

# PROFIL DE COMPÉTENCES DE L'ENSEIGNANT DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

---

NANCY BRASSARD, DBA, MA.ED., MEV, CRHA  
PROFESSEURE

© Avril 2012, Nancy Brassard

## REMERCIEMENTS

J'aimerais tout d'abord remercier l'ensemble des personnes ayant contribué à la réalisation de ce Profil de compétences. Un merci particulier à mesdames Line Cormier et Lucie Charbonneau pour m'avoir appuyée dans la validation et le lancement du présent Profil. J'aimerais également remercier les membres du Groupe d'intervention et d'innovation pédagogique pour m'avoir fourni de précieux conseils, et ce, tout au long de ce parcours. J'aimerais aussi remercier les personnes présentes à la journée de réflexion du 8 mars 2012 soit :

Josianne Basque, Téléq

Claude Boucher, UQAT

Annie Brisson, UQAR

Jean Brousseau, UQAR

Réjeanne Côté, UQAC

Sylvie Doré, ÉTS

Éric Francoeur, ÉTS

Alain Huot, UQAR

Céline Leblanc, UQTR

Daniel Maltais, ENAP

Daniel Oliva, ÉTS

Nicole Robert, UQAT

Louise Sauvé, Téléq

Annie Savoie, ENAP

Jacinthe Tardif, UQAR

Cathy Vézina, UQAT

Merci pour votre générosité et pour votre apport considérable dans la réalisation de la version finale de ce Profil.

Je ne pourrais passer sous silence la collaboration de mes collègues de l'ENAP qui ont pris part à la consultation ainsi qu'aux gens du Service des communications qui ont su traduire mes idées de manière impeccable.

## UN OUTIL ATTENDU

Une tendance actuelle amène la fonction publique à se transformer selon la gestion des compétences. En tant que travailleur de l'administration publique, l'enseignant de niveau universitaire pourrait être visé par cette mouvance.

Par ailleurs, la volonté de valoriser l'enseignement s'accroît de plus en plus et cette volonté est particulièrement présente dans les discours des hauts dirigeants des instances universitaires. Par conséquent, cette valorisation entraîne le maintien de standards de qualité de l'enseignement de plus en plus élevés.

Mais comment définir l'enseignant en matière d'identité professionnelle et de compétences à développer ? Comment déterminer les compétences requises pour le juger comme étant un enseignant de niveau universitaire de valeur ? Dans la grande majorité des institutions universitaires, outre la convention collective, il n'existe aucune description d'emploi, aucune description de tâches ni de profil de compétences précisant les indicateurs à partir desquels un enseignant de niveau universitaire devrait être évalué ou encore guidé dans le développement de ses compétences.

C'est dans cette optique que le Profil de compétences de l'enseignant de niveau universitaire a été développé dans le cadre de travaux en gestion de l'éducation. Outil grandement attendu par les milieux universitaires, il vise non seulement les professeurs, mais l'ensemble des enseignants de niveau universitaire.

Nous parlons ici d'une personne qui dispense de l'enseignement à des étudiants de différents niveaux, de diverses provenances ainsi que de diverses cultures. Ce profil caractérise une personne qui enseigne ou qui détient la responsabilité de dispenser une charge de cours, que ce soit dans le cadre d'un mandat de professeur, de chargé de cours, de maître d'enseignement ou de toute autre appellation, dans une institution universitaire reconnue, et ce, à des étudiants de premier cycle ou de cycles supérieurs.

Bonne lecture et bonne pratique !

## QU'ENTEND-T-ON PAR LE CONCEPT DE « PERSONNE COMPÉTENTE » ?

On peut dire qu'une compétence consiste en un savoir agir qui intègre des ressources internes et externes, et qui permet à une personne compétente, de les combiner d'une manière propre et unique, puis de les mobiliser en vue de faire face à un contexte ou une situation donnée. Ce savoir agir n'est jamais achevé permettant ainsi le développement et l'évolution des compétences qui le composent (Adaptée de Foucher, 2010 et de Tardif, 2006).

