Hospice général

Charte pédagogique et principes directeurs

Ce document a pour objet de préciser notre mission, nos valeurs et nos principes pédagogiques. Il sert de référence pour la conception, la réalisation et l'évaluation des formations proposées à l'Hospice général.

Notre mission

Le Service formation et développement RH (FDRH) a pour mission de développer et de gérer une offre de formation et de développement des compétences. Son but est de favoriser le développement des compétences du personnel de l'Hospice général afin de:

- accueillir et intégrer le personnel,
- former, développer et consolider les compétences,
- faciliter l'évolution de carrière,
- accompagner les changements,
- préparer la relève.

Prestataires de service interne, nous répondons aux besoins des collaborateurs et des cadres, dans le respect de la politique de gestion des ressources humaines de l'institution.

Professionnels de la formation, nous sommes également une force de proposition au sein de l'Hospice général et du réseau genevois, afin d'adapter les politiques de formation aux évolutions institutionnelles et contextuelles.

Le Service formation et développement RH inscrit son activité dans le respect des valeurs institutionnelles et dans l'application des principes pédagogiques en formation d'adultes, en adéquation avec les critères de qualité eduQua.

EDUQUA
Schweizerisches Qualitätszertifikat für Weiterbildungsinstitutionen
Certificat suisse de qualité pour les institutions de formation continue
Certificato svizzero di qualità per istituzioni di formazione continua

Nos valeurs

Les quatre valeurs institutionnelles de l'Hospice général guident notre action dans la pratique de notre métier. Vis-à-vis des apprenants, des partenaires et dans la gestion de l'organisation, le Service formation et développement RH les décline comme suit :

Le respect c'est …

- positionner l'apprenant au cœur du processus de formation
- assurer un cadre de confidentialité
- appliquer les principes pédagogiques en formation d'adultes
- honorer les engagements pris envers nos interlocuteurs

La bienveillance c'est …

- favoriser l'échange de pratiques professionnelles entre participants au travers des actions de formation
- promouvoir le partage de compétences et la capitalisation d'expériences avec d'autres services de formation
- collaborer avec la hiérarchie et les collaborateurs pour encourager le transfert des acquis dans la pratique professionnelle
- affirmer notre rôle et nos limites dans le cadre de nos interventions

La collaboration c'est …

- prendre en compte les besoins des mandants et des apprenants
- assurer l'adéquation entre la prestation à réaliser et les ressources disponibles
- utiliser les moyens adaptés à la réalisation des objectifs de la formation
- garantir la diffusion d'une information accessible sur nos prestations et sur la politique de formation institutionnelle
- mettre en place un dispositif d'évaluation de nos prestations
- concevoir des formations issues des pratiques professionnelles spécifiques à l'Hospice général
- soutenir la pluralité des types de prestations offertes en vue de développer les compétences professionnelles
- mettre en synergie nos actions avec les projets de développement RH

L'engagement c'est …

- mettre en œuvre des stratégies qui favorisent le développement de la culture institutionnelle
- créer des dispositifs garantissant une efficience optimale
- mettre en place des formations permettant le transfert des acquis par des approches pédagogiques adaptées
- garantir la qualité de notre offre de formation en adéquation avec les critères eduQua

Nos principes directeurs

Afin de proposer les mesures les plus appropriées et en phase avec l'évolution des environnements professionnels, les principes directeurs ci-dessous sont appliqués pour l'ensemble des prestations de formation et de développement des compétences

-Considérer le collaborateur comme un « **acteur de son parcours professionnel »** à qui il est nécessaire de mettre à disposition un environnement « écosystème » propice pour favoriser le développement de ses compétences ;

-Mettre **à disposition les personnes « ressources » et les modalités pédagogiques de développement** les plus appropriées pour répondre à des besoins spécifiques et ainsi **individualiser les parcours de formation ;**

-Veiller à bien **définir les formations à caractère obligatoire** pour chaque dispositif et laisser une marge de manœuvre selon l'appréciation du besoin ;

-Soutenir les **modalités d'évaluation dites formatives** lorsque celles-ci font sens et peuvent favoriser l'autoévaluation des participants en formation.

