

# Séminaire de rentrée de la communauté pédagogique 3 septembre 2019

Former pour agir  
L'approche par compétences  
à l'EHEP



## Compte-rendu

Le séminaire 2019 de la communauté pédagogique s'est déroulé le 3 septembre 2019 au Stade Rennais. Il a accueilli 120 personnes pour échanger sur la thématique «Former pour agir».



## Séminaire 2019 de la communauté pédagogique

# Approche par compétences – Former pour agir

### ▶ Événement

Date : 3 septembre 2019 de 9h00 à 17h

Lieu : Stade rennais, 111 rue de Lorient, 35000 RENNES. Rendez-vous **PORTE 03**.

### ▶ Programme

9h00 : Accueil des participants et café

9h30 : **Ouverture** de la journée par

- Le directeur de l'EHESP, Laurent CHAMBAUD
- La directrice des études, Alessia LEFEBURE
- Le responsable du CApP, William HARANG

9h45 : **Temps 1** : Approche par compétences - De quoi parle-t-on

11h20 : **Temps 2** : Approche par compétences - J'en fais déjà

12h30 : **Repas** : Cocktail déjeunatoire

13h30 : **Reprise surprise**

14h00 : **Temps 3** : Approche par compétences - Comment je m'y prends

15h35 : **Temps 4** : Approche par compétences - Comment on s'organise

16h15 : **Temps 5** : Synthèses et perspectives

- Synthèse du réflecteur, Benoit ROSSOW
- Synthèse de la facilitatrice graphique, Julie BOIVEAU
- Synthèse du directeur, Laurent CHAMBAUD

### ▶ Pour compléter cette journée

17h00 : **Visite du stade**

17h45 : **Cocktail de clôture**



## Introduction par le Directeur de l'EHESP, Laurent CHAMBAUD

Laurent CHAMBAUD a remercié l'ensemble des participants au séminaire de rentrée de la communauté pédagogique. Il se réjouit de les voir de plus en plus nombreux au fil des années avec un taux de fréquentation très important pour cette édition 2019. Il a souligné également l'importance de la thématique dans le contexte national et la volonté de l'EHESP de s'inscrire dans cette démarche d'approche par compétences et de blocs. Il a présenté les nouveaux arrivants à l'EHESP et leur a souhaité la bienvenue.

## Allocution de la Directrice des Etudes, Alessia LEFEBURE

*Revoir l'ensemble de l'offre de formation en déployant la méthode de « l'approche par compétences » pour faire émerger des « blocs » figure parmi les objectifs prioritaires du projet stratégique de l'EHESP pour les cinq années à venir.*

*Le texte, élaboré au terme d'un long processus de consultations et de concertations internes et externes, annonce que l'Ecole entend « procéder au re-engineering des formations autour de trois axes : l'approche par compétences, l'individualisation des parcours, l'alternance ». Une telle formulation prend tout son sens si l'objectif est relié au projet plus fondamental de l'Ecole qui est de proposer à tous les acteurs de la santé publique une formation de qualité et novatrice, en prise avec les grandes mutations de l'environnement professionnel et académique en France et dans le monde.*

*Revendiquant ainsi une stratégie de formation fondée sur une vision large de la Santé Publique, l'Ecole veut et doit s'adresser à tous les acteurs pouvant potentiellement participer au bien-être et la santé des populations. Faisant le constat que les grandes transitions en cours demandent à ces divers acteurs des compétences nouvelles et transversales, l'Ecole souhaite mobiliser l'approche par compétences pour identifier de façon plus fine et homogène les compétences visées par ses formations et pour les organiser en blocs cohérents. La structuration des formations selon une même approche sera une étape indispensable pour croiser les publics et réaliser pleinement les multiples missions inscrites depuis sa création dans le statut singulier de l'EHESP. Les complémentarités et les articulations entre formations, publics, disciplines et méthodes de recherche ne sont donc pas des finalités par elles-mêmes mais elles sont nécessaires à la réalisation d'un*

projet éducatif plus fondamental.

*Il s'agit pour l'Ecole comme pour tout établissement d'enseignement supérieur, d'assurer pleinement son rôle et sa responsabilité vis-à-vis des apprenants en gérant la tension entre le court et le long terme. Nous devons préparer nos étudiants et élèves à entrer dans la vie professionnelle en intégrant les besoins de leur temps, pour que leur insertion soit réussie et rapide. Mais nous avons aussi le devoir de les préparer à devenir les acteurs du changement de demain. Intégrer un système et savoir le remettre en cause pour le faire progresser. Pour cela, nous devons les aider à acquérir des compétences d'une autre nature, de l'ordre de l'esprit critique, de l'inventivité, de la créativité, de l'éthique. Edgar Morin parlait à ce propos de « complémentarité et antagonisme entre les deux missions, s'adapter à la société et adapter celle-ci à soi »<sup>1</sup>. L'EHESP a toujours eu la volonté d'être une école capable d'accompagner ses apprenants à la fois à la prise de poste initiale et tout au long de leur vie active. La démarche qualité, déjà initiée il y a quelques années, a été renforcée par un fort investissement dans l'innovation pédagogique, l'évaluation, l'individualisation des parcours et plus récemment par l'association des publics apprenants à l'évolution des formations.*