## QUELLE EST L'UTILITÉ D'UN PROFIL DE COMPÉTENCES ?

Notons que nous considérons que les concepts de « Référentiel de compétences » et « Profil de compétences » sont synonymes. Nous avons opté pour le terme Profil puisqu'il s'avère plus couramment utilisé, surtout dans la fonction publique. Le Profil de compétences prend nombre d'utilités. Son but premier est de servir de référence, de guide, afin de permettre aux individus à qui il s'adresse de structurer leur développement professionnel. Il constitue une plateforme mobilisante jouant un rôle sur le plan stratégique, opérationnel, fonctionnel, motivationnel (Foucher, 2010). De plus, le profil de compétences contribue à mieux guider les activités de gestion des ressources humaines telles que : le recrutement, la formation, l'évaluation, etc. Le Profil de compétences permet également de répondre à certains besoins de l'individu cible. Entre autres, il répond au besoin d'information, d'expression, de progression et de reconnaissance (Labruffe, 2005).

## APPELLATION D'EMPLOI : ENSEIGNANT DE NIVEAU UNIVERSITAIRE

On entend par « enseignant de niveau universitaire » une personne spécialisée ou détentrice d'une solide expertise dans un domaine spécifique et qui enseigne dans un cadre universitaire à des étudiants de premier cycle ou de cycles supérieurs. Enseigner consiste à 1) fixer des objectifs de développement de compétences et de développement professionnel en tenant compte de la situation de départ des étudiants, 2) développer et mettre en œuvre des stratégies didactiques appropriées, 3) évaluer l'atteinte des objectifs, et finalement 4) prendre les décisions qui s'imposent.

### Cette appellation désigne :

- les professeures et professeurs dans l'accomplissement de leur fonction au volet « enseignement »;
- les chargées et chargés de cours;
- les maîtres d'enseignement;
- toute autre appellation qui désigne une personne qui dispense une formation dans un cadre universitaire à des étudiants de niveau universitaire (ex. : chargé de travaux pratiques; chargé de laboratoire).

### Enseigner à l'université implique :

- de maîtriser et de faire intervenir différentes méthodes pédagogiques afin d'enseigner la matière;
- d'organiser la matière à enseigner et préparer les cours;
- de planifier les séquences d'enseignement et d'évaluations;
- de communiquer les objectifs et en mesurer l'atteinte;
- d'élaborer et de structurer des activités d'apprentissage et d'évaluation;
- de préparer, administrer et évaluer les apprentissages en fonction de l'atteinte des objectifs de départ;
- d'élaborer les travaux, les travaux pratiques ou les examens;
- de rechercher et de structurer de l'information en vue de former les étudiants sur la matière;
- de gérer les discussions en classe;
- de coordonner ou de diriger les travaux pratiques ou les laboratoires;
- de conseiller et guider les étudiants à travers leurs apprentissages;
- de créer un climat d'échanges propice aux apprentissages;
- de contribuer au développement de l'identité professionnelle chez les étudiants;
- de contribuer au développement de sa propre professionnalité.

## QUE COMPREND LE PROFIL DE COMPÉTENCES ?

Il s'agit d'un découpage en éléments que l'on souhaite simples et structurés appartenant au savoir agir qui se compose d'éléments de l'ordre du savoir, du savoir-faire, du savoir faire-faire et du savoir-être permettant l'évaluation personnelle et la prise de conscience de ses forces et faiblesses en favorisant l'information, l'expression, la motivation et la progression de chacun dans son parcours professionnel (Adapté de Labruffe, 2005).

## ELEMENTS COMPOSANT LE SAVOIR AGIR

### Savoirs

Il va de soi que chaque enseignant de niveau universitaire doit maîtriser certaines compétences de nature plutôt technique liées à un savoir, surtout en ce qui concerne la matière enseignée.

### Savoir-faire

Un enseignant de niveau universitaire doit être en mesure de maîtriser certaines compétences et d'appliquer plusieurs méthodes, techniques, stratégies et moyens lui permettant, d'une part, de planifier, d'organiser, de structurer, de contrôler la matière enseignée et, d'autre part, de transmettre cette dernière dans un contexte et selon des objectifs d'apprentissage.

