et les stratégies fondamentales des organisations;
- le développement et la mobilisation des compétences en fonction de ces stratégies;
- l'impact positif de cette mobilisation sur le développement des organisations.

Zarifian (1998)

Compétences "Iceberg" model (Spencer)



Compétences Corporatives

- Celles qui sont propres à chaque organisation
- Chaque organisation a ses propres besoins en termes de compétences corporatives

EXEMPLE Classification des NU

- **Core (clé, central)**
Communication
- **Gestion**
Leadership
- **Technique**
Transporter des gens, des équipements et du matériel par voie terrestre

Processus des systèmes de compétences

- Identification de compétences
- Normalisation
- Évaluation
- Certification
- Formation
- Gestion par les compétences

Changements dans les processus de formation (Gestion par compétences)

- | | |
|--------------------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| • de compétences générales | • à compétences stratégiques |
| • de compétences individuelles | • à compétences institutionnelles |
| • de l'assimilation de connaissances | • à leur application dans la résolution de problèmes |
| • de l'accent mis sur la quantité d'information | • à celui axé sur la connaissance nécessaire |
| • de la formation centrée sur l'offre | • à celle centrée sur la demande (besoins) |
| • de la formation programmée | • à des processus opportuns et flexibles |
| • de la formation axée sur le processus d'enseignement | • à la formation centrée sur l'apprentissage |
| • de procédés fragmentés et non continus | • à des processus intégrés et permanents |
| • de la réponse immédiate | • à l'impact |
| • de l'évaluation centrée sur les résultats | • à l'évaluation des processus |

Programmation et Compétences

La programmation de ces processus implique:

- d'offrir une plus grande autonomie aux participants
- l'utilisation d'une grande variété de moyens pédagogiques
- des expériences d'apprentissage terrain guidées par de fréquents *feedbacks*
- une progression selon le rythme à chacun et d'après le contrat d'apprentissage
- une combinaison entre moments de formation individuelle et moments d'interaction avec des pairs, formateurs
- l'usage intensif de technologies

Les expériences et les enjeux

Projet PROFAE (Brésil) Professionnalisation du personnel infirmier:

- apporte l'expérience de l'organisation d'un système de certification de compétences;
- travaille sur l'idée de resserrer les liens entre la formation et le travail au moyen des compétences;
- influence importante au niveau de la formation des infirmiers et même du marché de travail;
- le travail au niveau des services avec une seule catégorie de personnel (peut-on convertir l'apprentissage en action?)

Les expériences et les enjeux

Projet de Santé et Nutrition Élémentaire (Projet 2000-Pérou)

- définition des compétences en vue d'un modèle de soins intégraux (profils professionnels pour différents postes de travail);
- création des processus de gestion par compétence
- changements dans la logique d'identification des besoins de formation
- plan d'un système d'évaluation de l'action
- préparation de tuteurs, gestionnaire et superviseurs dans les services décentralisés
- un seul projet peut-il changer la culture institutionnelle?
qui doit participer à l'évaluation de l'action?

Conditions de réussite

- S'assurer que la stratégie est transversale, qu'elle atteigne l'institution indépendamment de sa structure organisationnelle.
- S'assurer qu'elle a l'appui de la direction, des cadres et des employés.
- Effectuer une analyse de la culture de l'institution et créer les conditions pour installer l'apprentissage dans l'action.
- Coordonner et partager les problèmes et stratégies et essayer de renforcer les procédés de travail en équipe.
- Organiser le développement des compétences lui-même, comme une réponse à des problèmes de la pratique des travailleurs.

Conditions de réussite

Pendant le processus de développement des compétences et en liaison avec les participants:

- a) Redéfinir la culture du travail:
 - par le biais de la révision critique des pratiques
 - par la participation de différents acteurs
 - par la communication d'aspects implicites et explicites
- b) Prendre comme point de départ les expériences précédentes des participants en intégrant les nouvelles connaissances et leurs significations moyennant des processus de construction/ reconstruction
- c) Réintégrer l'action avec des projets où les nouvelles stratégies sont intégrées.

Les nouvelles technologies et le développement des compétences

Les NT ne sont plus simplement un appui, elles peuvent rendre le processus d'apprentissage plus riche et constructif, faciliter le processus d'apprendre à apprendre.

Mindtools

Ce sont des instruments qui rendent aisés et enrichissent le processus de représentation de la connaissance à partir d'applications informatiques: banque de données, panels, réseaux sémantiques, systèmes experts, multimédia et hyper média, software pour conférences, ... (Jonassen, 1992)



Gestion décentralisée de ressources humaines em santé

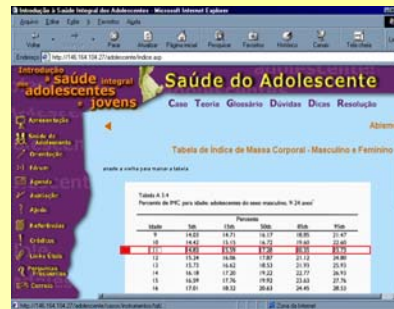
<http://ltc-ead.nutes.ufrj.br/eadops>

Collaboration: LTC/NUTES - NESA/UERJ

Population cible: étudiants et professionnels de la santé

Caractéristiques : entourage constructiviste de l'apprentissage à l'Internet (des cas)

Appui : OPS



Introduction à la Santé intégrale des adolescents et des jeunes

<http://ltc-ead.nutes.ufrj.br/adolescente>

Collaboration: LTC/NUTES - NESA/UERJ

Population cible: étudiants et professionnels de la santé

Caractéristiques : entourage constructiviste de l'apprentissage à l'Internet (des cas)

Appui : OPS



Programmes à distance et compétences

Ils permettent:

- de prioriser les compétences reconnues comme essentielles pour les services de santé publique
- l'adaptation de la formation à de groupes spécifiques
- un plus grand contrôle de qualité
- l'autonomie et le contrôle du participant sur le processus d'apprentissage
- une plus grande flexibilité de la formation pendant les heures de travail
- l'échange sur les stratégies d'apprentissage

PUBLICATIONS



www.opas.org.br/rh/pub_det.cfm?publicacao=23



www.opas.org.br/rh/pub_det.cfm?publicacao=14



www.lachsr.org/observatorio/esp/pdfs/Libro3.pdf

PUBLICATIONS

