

**PROJET**  
**Accompagnement-Recherche-Formation**  
**pour la mise en œuvre du Programme**  
**de formation de l'école québécoise**

**FAMILLE DE SITUATIONS 10**  
**Leadership d'accompagnement**  
**Annexes**

**Louise Lafortune, auteure**  
Direction de l'accompagnement-recherche  
Département des sciences de l'éducation  
Université du Québec à Trois-Rivières

**Sylvie Turcotte<sup>1</sup>**  
Coordination ministérielle  
Direction de la formation et  
de la titularisation du personnel scolaire (DFTPS)

**2008**

**Partenariat entre le ministère de l'Éducation, du Loisir et du Sport**  
**DFTPS – DGFJ – DR et l'Université du Québec à Trois-Rivières**

Avec la collaboration de  
Kathleen Bélanger, Sylvie Fréchette, Carole Lebel, Chantale Lepage et Franca  
Persechino

et la participation de  
Avril Aitken, Nicole Boisvert, Karine Boisvert-Grenier, Bernard Cotnoir,  
Bérénice Fiset, Grant Hawley, Carine Lachapelle, Nathalie Lafranchise,  
Reinelde Landry, Geneviève Milot, France Plouffe et Gilbert Smith

**<http://www.uqtr.ca/accompagnement-recherche>**

---

<sup>1</sup> Sylvie Turcotte était directrice de la formation et de la titularisation du personnel scolaire au moment de la réalisation de ce projet (2002-2008).

## Table des matières

ANNEXE 1 : RÔLES, TÂCHES ET COMPÉTENCES .....	3
ANNEXE 2 : RÔLES, TÂCHES ET COMPÉTENCES : ASPECTS COGNITIF, AFFECTIF ET SOCIAL	4
ANNEXE 3 : COMPÉTENCES DE LA PERSONNE ACCOMPAGNATRICE.....	5
ANNEXE 4 : RÉFLEXION POUR FAIRE ÉMERGER LES COMPÉTENCES DE LA PERSONNE ACCOMPAGNATRICE.....	6
ANNEXE 5 : L'ACCOMPAGNEMENT SOCIOCONSTRUCTIVISTE, C'EST . . .	7
ANNEXE 6 : ANALYSE DES BESOINS .....	8
ANNEXE 7 : ANALYSE DES BESOINS EN LIEN AVEC LE PFEQ .....	9
ANNEXE 8 : RÉPONDRE AUX BESOINS, RESPECTER LES RYTHMES ET SUSCITER L'ENGAGEMENT DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ.....	10
ANNEXE 9: RÉPONDRE AUX BESOINS, RESPECTER LES RYTHMES ET SUSCITER L'ENGAGEMENT DANS UNE PERSPECTIVE D'ACCOMPAGNEMENT .....	11
ANNEXE 10 : LEADERSHIP ET LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT .....	12
ANNEXE 11 : DISCTINCTION ENTRE LEADERSHIP ET LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT	13
ANNEXE 12 : RÉFLEXION SUR LE LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE .....	16
ANNEXE 13 : CONTEXTE DE CHANGEMENT.....	15
ANNEXE 14 : QUE VEUT DIRE EXERCER SON LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ? .....	16
ANNEXE 15 : CARACTÉRISTIQUES ET MOYENS LIÉS AU LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT .....	17
ANNEXE 16 : COMPÉTENCES LIÉES AU LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT .....	18
ANNEXE 17 : PRATIQUE RÉFLEXIVE ET LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT .....	19
ANNEXE 18 : QUESTIONS À POSER AU REGARD DE L'EXERCICE DU LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ .....	20
ANNEXE 19 : LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT : SCHÉMA DE COMPÉTENCE.....	21
ANNEXE 20 : PISTE POUR LA RÉTROACTION .....	22
ANNEXE 21 : COMPÉTENCES À L'ACCOMPAGNEMENT ET ENGAGEMENT .....	23
ANNEXE 22 : VOS COMPÉTENCES À L'ACCOMPAGNEMENT .....	24
ANNEXE 23 : ACTUALISATION DE SES COMPÉTENCE À L'ACCOMPAGNEMENT .....	25
ANNEXE 24 : EXERCICE ET DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE : COMPÉTENCES ET PROGRAMME DE FORMATION .....	26
ANNEXE 25 : COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES POUR L'ACCOMPAGNEMENT D'UN CHANGEMENT.....	27
ANNEXE 26 : RÉFLÉCHIR À SES COMPÉTENCES À L'ACCOMPAGNEMENT .....	34
ANNEXE 27 : STRATÉGIES POUR DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES À L'ACCOMPAGNEMENT ET CELLES DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES .....	36

ANNEXE 1

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**RÔLES, TÂCHES ET COMPÉTENCES**

*Moment de réflexion*

Quels sont les rôles associés au travail de la personne accompagnatrice ?