### Savoir-faire faire

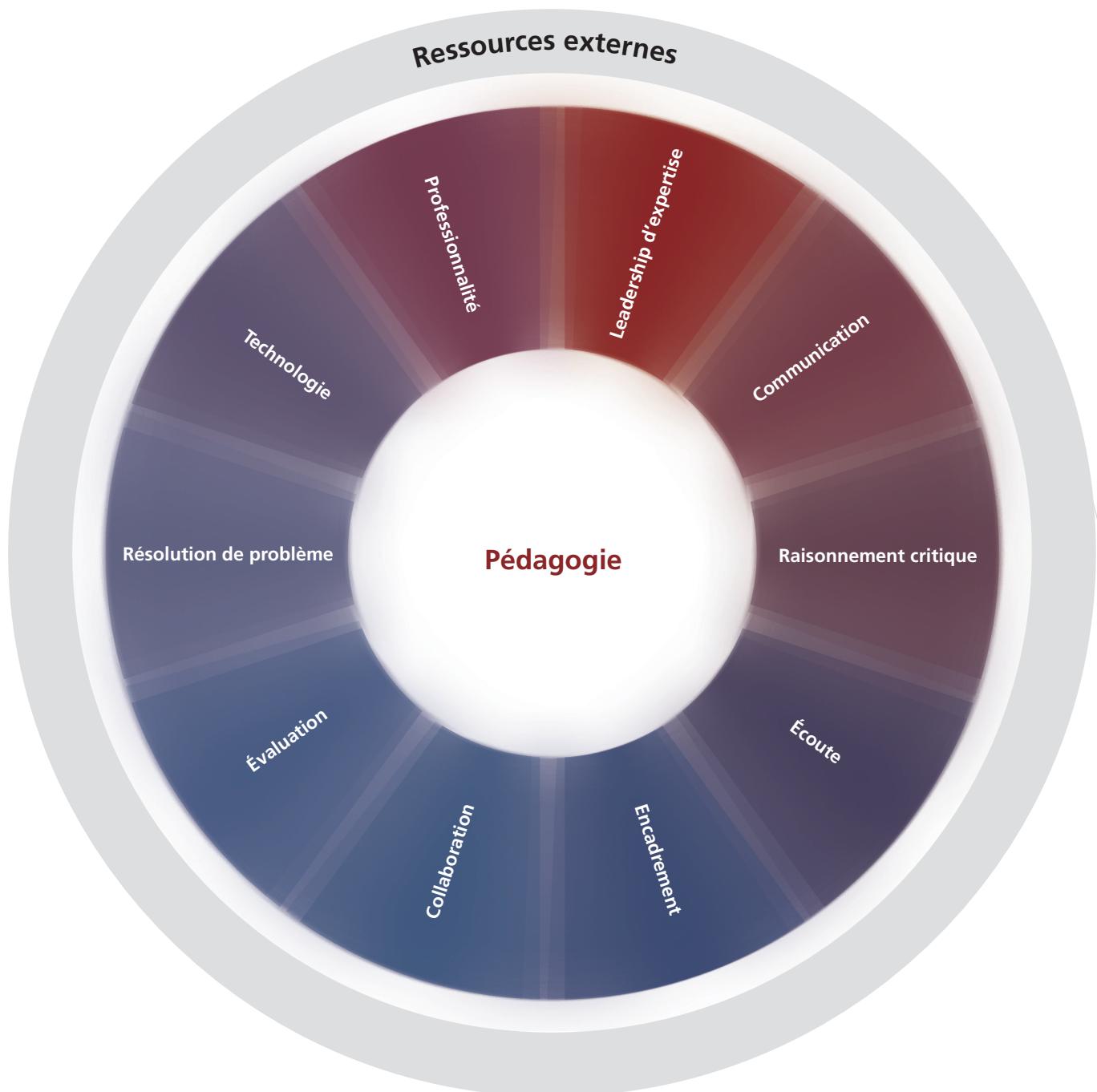
Un enseignant de niveau universitaire doit maîtriser une gamme de compétences lui permettant d'amener les étudiants à apprendre, à devenir compétents et à transférer les compétences dans leur contexte organisationnel lorsque requis.

### Savoir-être

Le savoir-être correspond à une capacité de l'individu à s'adapter et à ajuster ses comportements à des situations, à des personnes et à des caractéristiques de l'environnement variées. Évidemment, nombre de savoir-être sont requis pour un enseignant universitaire. Les compétences faisant partie du savoir-être sont extrêmement difficiles à évaluer. De plus, advenant le cas de la non-maîtrise de ce type de compétence, il devient délicat de diriger la personne dans son développement. La plupart des organisations n'ont pas la structure permettant de le faire et, dans certains cas, ces compétences revêtent un caractère très personnel à l'individu cible. Ainsi, dans le présent document, celles-ci seront listées et décrites à l'intérieur de la compétence « Professionnalité », puisque requises pour l'emploi, mais non sujettes à l'évaluation.