*Ainsi, si l'approche par compétences et la mise en bloc s'inscrivent dans une dynamique déjà à l'œuvre depuis quel temps, nous nous engageons aujourd'hui – ce séminaire en marque le lancement officiel - dans une démarche systématique et institutionnalisée inédite qui nous amènera collectivement à mieux « Former pour agir ». En écho à notre projet, je terminerai par quelques mots extraits d'une allocution récente de Frédérique Vidal : « La formation, la recherche, l'innovation sont des ouvertures sur l'avenir. Les universités ont en la matière la première des responsabilités, car c'est là qu'aujourd'hui la société se crée un destin, mûrit ses espoirs, et met, littéralement, son avenir en culture ; c'est là que se forment les compétences et que se révèlent les talents des nouvelles générations ; c'est là que se cultive le rêve humaniste et encyclopédiste européen ; c'est là que germent les connaissances et les innovations qui donneront au monde de demain sa forme et son sens .»<sup>2</sup>*

**William Harang, responsable du Centre d'appui à la pédagogie (CApP)** a présenté les grandes lignes des attendus et des modalités du séminaire, à travers 4 points :

▲ **Une étape d'un long processus :**

Le séminaire est la réunion de lancement du projet du déploiement de l'Approche par compétences à l'EHESP (« le kick off meeting »).

Il a été précédé par plusieurs actions : l'inscription dans le Projet stratégique d'établissement, la mise en place d'une task force dédiée à l'APC, de nombreuses réunions dans les départements pour présenter la démarche, la réalisation d'un état des lieux. Il sera suivi du déploiement même de l'APC dans les formations de l'EHESP, avec un dispositif d'accompagnement.

L'objet du séminaire est de faire un point ensemble sur le projet à venir, de partager et s'appropriier les concepts, les démarches, de poser des constats et de proposer des orientations qui serviront à adapter au mieux le projet.

▲ **Des modalités en lien avec le sujet :**

Les animations et activités qui seront proposées font écho à celles qui seront mises en œuvre pour transformer les formations : mises en situation, analyse réflexive, prise en compte des représentations, usage du jeu, etc.

▲ **Un ordre du jour rythmé par quatre questions :**

Quatre temps structurent l'ordre du jour selon la démarche projet APC : « de quoi parle-t-on ? » ; « j'en fais déjà » ; « comment je m'y prends » ; « comment on s'organise ? ».

▲ **Un accompagnement réflexif de la journée :**

Un réflecteur, M. Benoit Rossow, et une facilitatrice graphique, Mme Julie Boiveau, donneront à voir et entendre des retours sur le déroulement de la journée et sa production.

<sup>1</sup> Edgar Morin; Stéphane Hessel, Le chemin de l'espérance, Fayard, 2011.

<sup>2</sup> Ecole d'été de la Conférence des présidents d'université (CPU), mercredi 28 août 2019.

# Temps 1 : approche par compétences, de quoi parle-t-on ?

## Activité 1 : Supports d'accompagnement

La première activité, en plénière, a été la présentation de supports préparés pour accompagner le déploiement de l'APC à l'EHESP :

▲ **Vincent Lissillour, ingénieur pédagogique au CApP**, a présenté le « Livret d'accompagnement » préparé par les membres de la Task Force APC pilotée par la Direction des études, et produit par le CApP. Ce livret a pour objectif de servir de base documentaire pour la mise en œuvre de l'APC, la transformation de l'offre pédagogique ; et de proposer un outil de réflexivité aux membres de la communauté pédagogique. Il a été distribué à tous les participants et est accessible sur l'espace APC sur REAL (centre de ressources/accompagnement pédagogique/).

▲ **Catherine Eveillard - Huang, Directrice de la DDFC**, a présenté les posters préparés au sein de son service. Ils permettent d'illustrer le contexte politique et juridique nouveau, le changement de paradigme permettant de mettre la formation au service de l'employabilité, la nouvelle vision de la formation tout au long de la vie ; en particulier les nouvelles modalités de certification des formations avec la capitalisation de blocs de compétences. Ces posters sont disponibles sur l'espace APC sur REAL.

## Activité 2 Les chapeaux de Bono

L'objectif de cette activité était de permettre l'expression des interrogations et représentations sur le déploiement de l'APC au sein de l'EHESP selon quatre « façon de penser » symbolisées par des chapeaux de couleur différente.

Les couleurs étaient :

- ▲ Vert symbolisant la créativité
- ▲ Rouge, les émotions
- ▲ Noir, le pessimisme
- ▲ Jaune, l'optimisme.

Le travail s'est fait en 8 groupes passant de chapeau en chapeau, un ambassadeur collectant les productions pour son chapeau et restituant les informations en fin d'atelier. (cf. annexe 1)

Les groupes commençant par la couleur verte ont déclaré difficile cette entrée en matière.