Quelles sont les tâches associées au travail de la personne accompagnatrice ?

Quelles compétences la personne accompagnatrice devrait-elle développer pour accompagner des personnels scolaires ?

## ANNEXE 2

### PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

#### RÔLES, TÂCHES ET COMPÉTENCES : ASPECTS COGNITIF, AFFECTIF ET SOCIAL

À partir des caractéristiques formulées précédemment, tenter de les classer selon qu'elles peuvent appartenir aux plans cognitif, affectif ou social.

	Rôles	Tâches	Compétences
<b>Cognitif</b>			
<b>Affectif</b>			
<b>Social</b>			

Quels seraient les rôles, tâches ou compétences qu'on pourrait mettre en priorité pour le travail de la personne accompagnatrice?

### ANNEXE 3

## PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

### COMPÉTENCES DE LA PERSONNE ACCOMPAGNATRICE

#### *Moment de réflexion*

Quelle(s) compétence(s) croyez-vous maîtriser pour l'accompagnement de la mise en œuvre du PFEQ ?

Quelle(s) compétence(s) souhaitez-vous développer plus particulièrement pour accompagner la mise en œuvre du PFEQ ?

## ANNEXE 4

### PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

### RÉFLEXION POUR FAIRE ÉMERGER LES COMPÉTENCES DE LA PERSONNE ACCOMPAGNATRICE

#### *Moment de réflexion*

1. Qu'est-ce qui permet de dire qu'une personne accompagnatrice est compétente ?
  - Quelles sont ses habiletés ?
  - Quelles sont ses attitudes ?
  
2. Quelles ressources la personne accompagnatrice devrait-elle mobiliser pour accompagner un groupe de personnes dans la mise en œuvre du PFEQ ?
  - Comment peut-elle mobiliser ses connaissances et autres ressources ?
  
3. Quelles actions une personne accompagnatrice peut-elle initier pour accompagner d'autres personnes dans la mise en œuvre du PFEQ ?
  - De quelle manière une personne compétente peut-elle agir pour accompagner la mise en œuvre du PFEQ ?
  
4. Les ressources et les actions sont parfois des composantes de compétence ou encore des explicitations. Regrouper ou catégoriser certaines de ces actions ou de ces ressources sous une autre action qui posséderait un caractère plus englobant et qui pourrait être une compétence professionnelle à l'accompagnement.

## ANNEXE 5

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

#### **L'ACCOMPAGNEMENT SOCIOCONSTRUCTIVISTE, C'EST...**

*Moment de réflexion*

L'accompagnement socioconstructiviste, c'est...

## ANNEXE 6

### PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

#### ANALYSE DES BESOINS

Les besoins exprimés par les personnels scolaires sont de tous ordres. Suite aux réflexions réalisées précédemment, nous vous invitons à faire une analyse de ces besoins au regard des éléments suivants.

En quoi les besoins exprimés sont liés :

- à la formation ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- à l'accompagnement socioconstructiviste?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- à la mise en œuvre du PFEQ ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- Autre...



## ANNEXE 7

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

#### **ANALYSE DES BESOINS EN LIEN AVEC LE PFEQ**

##### *Moment de réflexion*

Les besoins exprimés par les personnels scolaires sont de plusieurs ordres.

Quelles sont les caractéristiques d'un besoin lié à l'accompagnement de la mise en oeuvre du PFEQ ?

## ANNEXE 8

### PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

### RÉPONDRE AUX BESOINS, RESPECTER LES RYTHMES ET SUSCITER L'ENGAGEMENT DES PERSONNES ACCOMPAGNÉES POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ

#### *Moment de réflexion*

Dans le cadre de la mise en oeuvre du programme de formation, que veut dire :

- répondre aux besoins des personnes accompagnées ?
  
- respecter les rythmes des personnes accompagnées ?
  
- susciter l'engagement des personnes accompagnées ?

## ANNEXE 9

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **RÉPONDRE AUX BESOINS, RESPECTER LES RYTHMES ET SUSCITER L'ENGAGEMENT DANS UNE PERSPECTIVE D'ACCOMPAGNEMENT**

#### *Moment de réflexion*

Dans le cadre d'une démarche d'accompagnement, que veut dire :

- répondre aux besoins des personnes accompagnées ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- respecter les rythmes des personnes accompagnées ?
  
  
  
  
  
  
  
  
  
  
- susciter l'engagement des personnes accompagnées ?

## ANNEXE 10

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

#### **LEADERSHIP ET LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT**

*Moment de réflexion*

Que veut dire développer et exercer un leadership ?

Que veut dire développer et exercer un leadership pédagogique ?