## PROFIL DE COMPÉTENCES

Un enseignant de niveau universitaire devrait posséder les compétences suivantes :



## LA PÉDAGOGIE

Par définition, le terme désigne l'ensemble des méthodes et pratiques d'enseignement et d'éducation de même que toutes les qualités requises pour transmettre un savoir, un savoir-faire, savoir-faire faire ou un savoir-être. Or, un enseignant de niveau universitaire devrait, pour favoriser l'apprentissage et le développement professionnel des étudiants, connaître les diverses particularités de la pédagogie ainsi qu'un minimum concernant les capacités d'apprentissage des adultes. Cette compétence vise tout autant les méthodes et pratiques d'enseignement que les qualités requises pour transmettre le savoir dans son domaine. On réfère plus spécifiquement à la capacité de traiter l'information, à la communication et à la collaboration, au design pédagogique et à la production de ressources d'apprentissage (Larousse, 2012 ; Le Petit dictionnaire pédagogique, 2012).

La personne compétente en pédagogie est capable de transmettre ses connaissances, de créer un climat d'apprentissage ainsi que de :

1. faire preuve de leadership pédagogique, soit d'enseigner un savoir ou une expérience par des méthodes adaptées à un individu ou à un groupe d'individus;
2. de faire preuve de contrôle pédagogique permettant la planification et l'organisation efficaces du contenu et du matériel pédagogique;
3. de faire preuve de respect pédagogique ce qui suppose également que l'enseignant désire sincèrement favoriser la croissance et le perfectionnement des autres.

### 1. Faire preuve de leadership pédagogique implique :

- d'énoncer les objectifs;
- d'expliquer comment faire les travaux;
- de faire des suggestions précises et utiles;
- de structurer la matière en fonction des objectifs à atteindre (clarifier, contrôler) et des niveaux de difficulté;
- de motiver les étudiants, susciter leur intérêt (stimuler, respecter);
- d'apprendre à connaître les étudiants;
- d'informer les étudiants sur toute notion utile et pertinente à l'apprentissage.

### 2. Faire preuve de contrôle pédagogique implique :

- de réviser la planification et le plan d'évaluation, réajuster au besoin;
- de s'assurer du respect des programmes et du régime pédagogique;
- de s'assurer de l'usage judicieux du matériel didactique;
- d'estimer le temps et les efforts requis à la réalisation des activités et les adapter en conséquence.

### 3. Faire preuve de respect pédagogique implique :

- de donner des instructions, des consignes et directives ponctuelles, détaillées et claires;
- de reconnaître la diversité des approches pédagogiques;
- d'adapter ses exigences au contexte d'apprentissage;
- de gérer les erreurs de bonne foi;
- d'appuyer les notions de démonstrations, d'explications, de raisonnement ou d'exemples concrets pertinents;
- d'organiser pour les autres des activités comprenant la possibilité d'apprendre de leurs erreurs dans un cadre de critique constructive;
- d'offrir des ressources, des outils ou des renseignements ou des conseils spécialisés;



- de renforcer les aptitudes courantes et attendues;
- de croire aux possibilités d'apprendre même dans les cas ou situations difficiles;
- de suivre le progrès;
- de faire des commentaires constructifs visant les problèmes et les comportements et non les personnes;
- de mettre en place des mécanismes qui assurent le progrès vers l'atteinte des objectifs et suggérer des actions correctives si nécessaire;
- de déterminer le besoin de formation ou de développement et met au point du matériel en vue d'y répondre.

**Les compétences requises à l'entretien de la compétence pédagogique sont les suivantes :**

### 1. Leadership d'expertise

Avoir une grande connaissance dans un secteur d'activité précis et mobiliser les autres autour d'enjeux et de défis stratégiques. L'enseignant de niveau universitaire compétent doit détenir l'expertise, puis le désir d'élargir et d'utiliser ses connaissances spécialisées et de les partager avec les étudiants. Il fait également preuve de curiosité intellectuelle et démontre une attitude d'éveil et d'intérêt afin d'en connaître davantage. Il s'agit également d'exercer un leadership de continuité, de valeurs, de vision et mobilisateur.