Les idées principales suivantes ont été émises :

### Chapeau noir – pessimisme (prudence, risques, dangers, objections, inconvénients)

- ▲ Risque de perte de repères, de sens, pour les enseignants et les apprenants (identités professionnelles, corps professionnels) ;
- ▲ Approche trop technologique ; risque de segmentation par compétences sans vision globale ;
- ▲ Difficultés pour la mise en œuvre à l'échelle de l'EHESP, manque de moyens au regard du dispositif ;
- ▲ Difficultés pour prendre en compte l'hétérogénéité des types de formations tout en animant un collectif ; résistances à anticiper ;
- ▲ Risque de décalage entre l'opérateur de formation et l'employeur non acculturé à penser les compétences ;
- ▲ Prendre en compte le niveau de développement de la compétence, attention à l'approche binaire acquise / non acquise ;
- ▲ Attention à ne pas se déconnecter de la recherche ;
- ▲ A quel niveau sera la prise de décision (quelles compétences, à quel niveau ?).

### Chapeau rouge – émotions (intuitions, sentiments, impressions, pressentiments)

- ▲ Sentiment d'incertitude, éléments encore flous (pour les objectifs, la terminologie, le temps nécessaire à la mise en place, le contenu du travail à mener) ; projection difficile ;
- ▲ Intuition que la démarche amènera des apports positifs : nouveauté, ouverture, décloisonnement, valorisation, sécurisation ;
- ▲ Impressions négatives et interrogations : peur d'instrumentalisation, scepticisme sur l'apport de la démarche, responsabilités mal définies, adaptation nécessaire mais difficile.

### Chapeau jaune – optimisme (critique positive, espoirs, commentaires constructifs)

- ▲ L'APC amènera plusieurs types de décloisonnement : entre départements, entre FI et FC, entre filières statutaires ;
- ▲ L'enseignant va réinterroger ses pratiques et « progresser » : temps d'introspection,

capitalisation de ses propres compétences, plus grande valorisation de l'enseignement ;

- ▲ L'approche permettra de revoir la place de l'apprenant, de le positionner comme acteur à part entière ;
- ▲ Les formations seront de meilleure qualité, grâce à l'interrogation des contenus et des modalités, à une meilleure adéquation aux besoins des publics apprenants ;
- ▲ L'APC va permettre de renforcer l'attractivité de l'EHESP, la valoriser par rapport aux autres écoles : offre de formation plus cohérente et adaptée aux besoins ;
- ▲ Elle va permettre également une réponse au besoin de formation à des compétences nouvelles, émergentes ; une offre pour de nouveaux métiers ;
- ▲ L'APC permettra de rendre l'apprenant acteur de sa formation et d'améliorer sa professionnalisation : parcours individualisé, alternance, projet de formation en adéquation avec le projet professionnel, mises en situation lors de la formation, analyse de l'activité professionnelle.

#### **Chapeau vert – créativité (idées de tout type)**

- ▲ L'APC doit perpétuer la tradition d'intelligence collective dans la santé publique ;
- ▲ Les formations doivent permettre aux apprenants de se sentir utiles, compétents pour la société ;
- ▲ Apprendre à apprendre est essentiel pour s'adapter aux évolutions des métiers et de leur environnement ;
- ▲ Bien gérer la tension entre individualisation et besoins du terrain ;
- ▲ L'individualisation n'est pas l'isolement, attention à privilégier des temps d'apprentissage collectif ;
- ▲ Le travail réalisé pour le déploiement de l'APC au sein de l'EHESP devrait être partagé et valorisé à l'extérieur de l'EHESP (y compris à l'international) ;
- ▲ L'APC devrait permettre de renforcer les liens avec les milieux professionnels grâce aux échanges avec les tuteurs professionnels, à l'analyse de l'activité et à l'apprentissage de l'adaptabilité ;
- ▲ Penser l'approche avec pour objectif l'usager du système de santé, au-delà de l'apprenant ;
- ▲ Chercher les compétences critiques pour l'amélioration des indicateurs de santé ;
- ▲ Faire évoluer le métier de coordinateur pédagogique ;
- ▲ Penser les liens avec la recherche sur les nouvelles approches et les nouveaux métiers.

## **Temps 2 : approche par compétences, j'en fais déjà ?**

### **Activité 3 Etat des lieux de l'approche par compétences à l'EHESP**

Un questionnaire a été envoyé aux 44 responsables de formation identifiés à l'EHESP. Au total 40 ont répondu pour 42 formations. Le questionnaire a permis de faire le point sur l'utilisation des compétences pour construire les formations ; la mise en place d'un dispositif d'individualisation des parcours ; les temps dédiés à l'analyse réflexive de l'activité professionnelle dans les formations.

Une infographie (cf. p. 10) fait ressortir les principales données de l'enquête. Elle a été distribuée lors du séminaire mais n'a pas pu être commentée par manque de temps. Les données seront utilisées, en particulier par les relais pédagogiques de la task force dans les départements, pour déployer l'APC.