Que veut dire développer et exercer un leadership d'accompagnement ?

## ANNEXE 11

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **DISTINCTION ENTRE LEADERSHIP ET LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT**

#### *Moment de réflexion*

Quelles ressemblances peut-on relever entre exercer un leadership et exercer un leadership d'accompagnement ?

Quelles différences peut-on relever entre exercer un leadership et exercer un leadership d'accompagnement ?

## ANNEXE 12

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **RÉFLEXION SUR LE LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE**

#### *Moment de réflexion*

Que veut dire « exercer un leadership pédagogique dans la perspective de la mise en œuvre du PFEQ » ?

Dans cette perspective, quelles caractéristiques peuvent être associées au leadership pédagogique ?

## ANNEXE 13

# PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)

## CONTEXTE DE CHANGEMENT

*Moment de réflexion*

Comment décririez-vous le contexte du changement actuel en éducation ?

**ANNEXE 14**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**QUE VEUT DIRE EXERCER SON LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ?**

Expliquer ce que veut dire pour vous : « exercer son leadership pédagogique auprès des collègues et auprès des personnes accompagnées ».

<b>Exercer son leadership pédagogique...</b>	<b>1. Enseignant</b>	<b>2. Conseiller pédagogique</b>	<b>3. Direction d'école</b>
<b>auprès des collègues ?</b>			
<b>auprès des personnes accompagnées ?</b>			



**ANNEXE 15**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**CARACTÉRISTIQUES ET MOYENS  
LIÉS AU LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT**

*Moment de réflexion*

Quelles caractéristiques peut-on associer au leadership d'accompagnement ?

Comment peut-on (moyens) exercer un leadership d'accompagnement qui invite les personnes accompagnées à s'engager dans un processus de changement ?

## ANNEXE 16

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **COMPÉTENCES LIÉES AU LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT**

#### *Moment de réflexion*

Quelles compétences devrait-on développer pour exercer un leadership d'accompagnement pour la mise en œuvre du PFEQ ?

**ANNEXE 17**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**PRATIQUE RÉFLEXIVE ET LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT**

*Moment de réflexion*

Comment la pratique réflexive peut-elle conduire à l'exercice d'un leadership d'accompagnement ?

## ANNEXE 18

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

#### **QUESTIONS À POSER AU REGARD DE L'EXERCICE DU LEADERSHIP PÉDAGOGIQUE ET DE LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ<sup>2</sup>**

Voici des questions qu'on pourrait se poser en lien avec la mise en œuvre du PFEQ. Les réponses qu'on peut apporter peuvent aider à orienter ses actions comme leader pédagogique. Qu'est-ce qui est observé en lien avec ces questions ? Quelles actions peut-on poser pour favoriser la mise en œuvre du PFEQ en lien avec les réponses qu'on peut donner à ces questions ?

- 1) Jusqu'à quel point considère-t-on la compréhension du concept de compétence dans son milieu ? En quoi le sens donné à ce concept est partagé par les différents personnels ? Comment peut-on percevoir ce qui est compris dans le concept de compétences ?
- 2) Qu'est-ce qui est fait en classe pour développer des compétences, celles du PFEQ ?
- 3) En quoi ce qui est fait en classe développe des compétences, celles du PFEQ ?
- 4) Qu'est-ce qui permet de dire que ce qui est fait développe des compétences, celles du PFEQ ?
- 5) En quoi les différentes formations offertes au personnel scolaire sont axées sur une compréhension du développement de compétences liées au PFEQ, sont axées sur le développement de tâches ou de situations qui favorise le développement de compétences du PFEQ ?
- 6) En quoi les discussions en équipe-cycle, en équipe-école, en équipe de collègues favorisent-elles la mise en œuvre du PFEQ ?
- 7) En quoi l'évaluation est-elle en cohérence avec ce qui est développé, avec les compétences du PFEQ ? En quoi les outils utilisés évaluent des compétences ?