**Exemples de comportements :**

- identifier un besoin de formation;
- transmettre les connaissances utiles et pertinentes reliées à la matière du cours;
- partager des connaissances supplémentaires;
- répondre aux questions des étudiants;
- aller au-delà de la simple réponse pour ajouter aux connaissances des étudiants;
- tenter d'amener les étudiants à parfaire leurs connaissances;
- tenter d'influencer les étudiants quant à l'amélioration de leur compréhension;
- accepter de répondre à certaines questions plus poussées ou de diriger les étudiants vers des éléments de réponse;
- offrir de son plein gré une aide spécialisée;
- créer des occasions d'aider les étudiants à résoudre leurs problèmes dans ce domaine d'expertise;
- répandre l'usage de nouvelles connaissances ou technologies dans le domaine d'expertise;
- solliciter les commentaires et les conseils;
- être à l'affût des nouveautés dans son domaine d'expertise;
- avoir le souci de maintenir ses connaissances à jour;
- mobiliser les gens autour de valeurs individuelles, sociétales, ou organisationnelles;
- susciter des projets qui captivent et stimulent l'imagination des étudiants;
- amener les étudiants à s'engager dans des actions concrètes dans le respect des objectifs d'apprentissage;
- manifester de l'intérêt pour les réalisations des étudiants.

## 2. Communication

Avoir une éloquence verbale et écrite, ainsi qu'une souplesse d'ajustement à différentes clientèles. Une personne compétente en arrive à énoncer de manière claire les objectifs et les attentes de la formation et à faire preuve de fermeté lorsque requis.

### Exemples de comportements :

- déterminer l'objectif du message à transmettre;
- utiliser le langage approprié;
- rédiger avec clarté et précision;
- communiquer les objectifs et la matière;
- clarifier au besoin;
- animer la réflexion pédagogique;
- appliquer les règlements avec justice et équité;
- soutenir les étudiants;
- faire les rappels à l'ordre nécessaires;
- justifier ses exigences;
- distinguer ce qui est obligatoire de ce qui est souhaité.

## 3. Raisonnement critique

Il s'agit de la capacité d'analyser, de synthétiser et de critiquer une situation en divers éléments, d'en reconnaître les questions importantes ou sous-jacentes et d'en dégager les jugements pertinents à la prise de décision. Cette compétence sous-entend autant une habileté à organiser les choses systématiquement et à comparer les divers aspects d'un problème qu'une capacité de définir les relations de cause à effet en vue de résoudre les problèmes.

### Exemples de comportements relatifs à l'analyse :

- établir des relations simples;
- analyser de façon rudimentaire les rapports entre quelques éléments d'un problème ou d'une situation;
- établir certains liens causaux fondamentaux;
- établir des relations multiples.

### Exemples de comportements relatifs à la synthèse :

- analyser les rapports entre plusieurs éléments d'un problème ou d'une situation;
- faire des liens au moyen de connaissances théoriques ou d'une forte expérience;
- décomposer les tâches relativement complexes en éléments plus maniables;
- reconnaître des liens causaux plus subtils;
- décomposer des problèmes ou processus multidimensionnels complexes en leurs composantes clés.

### Exemples de comportements relatifs à la critique :

- établir des listes d'avantages et d'inconvénients pour ensuite prendre des décisions;
- prévoir les obstacles et penser à l'étape à venir ou à des solutions de rechange;
- mettre à l'essai des hypothèses ou concepts pour repenser les façons de faire ou de résoudre les problèmes.

## 4. Écoute

Il s'agit de prendre le temps d'écouter attentivement son interlocuteur, de faire ressortir les éléments essentiels et en valider la compréhension. Cette compétence suppose une volonté et une habileté réelle à écouter de manière active. Une personne compétente est intéressée à entendre ce que les étudiants ont à dire et sait saisir le message émis par ceux-ci.

### Exemples de comportements :

- demander des clarifications pour s'assurer de bien comprendre;
- répondre en témoignant du respect du souci de la compréhension mutuelle;
- agir de manière empathique;
- identifier les indices non verbaux;
- saisir la nature de la motivation des étudiants;
- faire preuve de perspicacité pour la formulation de ses réponses à des messages mal exprimés;
- faire ressortir les idées et préoccupations des étudiants;
- prendre les actions appropriées;
- agir comme conseiller ou comme défenseur;
- composer efficacement avec des situations délicates tout en gardant les choses en contexte;
- agir de manière préventive et aller au-devant des problèmes;
- prévoir les comportements ou situations délicates grâce à ses connaissances antérieures.