Nos principes pédagogiques

Le Service de formation et développement RH a adopté les douze principes pédagogiques définis par ***Sandra Bellier*** [1].

« 1. Principe du formateur ressource
2. Principe d'action
3. Principe d'alternance
4. Principe de mise en situation
5. Principe de jeu
6. Principe de sens
7. Principe de synthèse
8. Principe de formalisation
9. Principe de meta-cognition
10. Principe de communication amont
11 Principe de plan d'action
12. Principe de retour d'expérience

1. Principe du formateur ressource

Le premier principe est fondamental car il définit quelle est la position du formateur vis-à-vis du participant. Le schéma habituel consiste à voir le formateur comme celui qui sait et qui va expliquer, apprendre, transmettre du savoir à celui qui ne sait pas. Ici on partira au contraire de l'idée que c'est le participant qui apprend, qui sait, qui se forme.

L'apprentissage vient donc de lui et c'est par la modification de ses schémas-mentaux, comportementaux, opérationnels..., qu'il réussira sa formation. Du coup, le travail du formateur est double:

- *D'une part, définir et guider les stagiaires dans un parcours d'apprentissage. Définir des étapes, des allers-retours, des progressions, des temps d'évaluation... C'est le travail de l'ingénierie pédagogique.*

- *D'autre part se positionner comme ressource capable d'être «utilisée» par le stagiaire -individuellement ou en groupe- au cours de son parcours.*

Rompre avec les habitudes, en créer de nouvelles

On pourrait définir la formation en disant que c'est le parcours qui permet de modifier des habitudes et de (re)créer des compétences - c'est-à-dire la capacité de résoudre des problèmes dans des contextes professionnels donnés.

Les quatre principes d'animation ci-dessous ont pour but d'accélérer ce

[1] Sandra Bellier, Douze principes pédagogiques, in CEGOS, *Développer son expertise pédagogique*, pp. 50-58.

processus de modification d'habitudes, de changement de « façons de faire ». En effet il ne suffit pas de dire «vous faisiez comme ça, maintenant vous allez faire comme si» pour que, de retour en situation réelle, le changement s'opère.

2. Principe d'action

Systématiquement, on cherchera à mettre les participants en situation active: ils doivent résoudre des problèmes, réagir à des propositions, chercher des solutions, se concerter, donner des réponses; imaginer des façons de faire; manipuler des outils; déplacer des éléments; construire des ensembles, donner leur avis ou encore argumenter une opinion... Bref, ce sont eux qui agissent et non pas le formateur. Ils doivent être au maximum en situation d'action et très peu en situation passive moins ils écoutent la «bonne parole» et plus ils sont amenés à élaborer eux-mêmes la solution, plus l'effet formatif sera fort.

3. Principe d'alternance

En terme d'animation, il importe de toujours suivre un principe d'alternance qui évite la lassitude, suscite régulièrement l'attention et la surprise; crée donc les conditions d'éveil indispensables au fait d'apprendre. Le principe d'alternance porte sur différents aspects

- *Alternance dans les modalités de travail pédagogique: binôme, travail individuel, sous-groupes, grand groupe. L'enchaînement de sous-groupe est aussi lassant que l'enchaînement d'exposés.*

- *Alternance entre les exposés, explication de concepts, d'idées, de nouvelles donnes plus ou moins «théoriques» et les situations d'exercice, de mise en application. Aucune idée ne peut être transmise sans qu'il n'y ait en amont ou en aval une appropriation concrète.*

- *Alternance entre la parole prise par le formateur et celle donnée aux participants, individuellement ou en groupe.*

4. Principe de mise en situation

Ce que l'on cherche à faire passer au travers de la formation, ce sont des manières de faire, des manières d'agir et de résoudre des problèmes dans des situations professionnelles concrètes. Pour cela la meilleure façon de se faire comprendre n'est pas d'expliquer ce qu'il faut faire mais de le faire faire pour expliquer les différences ensuite.