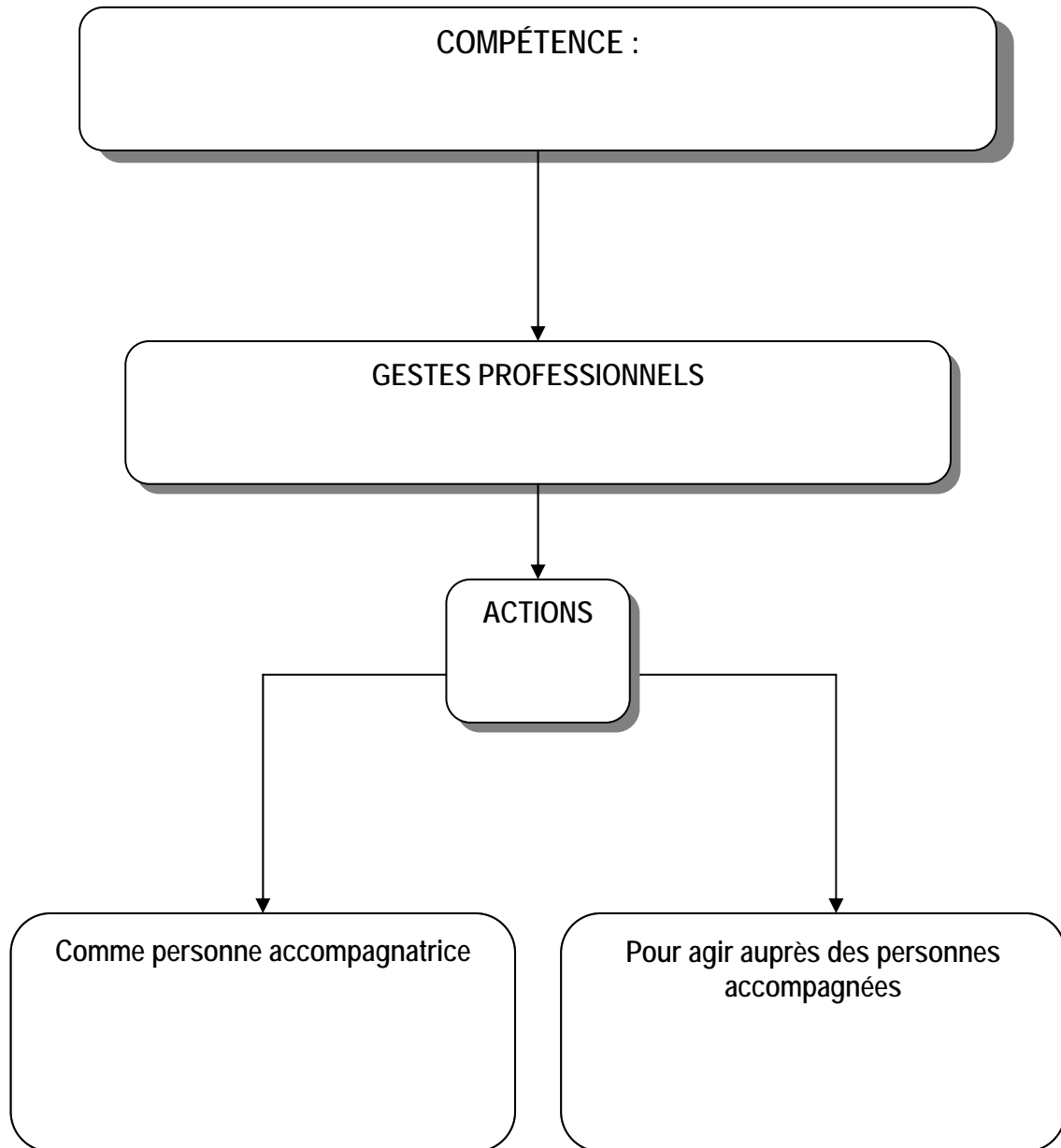
---

<sup>2</sup> Ces éléments sont tirés du texte Lafortune, L. (2006). « Leadership pédagogique dans le contexte d'un renouveau : compétences et programme de formation », *Le point en administration scolaire*, p.10-14.

ANNEXE 19

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**LEADERSHIP D'ACCOMPAGNEMENT :  
SCHÉMA DE COMPÉTENCE**



## ANNEXE 20

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

#### **PISTES POUR LA RÉTROACTION**

Pistes pour la rétroaction :

- Reconnaître dans la proposition ce qui relève d'une compétence, d'un geste professionnel ou d'une action et la restructurer au besoin en justifiant sa ou ses suggestions.
- Reconnaître les connaissances, les habilités, les attitudes, les stratégies, les processus ou autre (suggérer et préciser, au besoin).
- Faire des liens avec les constituantes du PFEQ.
- Chercher à susciter l'engagement des personnes.
- Intégrer davantage la perspective socioconstructiviste.

## ANNEXE 21

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **COMPÉTENCES À L'ACCOMPAGNEMENT ET ENGAGEMENT**

#### *Moment de réflexion*

Parmi les compétences formulées, lesquelles favorisent l'engagement pour la mise en œuvre du PFEQ ? Pourquoi ?

## ANNEXE 22

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT- RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **VOS COMPÉTENCES À L'ACCOMPAGNEMENT**

#### *Moment de réflexion*

De quelle façon pourriez-vous vous décrire comme personne accompagnatrice d'une équipe d'enseignants ou d'enseignantes ?

Quelles seraient vos principales forces comme personne accompagnatrice ?

Quels seraient vos points à améliorer ?