## 5. Encadrement

Assumer un rôle de mentor, de guide et de personne-ressource en donnant de l'appui et du soutien aux étudiants. C'est aussi guider, former, communiquer ses connaissances et son expérience aux étudiants en vue de les instruire tout en facilitant leur parcours et en confrontant leurs idées. La personne compétente est également capable de faire preuve d'efficacité, de réalisme, de support et sait encourager les étudiants.

### Exemples de comportements :

- définir des procédures explicites et uniformes pour les opérations courantes;
- rappeler les procédures à suivre;
- intervenir rapidement et efficacement face à un problème de fonctionnement;
- s'assurer du support logistique et des exigences administratives;
- limiter les changements de procédures au strict nécessaire;
- consulter les étudiants lors de la mise en place de normes et de procédures;
- laisser un délai raisonnable pour l'exécution des travaux demandés;
- limiter les exigences administratives en les subordonnant à l'efficacité;
- élaborer des outils simples et efficaces;
- tenir compte des limites personnelles de l'étudiant;
- tenir compte de la culture institutionnelle;
- manifester sa disponibilité aux étudiants;
- reconnaître formellement le bon travail et les progrès de l'étudiant;
- faciliter les initiatives des étudiants;
- valoriser le travail d'encadrement.

## 6. Collaboration

Il s'agit de contribuer de façon positive aux réseaux d'échanges et d'interactions avec les étudiants et avec les divers partenaires intervenant dans le contexte. De plus, il s'agit d'amener les étudiants à collaborer entre eux. Ainsi, la personne compétente démontre une volonté marquée d'allier ses efforts avec ceux des étudiants, collègues ou autres personnes travaillant à un objectif commun, au lieu de travailler en compétition avec les autres et réussit à amener les étudiants à agir dans le même sens.

### Exemples de comportements :

- savoir partager l'information;
- appuyer concrètement les décisions du groupe;
- faire sa part de travail de bon gré;
- savoir créer un esprit d'équipe en valorisant les autres;
- donner publiquement le crédit aux étudiants et collaborateurs qui le méritent;
- encourager les étudiants;
- renforcer l'esprit de groupe en demandant l'apport de tous;
- amener les étudiants à jouer un rôle concret au sein du groupe;
- être le catalyseur principal de la dynamique de groupe;
- savoir orchestrer une résolution profitable de problématiques ou de situations conflictuelles;
- gérer les conflits;
- favoriser le mentorat et le coaching;
- susciter le travail d'équipe et la concertation.

## 7. Évaluation

L'évaluation en tant que telle consiste en la description, la collecte et la transmission d'informations utiles pour porter un jugement décisif en fonction de diverses possibilités. L'évaluation dans un cadre pédagogique permet, d'une part, de déterminer la valeur du produit de l'acte pédagogique et, d'autre part, d'informer sur l'efficacité de l'action pédagogique. L'évaluation suppose la communication de critères, de normes, de standards et d'objectifs amenant l'étudiant à définir les cibles de son développement. Les résultats de l'évaluation déclenchent des processus de régulation, tant chez l'enseignant que chez l'étudiant, en vue de réajuster et de favoriser l'atteinte des cibles visées. On distingue deux types d'évaluation, à savoir : l'évaluation sommative et l'évaluation formative.

### Exemples de comportements :

- communiquer les objectifs à atteindre;
- élaborer des activités et des situations permettant l'évaluation;
- transmettre un feed-back favorisant le développement des apprentissages;
- transmettre un feed-back favorisant la préservation de l'estime de soi de l'étudiant;
- prévoir, développer et mettre en place des activités permettant la régulation et le développement des apprentissages.

L'évaluation sommative a principalement pour but de sanctionner (positivement ou négativement) une activité d'apprentissage, en vue de la comptabilisation d'un résultat servant à la prise de décision ou à la certification de la compétence.

### Exemples de comportements :

- communiquer le niveau d'atteinte des objectifs souhaités;

- communiquer les normes, critères, standards et exigences à rencontrer;
- ressortir les principales statistiques pertinentes (ex. : sommes et moyennes) afin de qualifier la compétence de l'étudiant.

L'évaluation formative quant à elle est un allié puissant vers l'autonomie, car elle stimule la prise de conscience et l'analyse de ses actions. Elle impose à l'enseignant d'opter pour des comportements d'aide et de facilitation.

#### Exemples de comportements :

- transmettre un feed-back favorisant l'autonomie et la responsabilisation de l'étudiant;
- transmettre un feed-back favorisant l'autogestion des erreurs et la régulation;
- développer et suggérer des activités de développement des apprentissages.