Le principe de mise en situation repose sur l'idée qu'à chaque fois qu'on demande aux participants de faire comme s'ils faisaient réellement, on gagne en efficacité. Le recours à l'expérience est beaucoup plus pédagogique que

le discours sur l'expérience. Ce que l'on appelle « expérience » ou « mise en situation » dans ce contexte est le fait de devoir réellement résoudre un problème et non pas de se demander comment l'on ferait pour le résoudre (étude de cas).

Bien entendu, personne n'est dupe, dans une formation hors contexte réel, donc hors du lieu de travail, les mises en situation sont des analogies du réeL Pourtant, si l'on arrive à faire semblant d'y croire et à s'engager dans l'action proposée, alors les mécanismes de résolution de problème fonctionnent malgré tout à fond.

Et c'est cette implication qui peut le mieux garantir que lors du retour en situation habituelle, d'autres compétences auront pu être expérimentées, donc identifiées et, du coup, pourront être utilisées.

5. Principe de jeu

L'apprentissage est d'autant plus facile et efficace qu'il permet aux participants de se « déconnecter » de leurs habitudes et comportements habituels et d'en expérimenter d'autres. Le jeu permet en effet de créer une situation à part, perçue comme relevant d'autres enjeux que les enjeux habituels du travail et donc peu angoissante, sans danger.

En même temps, le jeu provoque une très forte implication, une absence de distance qui diminue l'auto-contrôle.

Les conséquences ne sont pas graves, il n'y a pas d'évaluation. Tout ceci génère un contexte mental, émotionnel et relationnel qui facilite grandement l'expérimentation et l'apprentissage « naturel » c'est-à-dire dans l'action et non dans la réflexion. On est à l'inverse de l'application ou de l'exercice.

Au contraire, on cherche à mettre dans l'action pour ensuite l'analyser et en trouver le sens.

Diminution du contrôle, accentuation de l'action, distance et implication en même temps, le jeu est bien un principe pédagogique qui, au-delà de la convivialité qu'il génère, a bien un effet positif sur l'apprentissage.

Enfin un dernier effet positif du jeu concerne la mémorisation. En effet le jeu intervient comme un moyen mnémotechnique qui facilite l'inscription de ce qu'il faut retenir. Ceci est particulièrement vrai dans les cas de séquences relativement proches de ce qui est habituellement vécu mais qui comportent pourtant des différences. Comme nous le verrons plus loin, ces situations où peu de chose change sont les plus complexes à traiter. Dans ce cas, le jeu offre des possibilités de marquer les changements et de mieux les mémoriser.

Mémoriser et comprendre ce que l'on a appris

Apprendre, c'est mémoriser. Sans ce passage par la mémoire il peut y avoir compréhension, mais pas apprentissage. On distingue de manière classique la mémoire à court terme, très peu utile dans les apprentissages et la mémoire à long terme, qui seule permet que soit réutilisé ce qui a été expliqué ou expérimenté.

Comment fonctionne cette mémoire à long terme ?
Quel type d'information privilégie-t-elle ?
Quels sont ses critères de « stockage » ou au contraire de « non stockage » autant de questions déterminantes pour asseoir des principes pédagogiques efficaces ?

Nous verrons ici que la compréhension du sens, la capacité de repérer l'essentiel, la prise de conscience d'avoir appris et le fait de le dire sont autant de points d'appui dans la mémorisation.