Quels moyens prévoyez-vous mettre en place pour vous assurer de développer des compétences pour l'accompagnement ?



**ANNEXE 23**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT- RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**ACTUALISATION DE SES COMPÉTENCES  
À L'ACCOMPAGNEMENT**

*Moment de réflexion*

Quels sont les éléments que vous devriez ou pourriez changer dans votre pratique afin de mettre en oeuvre cette (ces) compétence(s) liée(s) au leadership d'accompagnement ?

**ANNEXE 24**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN ŒUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**EXERCICE ET DÉVELOPPEMENT DU LEADERSHIP  
PÉDAGOGIQUE : COMPÉTENCES ET  
PROGRAMME DE FORMATION**

*Moment de réflexion*

Qu'est-ce que vous souhaitez ou prévoyez réinvestir dès maintenant dans votre milieu de travail ?

Nommez 3 éléments qui vous interpellent le plus. Pourquoi ?

Quelles actions devraient être posées dans votre accompagnement afin de soutenir le développement du leadership pédagogique des personnes que vous accompagnez ?

Comment pouvez-vous améliorer l'exercice de votre leadership pédagogique dans votre milieu ?

ANNEXE 25

**PROJET ACCOMPAGNEMENT- RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES POUR  
L'ACCOMPAGNEMENT D'UN CHANGEMENT**

**COMPÉTENCE 1 :  
ADOPTER UNE POSTURE VISANT À RÉALISER UNE DÉMARCHE D'ACCOMPAGNEMENT  
D'UN CHANGEMENT**

**GESTES PROFESSIONNELS**

- 1) S'engager dans une démarche d'accompagnement socioconstructiviste.
- 2) Comprendre les fondements associés au changement.
- 3) Adopter une posture critique et réflexive à propos du changement.
- 4) Construire, expliciter et justifier une vision du changement.
- 5) Mobiliser et enrichir sa culture en fonction des fondements du changement.

**ACTIONS**

**Comme personne accompagnatrice**

- Prendre des risques.
- Approfondir sa compréhension du changement.
- Avoir conscience des actions posées.
- Poser un regard réflexif et critique sur ses actions.
- Démontrer une posture d'apprentissage.
- Partager et expliciter sa vision du changement.
- Développer sa culture en fonction des fondements du changement et la réinvestir.

**Pour agir auprès de personnes accompagnées**

- Interagir et construire collectivement.
- Susciter des remises en question.
- Discuter du changement.
- Confronter les croyances et les pratiques.
- Analyser le changement.
- Mettre en relation les constituantes du changement.
- Développer un discours et des arguments en faveur du changement.
- Agir dans le sens du changement.

Cette compétence est tirée de Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 27. Consulter l'ouvrage pour davantage d'explications relativement aux compétences.

**COMPÉTENCE 2 :  
MODELER UNE PRATIQUE RÉFLEXIVE DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UN CHANGEMENT**

**GESTES PROFESSIONNELS**

- 1) Adopter et susciter une pensée et une posture réflexives.
- 2) Intégrer la pratique réflexive à son modèle de pratique.
- 3) Dégager son modèle de pratique.

**ACTIONS**

**Comme personne accompagnatrice**

- Réfléchir sur sa pratique et l'analyser.
- S'ouvrir à de nouvelles pistes de réflexion et d'action.
- Réguler sa pratique.
- Dégager les caractéristiques de son modèle en utilisant la pratique réflexive.
- Ajuster son modèle d'intervention.

**Pour agir auprès de personnes accompagnées**

- Susciter la réflexion sur sa pratique et sur les pratiques.
- Confronter son regard avec celui des autres.
- Remettre en question les idées, les croyances, les représentations et les pratiques.
- Ouvrir à de nouvelles pistes de réflexion et d'action.
- Susciter le doute, ébranler les idées, les croyances, les représentations et les pratiques.
- Susciter des conflits sociocognitifs.
- Réinvestir les éléments de réflexion dans des actions.
- S'engager dans l'action à partir de la réflexion, s'engager dans la réflexion à partir de l'action.
- Interagir et analyser en questionnant les idées, les croyances, les représentations et les pratiques.
- Favoriser et susciter la pratique réflexive.

Cette compétence est tirée de Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 43. Consulter l'ouvrage pour davantage d'explications relativement aux compétences.

**COMPÉTENCE 3 :  
PRENDRE EN COMPTE LA DIMENSION AFFECTIVE DANS L'ACCOMPAGNEMENT D'UN  
CHANGEMENT**

**GESTES PROFESSIONNELS**

- 1) Agir en tenant compte de la dimension affective dans une perspective cognitive.
- 2) Se connaître sur le plan affectif en situation d'accompagnement.
- 3) Reconnaître les réactions affectives en action.
- 4) Comprendre le rôle de la dimension affective et mener les autres à le comprendre.
- 5) Mettre en œuvre des stratégies liées à la compréhension du rôle de la dimension affective en situation d'accompagnement.
- 6) S'engager dans une pratique réflexive liée à la dimension affective de l'accompagnement.