## 8. Résolution de problème

Analyser une situation problématique et prendre rapidement une décision concernant les mesures correctives lorsque la situation l'exige et en assumer les conséquences.

#### Exemples de comportements :

- intervenir en cas de situation problématique;
- aborder un problème dans son ensemble afin d'en déterminer avec précision son origine, les causes et d'identifier les solutions pertinentes;
- dégager l'essentiel d'une situation à partir de plusieurs éléments;
- donner suite aux demandes légitimes;
- proposer des solutions, des expériences et des projets à mettre en œuvre;

- agir à la suite d'un comportement inadéquat de la part des étudiants;
- donner une rétroaction à l'étudiant;
- retourner l'information pertinente à la suite d'une prise de décision;
- poser des jugements dans un esprit de justice et d'équité pour tous.

## 9. Technologie

La compétence technologique réfère au traitement de l'information, à la communication et à la collaboration, au design pédagogique et à la production de ressources d'apprentissage nécessitant une intervention technologique. Elle réfère aussi à la capacité d'un enseignant à agir dans un contexte de décloisonnement spatiotemporel de la classe.

#### Exemples de comportements :

- maîtriser les systèmes d'information et de communication;
- utiliser des logiciels de création de documents;
- communiquer à distance par les réseaux;
- utiliser les outils multimédias dans son enseignement;
- exploiter les potentialités didactiques de logiciels en relation avec les objectifs
- des domaines d'enseignement.

## 10. Professionnalité

Par définition, la professionnalité consiste en l'ensemble des compétences professionnelles nécessaires au métier. La compétence professionnalité consiste en un savoir agir spécifique comportant des éléments souvent apparentés à l'éthique et au savoir être des individus dans leur situation de travail. Un enseignant de niveau universitaire se doit de développer et d'entretenir cet ensemble de qualités professionnelles.

## EXEMPLES D'ÉLÉMENTS DE CE SAVOIR AGIR À DÉVELOPPER :

Compétence	Comportement
Adaptabilité	La personne compétente peut s'adapter aisément à différentes situations.
Attitude positive	La personne compétente adopte une attitude positive, préfère regarder vers l'avant et voir la vie du bon côté.
Compréhension	Une personne compétente perçoit les liens entre les éléments d'une situation pour en arriver à en saisir l'ampleur et à prendre des décisions claires et pertinentes.
Confiance en soi	Il s'agit d'exécuter une tâche en se fiant à ses ressources personnelles tout en ayant l'assurance de posséder les capacités, les connaissances, l'expertise et le potentiel pour réussir. C'est aussi une capacité de contrôler ses émotions pour éviter de mal réagir à la provocation, l'opposition, l'hostilité ou toute autre condition stressante. Elle se traduit également par la capacité de fonctionner efficacement malgré un stress. Consiste également à démontrer ses capacités d'accomplir une tâche ou de résoudre un problème. C'est, en outre, faire face à des situations de plus en plus exigeantes en prenant des décisions fondées et en exprimant ses opinions de façon efficace.
Créativité	Une personne compétente apporte des idées nouvelles et imagine des façons de faire différentes.
Discipline	Une personne compétente manifeste une attitude qui incite à se doter de règles et de normes de fonctionnement.
Droiture	Une personne compétente fait preuve de transparence en disant la vérité aux étudiants, en énonçant ses valeurs personnelles et en expliquant ses décisions.
Dynamisme	Une personne compétente est capable d'enthousiasme et de détermination et sait déployer un haut niveau d'énergie.
Flexibilité	La personne compétente s'adapte à différentes situations sans difficulté ou inconfort majeurs et fonctionne dans l'incertitude et l'ambiguïté.
Initiative	Une personne compétente sait influencer le cours des événements au lieu de le subir. Elle amorce aussi avec enthousiasme de nouvelles activités au regard des objectifs à atteindre sans que cela soit demandé.
Ouverture d'esprit	Une personne compétente faire preuve de sensibilité et d'empathie aux autres et est capable d'accueillir et de respecter leurs valeurs.
Passion	Très grand intérêt porté à chacun de l'ordre du dévouement, du désintéressement et de l'altruisme. Très grand intérêt manifesté pour son domaine d'expertise ou pour la tâche à accomplir.
Persévérance	La personne compétente maintient des efforts soutenus face aux difficultés rencontrées afin de réaliser dans sa totalité la tâche à accomplir.
Polyvalence	La personne compétente peut s'acquitter de plusieurs tâches différentes sans nuire aux résultats.
Respect	Une personne compétente a su développer un sentiment de considération envers les étudiants et porte à les traiter avec des égards particuliers.
Rigueur	Une personne compétente se distingue par l'exactitude, la logique et la précision de ses paroles et actions.
Sens de l'innovation	La personne compétente fait naître des idées tout à fait nouvelles.
Sens des responsabilités	Une personne compétente possède un sens du devoir et ressent une forte obligation d'être honnête et intègre à l'égard des autres.