6. Principe de sens

La psychologie cognitive a largement démontré que pour mémoriser un apprentissage dans la mémoire à long terme, il était indispensable de comprendre à quoi il servait et le sens qu'il avait. En dehors de ce sens, on reste dans des exercices qui concernent la mémoire à court terme - de type répéter une liste par cœur -... et encore! On a pu démontrer plus d'une fois que même dans les listes de par cœur, les individus essayent de reconstruire un sens pour arriver à mieux mémoriser. C'est donc d'abord la maîtrise du cadre et de l'utilité que le nouveau savoir acquiert dans ce cadre qui est déclencheur de mémorisation. Il signifie que:

Le sens doit toujours être donné.

- *Qu'il doit souvent l'être à différents moments: d'une part avant que le participant expérimente ce qu'il doit apprendre, mais aussi pendant quand l'effort conscient de mémorisation se met en route et enfin après pour recadrer l'essentiel.*

- *Le sens - à quoi ça sert de savoir ça, à quoi ça sert de changer, à quoi ça sert de faire autrement... - est rarement indépendant d'informations et de décisions extérieures à la formation. Dans ce cas, il est encore plus efficace qu'il soit donné par ceux qui effectivement le déterminent (stratégie d'entreprise, décision des « chefs », volonté de la hiérarchie...).*

7. Principe de synthèse

Le fait de proposer régulièrement des synthèses est un élément connu pour faciliter la mémorisation. Qui dit synthèse dit tri et analyse des informations, repérage des priorités dans les messages et accent mis sur l'essentiel. Depuis bien longtemps et en particulier pour la pédagogie scolaire on a

compris l'utilité d'appliquer le principe de synthèse.

Sans la formation pour adultes, on insistera tout spécialement sur le fait que plus les synthèses sont produites par les participants eux-mêmes, plus elle sera bénéfique. En cohérence avec le principe de base du formateur ressource, on essayera à chaque fois que possible d'insister sur la richesse de cette analyse quand elle représente un effort individuel ou collectif.

Néanmoins, le formateur doit dans tous les cas être prêt à proposer à certains moments clés ces éléments de synthèse qui sont à la base de la mémorisation à long terme. Plus les formations sont courtes, plus ces synthèses doivent être claires et percutantes, plus les formations sont longues, plus on s'appuiera sur l'effet de répétition.

8. Principe de formalisation

Par formalisation, nous entendons tout ce qui permet de structurer un contenu, une idée en lui donnant une forme y compris matérielle. La formation va de la mise en page, de la charte graphique, du choix de modèles à la production d'objets plus ou moins sophistiqués.

La formalisation permet de servir le principe de synthèse en donnant des points de repères pour « classer » les apprentissages.

Elle permet surtout de jouer sur la mémorisation en offrant un support visuel et physique à ce qui doit être retenu. Enfin, elle attire et maintient l'attention dès qu'elle met en oeuvre une dimension esthétique, symbolique, analogique ou ludique. Elle joue alors comme un ancrage à partie duquel la mémoire pourra effectuer des actions de reconnaissance.

9. Principe de méta-cognition

La prise de conscience que l'on a apprise et la compréhension de la manière dont on appris est un des moyens les plus sûrs de permettre non seulement l'apprentissage mais surtout son appropriation et sa réutilisation dans un contexte parfois peu réceptif.

Ce recul qui permet au participant de se rendre compte qu'il a appris, qu'il est en train de modifier ses représentations sur la manière dont il doit agir fait partie de ce que l'on appelle « méta-cognition »: non pas seulement savoir mais surtout savoir que l'on sait.

Comment peut-on faciliter cette méta-cognition?

Essentiellement par la verbalisation de ce qui a été appris et par une explicitation de la manière dont l'apprentissage a eu lieu. Mais cette verbalisation et cette explicitation n'ont d'effets que si elles sont réalisées par le participant lui-même. C'est souvent au travers des plans d'action ou des

évaluations que ce moment d'explication peu avoir lieu. Il est clair que si en plus elle s'accompagne de verbalisation « publique » (devant le groupe), elle aura un effet d'impliquant d'autant plus fort.