Les principaux éléments d'analyse de ces données :

#### **▲ « Une proposition de modèle (démarche et outils) doit être élaborée et appropriée par la communauté pédagogique »**

Si 29 formations sont déclarées comme basées sur l'APC, le faible taux de répondants sur les questions portant sur le « comment ? », et l'analyse des réponses, montrent qu'il n'y a pas de modèle partagé en termes de mise en œuvre de l'APC (des temps de la démarche et des outils utilisés) ;

#### **▲ « On en fait déjà »**

Même si nous sommes loin de la systématisation, l'APC est mise en œuvre pour plusieurs formations de l'EHESP (dans les 4 départements), soit avec l'ensemble des éléments questionnés (référentiel de compétences, correspondance compétences / enseignements, individualisation, analyse réflexive de l'activité professionnelle) soit pour certains d'entre eux. L'échange d'expérience, la mutualisation, peuvent être moteurs de la généralisation de l'APC. L'existant en termes de démarche et outils devrait être exploité.

#### **▲ « Il faut poursuivre l'analyse de l'existant au sein de l'EHESP »**

Il manquait dans le questionnaire une question sur le référentiel métier / d'activités. L'analyse des supports existants apparaît nécessaire pour capitaliser et aller plus avant.

## Approche par compétences à l'EHESP Etat des lieux au 30 juin 2019

### L'étude

Questionnaire envoyé à responsables de formation (RF)

44



40 répondants pour 42 formations



- Formations initiales statutaires
- Masters ou masters spécialisés
- Diplômes ou certificats

### L'approche par compétences

2/3 des formations construites sur la base de compétences à développer



- 9 ont un référentiel de compétences
- 9 impliquent des professionnels dans la définition des compétences
- 9 communiquent le référentiel de compétences aux apprenants

8 formations  
Référentiel de compétences utilisé pour définir le contenu de la formation



6 : tableau de correspondance compétences / enseignements

4 font référence au modèle EHESP

### Le dispositif d'individualisation

1/2 ont un dispositif d'individualisation

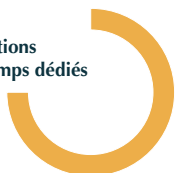


- 18 ont un dispositif de positionnement
- 8 proposent une autoévaluation
- 8 proposent un entretien avec le RF
- 1 formation prévoit une contractualisation



### Les temps dédiés à l'analyse réflexive de l'activité professionnelle

3/4 des formations ont des temps dédiés



27 ont revu le déroulé du stage et/ou le contenu du mémoire en ce sens

#### Modalités pédagogiques

- Mémoire réflexif
- Note d'analyse réflexive
- Retours de stage
- Analyse de travaux
- Etudes de cas
- Simulations



### Activité 4 Speed competencies

L'objectif de cette activité était de partager les expériences réalisées au sein de l'EHESP en lien avec le déploiement de l'approche par compétences et de constituer une base de données des pratiques développées utilisable par la suite pour l'accompagnement à la transformation pédagogique faite par le CApP. *Un modèle de la fiche expérience est disponible en annexe 2.*

Dans un premier temps, les personnes se sont mises en groupes de 2 à 4 personnes afin d'échanger autour de leurs pratiques pédagogiques et d'identifier si cette pratique contribuait à l'acquisition de compétences. Ensuite, en sous-groupe, il y a eu une restitution des expériences significatives avec les commentaires des participants qui découvriraient cette expérience. L'ensemble de la matière a été collecté et rédigé sur des fiches supports.

Une soixantaine d'expériences ont pu être récoltées au cours de cet atelier mais nous ne pouvons en faire une synthèse dans ce compte-rendu tant les expériences étaient singulières. Nous retenons toutefois que plusieurs expériences sont mises en place au sein de l'école et que certaines pourraient être mise en avant, documentées, afin d'être exploitées par un plus grand nombre. Dans le cadre du projet L'OUPE (l'observatoire des usages pédagogiques à l'EHESP) mis en place au CApP, les ingénieurs pédagogiques du service vont analyser les différents dispositifs décrits dans ces fiches afin d'intégrer ces expériences dans leur état des lieux des pratiques pédagogiques mises en oeuvre à l'EHESP.

### Activité 5 Photolangage

Cette activité avait pour mission d'inviter chacun des participants à prendre conscience de son cheminement personnel au cours de cette première matinée, et remettre ainsi les participants dans l'action. Chacun son tour, les participants ont été invités à désigner deux cartes et à s'exprimer sur leurs choix.

La première carte correspondait à « ce qui représente mon ressenti sur l'APC quand je suis arrivé au séminaire ». La seconde carte décrivait « mon état d'esprit après avoir fait une matinée sur l'APC ».



# Temps 3 : approche par compétences, comment je m'y prends ?

## Activité 6 Temps clés de la démarche

L'objectif était de faire expérimenter la construction de l'approche par compétences à travers 3 étapes clés :

- ▲ Ecrire des compétences à partir des situations professionnelles (exemple des PHISP).
- ▲ Imaginer la transformation du projet de formation à partir du référentiel des compétences (exemple du DE pilotage territorial).
- ▲ Proposer des blocs de compétences à partir des compétences (exemple du Mastère spécialisé management en santé).

Les participants étaient séparés en 16 groupes, avec pour consigne de remplir des fiches spécifiques à chaque étape ; il leur était remis les « cartes » contenant les éléments de départ de chaque étape.