## SOURCES CONSULTÉES

Arsenault, L. (1997). *Le dictionnaire des compétences*, Trima.

Dictionnaire Larousse (2012), Paris.

Ordre des CRHA et CRIA du Québec (2007). Guide des compétences professionnelles.

Petit dictionnaire de pédagogie, consulté en mars 2012, <http://www.meirieu.com/DICTIONNAIRE/dictionnaireliste.htm>

## RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

Aubret, J., Gilbert, G. et Pigeys, F. (2002). *Management des compétences: réalisations, concepts et analyses*. Paris: Dunod.

Boudriau, S. (2000). *Le CV par compétences: votre portefeuille pour l'emploi*. 2<sup>e</sup> édition, Montréal: Les éditions Transcontinental Inc.

Bouteiller, D. et Morin, L. (2009). *Développer les compétences au travail*. HEC Montréal.

Brochier, D. (2002). *La gestion des compétences*. Paris: Économica.

Bück, J-Y. (2003). *Le management des connaissances et des compétences en pratique*. Paris: Éditions d'Organisation.

Cohen, A. et Soulier, A. (2004). *Manager par les compétences*. Éditions Liaisons.

Dupuich-Rabasse, F. (2002). *Gestion des compétences et knowledge management*. Paris: Liaisons.

Du Roy, O., Lemay, J. et Paulino, C. (2003). *La gestion par les compétences: expériences d'entreprises et enseignements*. Lyon: Les Éditions de l'ANACT.

Foucher, R. (dir.), (2010). *Tome 1: Fondements de la gestion des talents et des compétences*. Montréal: Éditions Nouvelles.

Foucher, R. et Leduc, F. (2001). *Domaines de pratique et compétences professionnelles des psychologues du travail et des organisations*. Montréal: Éditions Nouvelles.

Foucher, R., Savoie, A. et Brunet, L. (2002). *Concilier performance organisationnelle et santé psychologique au travail*. Montréal: Éditions Nouvelles.

Jouvenot, C. et Parlier, M. (2005). *Élaborer des référentiels de compétences*. Éditions Anact.

Klasfeld, A. et Oiry, E. (2003). *Gérer les compétences: des instruments aux processus*. Paris: Vuibert.

Labruffe, A. (2005). *Management des compétences: construire votre référentiel*. Afnor.

Le Bras, F. (2005). *Le bilan de compétences*. Éditions Marabout.

Lecoœur, E. (2008). *Gestion des compétences: le guide pratique*. De Boeck

Le Boterf, G. (2000). *Construire les compétences individuelles et collectives*.

Paris: Les Éditions d'Organisation.

Lemoine, C. (2002). *Se former au bilan des compétences*.

Paris: Dunod.

Lévy-Leboyer, C. (2009). *La gestion des compétences*.

Éditions d'Organisation.

Lévy-Leboyer, C. (2003). *Décrire, définir et recenser les compétences*.

*Actualité de la formation permanente*, no.186, septembre-octobre, 9-11.

Lucia, A.D. et Lepsinger, R. (1999). *The art and science of competency models, pinpointing critical success factors in organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Pfeiffer.

Masson, A. et Parlier, M. (2004). *Les démarches compétence*. Éditions Anact.

Millet, J-G. (2006). *La compétence: guide de formation*. Éditions d'Organisation.

Saint-Jean, M. (2002). *Le bilan de compétences*.

L'Harmattan.

Vern, C. (2002) *L'évaluation des compétences: pour une nouvelles approche du management opérationnel*. Paris: Éditions Liaisons.

Zarifian, P. (2001). *Le modèle de la compétence: trajectoire historique, enjeux actuels et propositions*.

Paris: Éditions Liaisons.

Zafarian, P. (1999). *Objectif compétence*. Éditions Liaisons.