**ACTIONS**

**Comme personne accompagnatrice**

- Anticiper les réactions affectives.
- Faire des choix qui favorisent le succès dans la démarche.
- Reconnaître les causes des réactions affectives.
- Manifester de l'ouverture et de l'empathie face aux réactions affectives.
- Planifier des stratégies pour rétroagir à la dimension affective.
- Développer son modèle de pratique en considérant l'influence de la dimension affective dans le cheminement des personnes et des groupes.

**Pour agir auprès de personnes accompagnées**

- Comprendre les réactions affectives associées au processus de changement.
- Réagir à ce qui se passe en situation d'accompagnement.
- Accueillir et comprendre les réactions affectives.
- Agir en fonction des réactions affectives.
- Utiliser la dimension affective comme un levier pour accompagner le changement.
- Reconnaître les manifestations de réactions affectives.
- Cerner les causes de ces réactions.
- Entrevoir des solutions et des moyens pour réguler ces manifestations.
- Utiliser un vocabulaire approprié aux manifestations de la dimension affective.
- Interpréter les réactions au regard de sa culture professionnelle.

Cette compétence est tirée de Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 61. Consulter l'ouvrage pour davantage d'explications relativement aux compétences.

**COMPÉTENCE 4 :  
MAINTENIR UNE COMMUNICATION RÉFLEXIVE-INTERACTIVE DANS LA PRÉPARATION ET  
L'ANIMATION DU PROCESSUS DE CHANGEMENT**

**GESTES PROFESSIONNELS**

- 1) Diffuser les orientations, les fondements, les enjeux et les effets du changement.
- 2) Manifester une attention soutenue aux personnels engagés dans le processus de changement.
- 3) Utiliser des moyens réflexifs-interactifs pour refléter une perspective socioconstructiviste de la communication.
- 4) S'exprimer clairement en utilisant la terminologie associée au changement.

**ACTIONS**

**Comme personne accompagnatrice**

- Exprimer ses idées, ses intentions et sa compréhension du changement.
- Partager sa compréhension et sa vision du changement.
- Intégrer la terminologie appropriée à son discours, à son action.
- S'ouvrir aux idées, aux représentations et à la vision que les autres ont du changement
- Exercer une écoute active basée sur le respect et la confiance mutuelle.
- Interpréter adéquatement les propos et les besoins exprimés par le milieu.
- Faire des suivis sur les échanges, le partage et la discussion.
- Collaborer, consulter pour la préparation et l'animation de tâches ou de situation d'accompagnement.

**Pour agir auprès de personnes accompagnées**

- Suggérer des contenus, des processus, des moyens et des outils qui vont faciliter la compréhension du changement, encourager le renouvellement des pratiques et l'enrichissement d'une culture liée à un champ d'expertise.
- Discuter des orientations, des fondements, des enjeux et des effets du changement.
- Se donner des définitions ou s'approprier le sens des termes et des concepts associés au changement.
- Aider les personnes à intégrer ces mots et ces concepts pour parler de leur pratique.
- Favoriser le développement d'une vision partagée du changement.
- Travailler au développement de l'expertise professionnelle du milieu au regard du changement
- Questionner, rétroagir, faire des synthèses, réfléchir, susciter des moments de réflexion, etc. pour faire émerger des contenus, favoriser les échanges et la communication.

Cette compétence est tirée de Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 81. Consulter l'ouvrage pour davantage d'explications relativement aux compétences.

**COMPÉTENCE 5 :  
METTRE EN PLACE UNE COLLABORATION PROFESSIONNELLE POUR CHEMINER DANS  
UN PROCESSUS DE CHANGEMENT**

**GESTES PROFESSIONNELS**

- 1) Créer un partenariat avec les personnels engagés dans un processus de changement.
- 2) S'engager dans un esprit de collaboration, de coopération et de concertation.
- 3) Développer individuellement et collectivement des compétences professionnelles à l'accompagnement.
- 4) Construire une vision partagée du changement.
- 5) Faire connaître les ressources, actions et contributions au sein du milieu.
- 6) Développer des réseaux de partage et de communication entre les personnels engagés dans le processus de changement.

**ACTIONS**

**Comme personne accompagnatrice**

- Connaître les ressources du milieu.
- S'ouvrir à des visions différentes du changement.
- Reconnaître l'expertise professionnelle du milieu.
- Responsabiliser les personnes en les intégrant à la démarche d'accompagnement.
- Partager le leadership, les responsabilités et les tâches.