Les participants ont exprimé deux difficultés ressenties :

- ▲ Pour définir des compétences pour un métier non connu (en l'occurrence les PHISP)
- ▲ Pour changer de formation à chaque étape (une formation différente servait de support à chacune).

Les productions principales ont été les suivantes :

### Etape clé 1 : écrire des compétences

Quatre classes de situations professionnelles étaient proposées aux groupes. Quatre compétences ont ainsi été nommées :

#### C1 :

- ▲ Maîtriser les procédures réglementaires et techniques en vue d'émettre un avis sur un dossier
- ▲ Evaluer et contrôler la conformité des processus et produits de santé
- ▲ Maîtriser la législation applicable aux médicaments afin de garantir la conformité et la sécurité

#### C2 :

- ▲ Evaluer la qualité - identifier les dangers
- ▲ Piloter un dispositif de management de la qualité
- ▲ Evaluer et produire des avis techniques
- ▲ Analyser et évaluer les dossiers de mise sur le marché d'un médicament et produit de santé

#### C3 :

- ▲ Mettre en place un système de gestion des risques sanitaires (de la veille, prévention à la crise)
- ▲ Mettre en place un plan de prévention et de gestion des risques en matière de sécurité sanitaire afin de garantir la protection des populations

#### C4 :

- ▲ Piloter un projet territorial
- ▲ Contribuer à la mise en œuvre d'une politique territoriale en matière pharmaceutique
- ▲ Piloter les programmes d'action relatifs aux médicaments afin de mettre en œuvre les politiques de santé publique en coordonnant les acteurs des secteurs concernés
- ▲ Piloter les programmes relatifs à l'offre de soins sur un territoire de santé

### Etape clé 2 : proposer des modalités pédagogiques et d'évaluation

Des propositions détaillées ont été faites sur les modalités et activités pédagogiques, en particulier :

- ▲ En amont de la formation :

Plusieurs prérequis ont été évoqués en termes de niveau de diplôme, de connaissance du champ médicosocial et d'expérience professionnelle dans ce champ.

Le travail sur le positionnement de chaque stagiaire quant à son expérience et ses attentes de la formation est également cité.

- ▲ Pendant la formation :

De nombreuses modalités et contenus pédagogiques ont été proposés par les groupes, soit spécifiques pour développer une compétence, soit pour l'ensemble des compétences.

Les modalités participatives, permettant d'analyser le métier et les activités professionnelles, ont été mises en avant : enquêtes de terrain, jeux de rôles, analyse de dossiers, analyse de parcours, simulations, retours d'expérience, échanges avec les professionnels, etc.

Les enseignements permettant de faire appréhender les connaissances nécessaires au développement des compétences, ont également été cités, avec des modalités innovantes : classe inversée, enseignement à distance, serious games.

▲ Après la formation :

Les activités suivantes pourraient être mises en œuvre : communautés de pratiques (forum d'échanges), retour sur les prises de poste, accompagnement à la prise de poste.

Concernant les modalités d'évaluation, plusieurs éléments ont été évoqués :

▲ Un dispositif de positionnement individuel au regard du référentiel de compétences avec un point en début et en fin de formation : autositionnement et entretien

▲ Une évaluation basée sur une mise en situation professionnelle (étude de cas, retour d'expérience du stage, etc.).

### **Etape clé 3 : proposer des blocs de compétences**

A partir de la quinzaine de compétences d'un mastère spécialisé, les participants ont défini des blocs de compétences.

Avec des intitulés différents, six blocs sont proposés (nous avons retenu ci-dessous l'intitulé le plus évocateur et regroupé les compétences du bloc :

#### *Bloc 1 Réaliser le diagnostic d'un établissement de santé dans son environnement territorial*

C 1 Analyser l'environnement du secteur sanitaire, social et médico-social

C 2 Réaliser un diagnostic territorial des besoins et attentes des usagers

C 3 Réaliser un diagnostic de positionnement de l'établissement dans son environnement concurrentiel

#### *Bloc 2 Elaborer et mettre en œuvre la stratégie d'un établissement de santé*

C4 Définir une stratégie, élaborer et mettre en œuvre un projet d'établissement ou de service

C5 Accompagner le changement au sein des organisations

#### *Bloc 3 Manager et gérer les RH au sein d'un établissement de santé*

C6 Assurer la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences

C7 Assurer le management des ressources humaines

C8 Piloter la gestion administrative des personnels

#### *Bloc 4 Définir et mettre en œuvre la politique financière d'un établissement de santé*

C9 Planifier et maîtriser la gestion budgétaire et financière pluriannuelle

C10 Elaborer, négocier le budget de la structure

#### *Bloc 5 Définir et piloter les fonctions support d'un établissement de santé*

C11 Comprendre les enjeux de la fonction achat et de la maîtrise de la logistique globale

C12 Définir une politique de gestion hôtelière

#### *Bloc 6 Améliorer la qualité de l'offre de services à l'usager*

C13 Garantir l'exercice des droits et des libertés des usagers

C14 Evaluer le projet d'établissement ou de service et développer la qualité des prestations

C15 Optimiser l'organisation des processus de prise en charge des patients en établissement de santé



# Temps 4 : approche par compétences, comment on s'organise ?

## Activité 8

### Stratégies de mise en œuvre de l'APC à l'EHESP

L'objectif de cette activité était de faire s'exprimer les participants sur la stratégie de déploiement de l'APC au sein de l'EHESP, déterminer des solutions concrètes pour faciliter ce déploiement. Pour cela, répartis en 8 groupes, les participants travaillaient sur les questionnements proposés dans 4 fiches « interactions » concernant 4 niveaux : les apprenants, l'équipe pédagogique de la formation, l'EHESP, les partenaires extérieurs à l'Ecole.