Former dans le temps

La formation est un processus et non pas un moment unique. On aura permis une appropriation si l'on considère que le processus pédagogique s'inscrit à la fois en amont (faire prendre conscience qu'on doit, qu'on veut, qu'il faut apprendre), pendant le temps de formation « officiel » et surtout en aval quand les participants revenus dans leur cadre professionnel habituel sont capables de changer leurs comportements professionnels alors même que parfois, rien n'a changé dans leur environnement.

10. Principe de communication amont

Comment faire en sorte que quand les participants commencent leur formation ils aient déjà une « intention » au minimum ou un « projet » au mieux d'apprendre ?

Comment faire en sorte que cette attente soit positive et permette aux mécanismes d'attention, de vigilance et de mémorisation de fonctionner au mieux ?

Un certain nombre d'actions peuvent être entreprises pour répondre à cet impératif. Le plus efficace est aussi le plus coûteux et consiste à faire travailler les participants avant la formation: auto-diagnostic, quizz, analyse de leur situation professionnelle, réflexion sur leur projet de formation...

Le plus simple et le strict minimum consiste à repérer les attentes en tout début de formation. En situation intermédiaire se trouve tout ce qui concerne la communication sur la formation — sous une forme plus ou moins explicite — de manière à susciter l'intérêt, la curiosité, la conscience qu'on a besoin d'être formé.

11. Principe du plan d'action

Le plan d'action est un outil indispensable pour concrétiser l'idée que la formation ne s'arrête pas à la fin du stage. Indépendamment de ses vertus en terme d'implication et d'engagement, le plan d'action oblige chaque participant à se projeter dans le réel de sa situation professionnelle et à se demander concrètement comment il va transposer, transférer, utiliser ce qu'il a appris ?

Qu'il soit personnel ou collectif, qu'il concerne un objectif précis de la formation ou un ensemble de buts, le plan d'action est un outil d'appropriation incontournable. Encore faut-il que le formateur soit capable de lui donner la place qui lui revient, de prendre le temps de vérifier avec les

participants que ce sont bien des plans d'action qui sont élaborés et non des rêves utopiques ou à l'inverse des petits exercices d'application sans rapport avec le contexte.

Dès la conception du schéma pédagogique, il faut donc veiller à ce que les plans d'action aient la place qui leur revient, à la fois en fin de formation et en retour quand une deuxième session a lieu.

12. Principe de retour d'expérience

Pour qu'une formation soit efficace, nous l'avons dit, il faut qu'elle s'inscrive dans le réel dans le concret. La meilleure manière de garantir ce lien avec les situations professionnelle est d offrir un accompagnement qui dépasse le temps de la formation « classique ».

Ce « coaching » ou « accompagnement dans la durée » ou « retour d'expérience » a toujours les mêmes finalités : aider les participants à faire le pont sur la manière dont ils parviennent a appliquer ce qu'ils ont compris, les aider à transformer en compétences les acquis de la formation, les aider aussi à faire l'analyse des blocages, des résistances auxquels ils se heurtent dans leur organisation, y compris les leurs.

Ce principe devient évidemment une obligation quand les participants doivent eux-mêmes assurer un rôle de coach dans leurs missions professionnelles. Dans ce cas, la meilleure manière de les former est de leur faire vivre en direct sur leur propre situation, ce que signifie l'analyse de l'expérience.

En conclusion

On insistera sur la cohérence qui existe entre ces douze principes. La meilleure manière d'en appliquer un est de les appliquer tous car ils se répondent les uns les autres et se renforcent donc automatiquement.

C'est donc d'un ensemble qu'il s'agit et c'est dès la conception d'une formation que l'on se donnera les moyens de construire cette cohérence pédagogique évoquée ici. »

L'équipe du Service formation et développement RH de l'Hospice général

Genève, juin 2013 – Révisée juillet 2022