**Pour agir auprès de personnes accompagnées**

- Travailler en équipe de collègues.
- Partager sa conception du travail en équipe de collègues.
- Se donner des conditions qui facilitent la collaboration.
- Se responsabiliser collectivement au regard du changement.
- Partager son expertise avec d'autres.
- Confronter sa vision du changement avec d'autres.
- Modifier les conceptions au regard du changement.
- Chercher à se donner une représentation partagée du changement.
- Inventorier les expertises professionnelles du milieu.
- Valoriser et diffuser l'expertise et les actions.
- Favoriser la création de réseaux en misant sur la circulation et le réinvestissement d'expériences et d'actions.
- Garder des traces de la démarche.
- Mobiliser la communauté professionnelle.
- Dégager des éléments de théorisation sur les pratiques du milieu.

Cette compétence est tirée de Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 101. Consulter l'ouvrage pour davantage d'explications relativement aux compétences.

## COMPÉTENCE 6 : METTRE EN PLACE DES PROJETS D'ACTION POUR ACCOMPAGNER UN PROCESSUS DE CHANGEMENT

### GESTES PROFESSIONNELS

- 1) Discuter de la nature du changement dans une perspective d'action.
- 2) Préparer des tâches ou des situations d'accompagnement visant à mettre en œuvre le changement.
- 3) Favoriser la mobilisation et le développement d'une culture liée au champ d'expertise des milieux accompagnés.
- 4) Choisir des processus, des contenus, des moyens, des outils ou du matériel d'accompagnement qui facilitent une posture de développement professionnel.
- 5) Cibler des approches ou des pratiques cohérentes avec la mise en œuvre du changement.
- 6) Soutenir l'élaboration, la mise en action, l'analyse et la régulation de projets d'action.

### ACTIONS

#### Comme personne accompagnatrice

- Se donner les moyens d'enrichir sa culture liée à son champ d'expertise.
- Développer sa sécurité affective face au changement.
- Se construire une représentation du changement et la partager avec d'autres pour valider sa compréhension.
- Se demander comment les gens vont réagir aux questions et aux actions proposées.
- Reconnaître les manifestations, les causes et les conséquences de la résistance au changement.
- Verbaliser son processus et sa démarche mentale.
- Rendre son action explicite.
- Suivre l'évolution du changement.
- Exercer un leadership d'accompagnement.

#### Pour agir auprès de personnes accompagnées

- Faire des choix d'actions, prioriser celles qui facilitent la compréhension du changement.
- Questionner, confronter, remettre en question les idées, les croyances, les représentations et les pratiques.
- Anticiper les réactions des personnels accompagnés.
- Choisir des portes d'entrée et un parcours pour progresser dans le processus de changement.
- Garder des traces de la démarche et des expériences réalisées pour témoigner du parcours et de l'évolution.
- Planifier collectivement l'accompagnement.
- Favoriser l'expression d'une prise de parole.
- Faire appel à des moyens qui favorisent la régulation.
- Faire des retours critiques sur leurs expérimentations.
- Se donner des intentions d'apprendre ou de changer.
- Justifier le choix d'une approche ou d'une pratique en explicitant ses liens avec les intentions poursuivies.
- Effectuer des allers et des retours réflexifs sur la préparation, l'anticipation, la réalisation, le suivi et l'analyse de l'intervention.
- Amener les personnes à s'autoévaluer dans une perspective d'autonomie professionnelle.
- Aider à développer un sentiment de sécurité affective face au changement.

Cette compétence est tirée de Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 115. Consulter l'ouvrage pour davantage d'explications relativement aux compétences.



**COMPÉTENCE 7 :  
METTRE À PROFIT DES PRATIQUES ÉVALUATIVES DANS UN PROCESSUS DE  
CHANGEMENT**

**GESTES PROFESSIONNELS**

- 1) Questionner les personnels sur leur perception du changement et sa progression dans le milieu de travail.
- 2) Observer l'évolution du changement.
- 3) Analyser l'évolution du changement et son degré de mise en œuvre.
- 4) Réguler son action au cours de l'intervention.
- 5) Faire des bilans analytiques de son action et de celle des personnels accompagnés.

**ACTIONS**

**Comme personne accompagnatrice**

- Prendre conscience de son évolution.
- Concevoir l'évaluation dans une perspective d'aide à l'accompagnement.
- Se distancier de l'action pour l'analyser et la réguler.
- Se donner les moyens d'évaluer le développement de compétences professionnelles.
- Se donner des intentions d'observation et des critères.
- Examiner ses pratiques, celles de ses collègues ou celles des personnels accompagnés.
- Évaluer son cheminement et sa progression dans la démarche.