Une synthèse des productions est présentée ci-dessous.

#### Fiche interaction 1 :

##### Comment intégrer les apprenants dans la conception de leurs parcours de formation ?

Quatre grandes propositions ont été émises :

1. Faire un positionnement / bilan de compétences en début de formation, avec l'appui de conseillers en parcours de formation.

Le positionnement comporterait un temps d'autopositionnement et un temps avec un ou des conseillers en parcours de formation.

L'acquisition des prérequis supposés connus pourraient être vérifiée à ce moment.

Un temps en fin de formation pour se projeter dans la vie professionnelle est également évoqué.

2. Permettre à l'apprenant de participer à construire son parcours d'enseignement.

Ceci suppose des temps d'échange avec l'apprenant (individuels ou focus groupes) pour appréhender la représentation qu'il a de son métier à venir. Si besoin des temps de présentation des métiers, missions, auxquels prépare la formation. Et des temps d'échange avec le responsable de formation autour du bilan de positionnement.

3. Organiser et développer la fonction de coordination au sein de l'Ecole.

Il s'agit de revisiter la fonction de coordinateur pédagogique telle qu'elle existe déjà à l'EHESP ; la développer et la valoriser. Partager des procédures, outils, expériences ; disposer d'un espace dédié.

4. Envisager de façon systématique d'associer des représentants des apprenants dans les groupes de travail autour de l'APC.

#### Fiche interaction 2 :

##### Comment mettre en place une démarche collective de tous les acteurs de la formation et la mise en synergie des équipes pédagogiques ?

Les participants ont émis les propositions suivantes :

Quant à l'organisation à mettre en place : nommer un référent pour la démarche ; associer des représentants des professionnels dans les comités pédagogiques ; impliquer une équipe dédiée DE et DDFC pour l'accompagnement ; faire jouer un rôle de validation des blocs à la DE.

Quant aux modalités de travail coopératif : travailler ensemble sur les compétences communes ou transversales ; partager l'expérience de mise en œuvre de l'APC au fur et à mesure ; organiser le dispositif en mode projet ; disposer d'un guide de procédures partagé.

Quant au rôle des ingénieurs pédagogiques : ils ont un rôle majeur à jouer en tant que « courroie de transmission », facilitation du travail transversal entre les équipes, accompagnement pédagogique.

Quant à la fonction d'enseignant : la démarche de coordination pédagogique, de transformation de la formation, devrait être valorisée ; les études de cas mobilisant plusieurs enseignants devraient être favorisées ; trouver l'équilibre entre temps collectifs et temps individuels.

Quant à l'accompagnement de la communauté pédagogique : le recrutement de nouveaux personnels (enseignants, responsables de filières, ingénieurs pédagogiques) devrait prendre en compte les compétences à mobiliser en ingénierie de formation et ingénierie pédagogique ; l'offre de formation interne en pédagogie devrait être enrichie et proposée systématiquement aux membres de la communauté (nouveaux et en postes) pour qu'ils s'approprient la démarche et la méthode.

## Conclusions et perspectives

### Fiche interaction 3 :

#### Comment créer une cohérence dans l'offre de formation de l'EHESP ?

Les participants au séminaire ont proposé d'organiser de façon très systématique le déploiement de l'APC au sein de l'EHESP, avec un mode projet.

Des groupes de travail pourraient être mis en place selon les grands blocs de compétences qui seront proposés à l'EHESP. Le projet et son état d'avancement devrait être présentés en CPE. Une personne de la DE doit jouer le rôle de référent pour ce projet. L'offre de formation doit être réécrite sur la base des compétences pour une bonne lisibilité. Le lien avec la recherche doit être pensé et développé.

### Fiche interaction 4 :

#### Comment développer une dynamique commune avec les partenaires de formation ?

La coopération avec les universités et les grandes écoles doit être systématique dès le début du processus d'APC, en particulier en cas de coaccréditation, en définissant soigneusement la démarche commune et les responsabilités partagées.

### La synthèse du réflecteur

Benoit Rossow, Chargé de mission « ingénierie pédagogique » à l'École Nationale Supérieure des officiers de Sapeurs-Pompiers et animateur d'un groupe de travail APC du Réseau des écoles de service public (RESP) a fait part des enseignements principaux à tirer de cette journée :

*« Tout d'abord, j'ai été touché par l'accueil des différentes personnes et par l'ouverture d'esprit en général. Lors des différents échanges, j'ai senti naître un collectif de travail autour de votre projet, ce qui me semble rassurant. Il y a quand même des gens un peu sur le retrait sur le fond et sur la forme.*

*Sur le fond, ce qui ressort est un manque de représentation collective de l'aventure, de ses tenants et aboutissants. Beaucoup n'avaient pas lu le livret que vous avez réalisé. J'ai essayé de revenir dessus à chaque fois que je l'ai pu.*

*Parmi les plus sceptiques, il y a les enseignants chercheurs qui sont dans la croyance que c'est la fin des connaissances et donc de leur travail de recherche.*

*J'ai également rencontré des gens qui assimilent l'individualisation des parcours au développement de l'individualisme...*

*Sur le changement en lui-même, j'ai rencontré tout et son contraire. De l'ultra motivé parce qu'il va remettre en cause ses pratiques et ça l'éclate, à celui qui pense que cela est impossible, compte tenu de la lourdeur du système.*

*D'un point de vue « technique », il me semble intéressant d'insister un peu plus sur le fait que les activités correspondent aux familles de situations de travail. Cela me semble éclairant pour comprendre le projet.*

*D'autre part, c'est l'occasion de réinterroger les métiers et les préoccupations des pairs sur le terrain et les valeurs qui les traversent. Il y aura peut-être des ouvertures possibles pour de l'alternance et peut-être une nouvelle place pour la recherche et c'est l'occasion de remettre un lien fort entre environnement de formation et le terrain.*

*J'ai rencontré les mêmes préoccupations qu'à l'ENSOSP quant à la réorganisation des parcours et par conséquent la réorganisation fonctionnelle de l'école.*

*Le souhait est d'avoir une organisation par métier, avec des fonctions « ressources » (le monde de la recherche et des disciplines qui vient en appui) ou « support » (moyens de mise en œuvre comme nos salles de simulation, notre plateau technique). Plusieurs personnes ont évoqué ce type d'organisation.*

*Voilà en synthèse l'essentiel de mes observations et remarques.*

*Encore merci de m'avoir invité à vivre cette journée avec vous. »*



# Evaluation de la journée par les participants

Un questionnaire d'évaluation a été envoyé à la suite du séminaire sur une période de 10 jours et a récolté 41 réponses.

Les personnes répondantes ont indiqué être satisfaites de la journée et ont par ailleurs souligné la qualité de l'organisation et des documents supports distribués.

Elles indiquent également repartir de ce séminaire avec de la motivation et des contacts pour poursuivre ce déploiement de l'approche par compétences dans les formations de l'EHESP.

## Focus sur les ateliers :

### Atelier «les chapeaux de BONO»

Les participants ont trouvé cette activité stimulante, dynamisante et innovante et elle a permis de créer une émulation collective, l'émergence d'idées, d'envies mais aussi de craintes. Par ailleurs les chapeaux «créativité» et «émotion» n'ont pas été simples à appréhender surtout lorsque l'on commençait par ces chapeaux.

En résumé, un temps d'expression nécessaire en début de journée assez simple et ludique à mettre en place et qui permet à chacun de prendre la parole.

Ce qui pourrait être amélioré:

- Avoir le même parcours de chapeaux pour l'ensemble des groupes car en fonction du chapeau de départ, les participants ne rentraient pas dans le sujet de la même manière.
- Faire l'exercice en 2 temps : une première étape «optimiste/pessimiste» et une seconde «émotion / créativité»
- Un peu plus de temps de réflexion par chapeau car il est parfois difficile de changer d'angle d'approche si rapidement.

### Atelier «temps d'échanges de pratique»

Les participants ont trouvé cette activité utile et intéressante même si un temps plus long était nécessaire. Il a permis à chacun de prendre le temps de voir quelques approches déjà engagées à l'EHESP même si un temps d'échange entre les groupes aurait été intéressant.

### Atelier «photolangage»

Les participants ont trouvé très intéressant ce type d'atelier. Il a permis d'exprimer un ressenti plus facilement, de manière claire et courte, sans avoir à le justifier de manière objective et sans se sentir jugé. Il a également permis d'avoir une vision globale de l'état d'esprit des personnes de son groupe. Plusieurs personnes ont exprimé le souhait de ré-utiliser cette activité dans leur enseignement.

Un bémol néanmoins sur la position de cet atelier en début d'après-midi juste après l'atelier de sophrologie. Il aurait été peut-être plus intéressant en fin de journée pour laisser un peu plus de place aux ateliers de l'après-midi.

### Atelier «les 3 étapes clés de la démarche»

Les participants ont trouvé cet atelier trop court avec un manque de feedback et d'échanges avec l'ensemble des groupes. Il a été cependant nécessaire pour montrer l'ensemble de la démarche et l'importance de passer par ces différentes étapes. Bien que pour certains les formations choisies étaient assez éloignées de leurs champs d'intervention, la confrontation opérationnelle a semblé être importante pour les participants car elle a permis d'identifier immédiatement la démarche. Un très bon exercice de sensibilisation. Par contre, contrairement aux ateliers du matin qui permettaient l'expression des interrogations ou craintes de l'ensemble des participants, l'atelier de l'après-midi pouvait mettre en retrait certaines personnes plus éloignées du sujet.