**Pour agir auprès de personnes accompagnées**

- Faire réfléchir aux pratiques d'intervention et d'évaluation.
- Considérer différentes pratiques évaluatives pour suivre l'évolution du changement.
- Conserver des traces du cheminement.
- Situer la progression des personnels accompagnés.
- Faire part et discuter de ses observations et de sa réflexion.
- Analyser l'évolution du changement et ajuster l'intervention.
- Amener les personnels à interagir, à collaborer, à se concerter à différents moments de la démarche pour réfléchir aux ajustements à apporter.
- Construire collectivement la séquence d'accompagnement en fonction des choix, des besoins, du cheminement dans la démarche et des expertises.

Cette compétence est tirée de Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 137. Consulter l'ouvrage pour davantage d'explications relativement aux compétences.

**COMPÉTENCE 8 :  
EXERCER UN JUGEMENT PROFESSIONNEL EN AGISSANT DE MANIÈRE  
ÉTHIQUE ET CRITIQUE**

**GESTES PROFESSIONNELS**

- 1) Connaître son modèle de pratique.
- 2) Démontrer une ouverture dans l'exercice d'un jugement critique.
- 3) Justifier ses prises de décisions et ses actions.
- 4) Reconnaître et respecter les valeurs et les représentations.
- 5) Éviter toute forme de discrimination, de jugements hâtifs, de paroles ou de gestes non professionnels.
- 6) Adopter un fonctionnement démocratique.
- 7) Connaître et utiliser judicieusement le cadre dans lequel s'inscrit le changement.
- 8) Lier le jugement professionnel, critique et éthique pour la prise en compte des dimensions cognitive, métacognitive et affective et sociale.

**ACTIONS**

**Comme personne accompagnatrice**

- Pouvoir expliquer son modèle de pratique.
- Accepter le regard de l'autre, recevoir la critique.
- Faire preuve de créativité.
- Démontrer une autonomie réflexive-interactive.
- Reconnaître ses attitudes et ses croyances.
- Comprendre le rôle des aspects rationnel et affectif.
- Exercer une mise à distance pour rigueur, cohérence et transparence.
- Faire du modelage, se donner en exemple.
- Prendre conscience de ses incohérences.
- Accepter l'incertitude, tolérer l'ambiguïté.
- Prendre des risques.
- Respecter l'autre en fonction de sa « zone proximale de changement ».
- Contrer les stéréotypes et les préjugés.
- Éviter la catégorisation, l'étiquetage, la généralisation.
- Tenir compte de la complémentarité des personnels accompagnés.

**Pour agir auprès de personnes accompagnées**

- Examiner un problème dans son ensemble et dans sa complexité.
- Explorer différents points de vue, justifier le sien, le comparer et le remettre en question.
- Revoir les décisions, les valider, les confirmer, les remettre en question et les ajuster.
- Utiliser l'interaction, le questionnement, la réflexion et la rétroaction pour supporter la reconstruction ou l'émergence d'un nouveau système de valeurs.
- Créer une ouverture à la diversité.
- Trouver et mettre en action des stratégies adaptées aux réactions observées.
- Ébranler des décisions, créer des incertitudes.
- Se donner les moyens de préciser les interprétations.

Cette compétence est tirée de Lafortune, L. avec la collaboration de C. Lepage et F. Persechino (2008). *Compétences professionnelles à l'accompagnement d'un changement. Un référentiel*, Québec, Presses de l'Université du Québec, p. 155. Consulter l'ouvrage pour davantage d'explications relativement aux compétences.

## ANNEXE 26

### **PROJET ACCOMPAGNEMENT- RECHERCHE-FORMATION POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

### **RÉFLÉCHIR À SES COMPÉTENCES À L'ACCOMPAGNEMENT**

#### *Moment de réflexion*

De quelle façon pourriez-vous vous décrire comme personne accompagnatrice ?

D'après vous, quelles seraient vos principales forces comme personne accompagnatrice ?

D'après vous, quelles sont les principales caractéristiques associées au rôle à jouer dans une démarche d'accompagnement ?

Quelles sont les caractéristiques qui se rapprochent le plus d'un accompagnement qui s'inscrit dans l'esprit du renouveau pédagogique ? En préciser 2 ou 3.

**ANNEXE 27**

**PROJET ACCOMPAGNEMENT-RECHERCHE-FORMATION  
POUR LA MISE EN OEUVRE DU PFEQ (MELS-UQTR)**

**STRATÉGIES POUR DÉVELOPPER SES COMPÉTENCES À  
L'ACCOMPAGNEMENT ET CELLES DES PERSONNES  
ACCOMPAGNÉES**

*Moment de réflexion*

Quelles pourraient être les stratégies pour développer ses propres compétences pour l'accompagnement ?

Quelles pourraient être les stratégies pour soutenir le développement de compétences professionnelles pour l'accompagnement chez les personnes accompagnées ?