### Atelier « les différentes interactions»

Bien que les questions proposées soient essentielles pour le déploiement de la démarche approche par compétences, elles n'ont pas pu être abordées profondément par les participants. Effectivement plusieurs groupes n'ont pas pu discuter de ces différents points fondamentaux par manque de temps surtout sur les interactions au niveau des établissements partenaires. Plusieurs pistes ont été proposées pour les 3 premières interactions mais cet atelier laisse un léger sentiment de frustration avec une envie de continuer les échanges sur ce sujet.

## Focus sur les attentes :

### Qu'attendez-vous, quels sont vos besoins ?

- ▲ Des clarifications, un approfondissement théorique sur les concepts et leur application pratique
- ▲ Un dispositif lisible de démarche projet, avec des outils et une démarche partagée.
- ▲ Un dispositif d'accompagnement à la transformation pédagogique à venir (individualisation, formations, guide, implication du CApP, etc.)
- ▲ Des moyens supplémentaires (en RH en particulier) et une reconnaissance / valorisation du travail qu'implique l'approche APC

### Quelles sont vos propositions ?

- ▲ Définir un référentiel commun et mettre en place une structure dédiée
- ▲ Assurer une veille sur le « travail réel », garder un lien avec le terrain, renforcer les échanges avec les professionnels et les usagers
- ▲ Disposer d'une offre de formation en termes d'ingénieries de formation et pédagogique, adaptée à la démarche d'approche par compétences, pouvant être proposée à tout personnel nouvellement arrivé ou en poste
- ▲ Construire ce dispositif selon la démarche APC (autopositionnement, définition d'un parcours personnalisé, suivi du développement des compétences)
- ▲ Expérimenter la démarche auprès de formations / UE et en tirer les enseignements pour adapter les modèles (démarche incrémentale)
- ▲ Disposer d'un relais pédagogique dans chaque département
- ▲ Continuer d'impliquer les enseignants aux différentes étapes de la démarche

## L'équipe d'organisation du séminaire

- ▲ Catherine EVEILLARD-HOANG (DDFC)
- ▲ William HARANG (CApP)
- ▲ Lydia LACOUR (IDM)
- ▲ Anne LE FUSTEC (DE)
- ▲ Alessia LEFEBURE (DE)
- ▲ Karine LEFEUVRE (SHS)
- ▲ Michèle LEGEAS (DSET)
- ▲ Vincent LISSILLOUR (CApP)
- ▲ Régine MAFFEÏ (SHS)
- ▲ Maud MOQUE (SHS)
- ▲ Séverine OLIVIER (DE)
- ▲ François PETITJEAN (CApP)
- ▲ Maiwen RIDARD-CACHEUX (DSET)
- ▲ Anne ROCHER (DRI)
- ▲ Christophe VAN DER LINDE (IDM)
- ▲ Cécile YOU (METIS)

## L'espace REAL dédié

Afin d'accompagner la communauté pédagogique tout au long de la démarche APC, un espace dédié a été créé dans REAL : [APC\\_EHESP](#), alimenté au fur et à mesure de l'avancée du projet.



## Activité 2 – Les chapeaux de Bono

### Fiche ambassadeur

De Bono propose de diviser la recherche de solutions en 6 phases bien distinctes, par pragmatisme seules 4 seront abordées dans cette activité. Chacune est représentée par un chapeau de couleur symbolisant une façon de penser.

#### ► Objectif de l'activité

Lister les questionnements et interrogations sur le déploiement de l'APC à l'EHESP en s'appuyant sur la méthode des chapeaux de BONO

#### ► Modalité d'organisation

Toutes les dix minutes, chaque groupe passe d'une table à une autre, soit d'un chapeau à un autre, et réfléchit à la problématique donnée, en endossant la façon de penser qui correspond au chapeau de la table.

#### ► Les 4 chapeaux de l'activité



**Créativité** (chapeau vert) : Fertilité des idées, aucune censure, idées farfelues, provocantes  
Question possible : Quelles sont les solutions possibles ?



**Émotions** (chapeau rouge) : Intuitions, sentiments, impressions, pressentiments :  
Question possible : Que ressentez-vous ?



**Pessimisme** (chapeau noir) : Prudence, dangers, risques, objections, inconvénients :  
Question possible : Quels sont les risques et inconvénients ?



**Optimisme** (chapeau jaune) : Critique positive, espoir, commentaires constructifs  
Question possible : Quels sont les avantages et les solutions à mettre en oeuvre ?

#### ► Déroulé de l'activité

Noter les idées de son propre groupe sur le chapeau de la table

Noter les idées du nouveau groupe arrivant (à faire 3 fois)



## Activité 4 Speed competencies

Nom - Prénom :

Formation concernée :

Effectif :

Depuis combien de temps :

Mon émotion dans cette expérience

Si cette expérience était un nom / slogan :

Quel niveau de maîtrise :



Expliquez en quelques mots cette expérience :

Donnez 3 mots clés liés à cette expérience :

#### Commentaires du demi-groupe

.....

.....

.....

.....

.....



**Production**

Centre d'Appui à la Pédagogie (CApP) - EHESP