

# Journées de l'accompagnement pédagogique des enseignants du supérieur : questions vives et perspectives

*Bilan-synthèse à l'intention de la DGESIP-MIPNES*

---

## **Auteurs**

Céline Douzet, Joelle Demougeot-Lebel, Geneviève Lameul



## **Résumé**

Dans la perspective de valoriser l'enseignement et de développer la transformation pédagogique dans le supérieur, la Délégation générale à l'enseignement supérieur et à l'insertion professionnelle (DGESIP et MiPNES) a confié à l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire France (AIPU) avec le soutien de l'université Rennes 2, l'organisation des premières « **Journées de l'accompagnement pédagogique des enseignants du supérieur : questions vives et perspectives** » (JAPES) les 22 et 23 juin 2016 à Rennes.

Cet évènement conçu et mis en œuvre en partenariat avec différents réseaux de l'enseignement supérieur : ACoPé (Association des Collaborateurs Pédagogiques), ANSTIA (Association Nationale des Services TICE et Audiovisuels de l'enseignement supérieur), PARFAIRE (Association Pour Aider les Responsables Formation des établissements d'enseignement supérieur dans leur Activité d'Intervention et de Recherche), PEnSERA (Pédagogie de l'Enseignement Supérieur en Rhône-Alpes), Réseau des ESPé (Réseau des écoles supérieures du professorat et de l'éducation), Réseau des SUP (Réseau des Services Universitaires de Pédagogie). Il s'est adressé à tous les acteurs concernés par l'accompagnement pédagogique des enseignants dans le supérieur :

- Gouvernance : CFVU, Formation, Numérique, TICE et DRH ;
- Responsable d'un service d'appui à la pédagogie ou équivalent ;
- Enseignant et enseignant-chercheur s'intéressant aux questions de pédagogie ;
- Conseiller pédagogique, ingénieur pédagogique et techno-pédagogique.

Durant deux jours, il s'est agi de travailler et d'échanger autour des questions portant sur l'accompagnement pédagogique des enseignants dans l'enseignement supérieur :

- A quels enjeux peut-il répondre ?
- Qu'est-ce que l'accompagnement ? Comment se pratique-t-il ? Quels sont les acteurs ?
- Quelles perspectives pour développer l'accompagnement pédagogique dans l'enseignement supérieur ? (évolution des métiers, des services, des politiques, etc.)

La production de ces deux journées est capitalisée dans ce document de synthèse qui répond à deux objectifs :

- l'analyse des productions de ces deux journées rassemble des ressources pour les réseaux d'acteurs investis dans l'accompagnement (ressources professionnelles et pistes de travail à reprendre et approfondir à l'avenir) ;
- les recommandations qui y sont faites visent à éclairer le niveau politique (DGESIP-MiPNES) afin que les mesures nécessaires à l'exercice d'un accompagnement de qualité puissent être prises.

## **Remerciements**

Les auteurs tiennent à remercier :

- les expertes invitées et les membres du comité de pilotage pour l'ensemble de leur participation, de la conception des journées à la relecture de ce document,
- l'Université Rennes 2 : sa gouvernance qui a créé le cadre pour que les JAPES se déroulent dans de bonnes conditions, les étudiants qui ont apporté leur contribution pour un appui logistique et une prise de notes et tout et particulièrement la Cellule recherche de l'UFR Sciences Humaines pour son soutien organisationnel,
- les membres des réseaux qui ont animés des ateliers durant les deux journées,
- et tous les participants pour leur contribution active durant l'évènement.

Les JAPES .....	2
Le contexte .....	2
Les participants .....	4
Une grande variété de profils et des fonctions multiples .....	4
Les questions des participants en amont des journées .....	5
Le cadre conceptuel des JAPES.....	6
L'accompagnement.....	6
Passer de l'accompagnement au développement pédagogique.....	6
Ce que qu'accompagnement veut dire dans l'enseignement supérieur .....	8
Une vision collective de l'accompagnement pédagogique .....	8
La fonction d'accompagnement .....	8
Le public de l'accompagnement.....	9
La visée de l'accompagnement .....	10
L'objet des situations d'accompagnement.....	11
La relation d'accompagnement.....	17
La posture d'accompagnement .....	17
La démarche d'accompagnement.....	20
Vers le développement pédagogique : la collaboration des acteurs .....	21
Propositions pour le développement pédagogique .....	23
Proposition 1 : Déploiement d'une structure d'accompagnement au sein des établissements .....	24
Proposition 2 : Reconnaître, promouvoir et professionnaliser l'enseignement dans la carrière.....	25
Proposition 3 : Reconnaître la mission d'accompagnement pédagogique, créer les métiers de l'accompagnement .....	26
Proposition 4 : Penser le développement pédagogique comme un tout : une organisation capacitante et facilitante.....	27
Proposition 5 : Encourager et soutenir la recherche sur l'enseignement supérieur .....	28
Proposition 6 : Penser le développement pédagogique de manière pérenne et durable .....	29
Suite aux JAPES.....	30
Bibliographie.....	32
Ressources supplémentaires citées dans le document.....	33

Les **Journées de l'accompagnement pédagogique des enseignants du supérieur : questions vives et perspectives (JAPES)** qui se sont déroulées les 22 et 23 juin 2016 à l'université Rennes 2 ont été organisées à la demande du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche (DGESIP-MiPNES) par l'Association Internationale de Pédagogie Universitaire France (AIPU) avec le soutien de l'université Rennes 2 et la participation de réseaux concernés par l'accompagnement pédagogique dans le supérieur.

L'organisation de ces journées s'est appuyée sur un comité de pilotage et sur un comité d'organisation.

#### **Comité de pilotage**

Pour l'AIPU : Joëlle Demougeot-Lebel, Université de Bourgogne ; Céline Douzet, Université Claude Bernard Lyon 1

Pour la DGESIP : Geneviève Lameul, Université Rennes 2 ; Emmanuelle Villiot-Leclercq, Grenoble Ecole de Management

Pour ACoPé : Aude Pichon, Université de Nantes

Pour ANSTIA : Saida Mraïhi, Ecole Nationale Supérieure d'Arts et Métiers

Pour PARFAIRE : Françoise Quéraud, Université Paris Descartes

Pour PEnSERA : Christian Hoffmann, Université Grenoble Alpes

Pour Rennes 2 : Elsa Chusseau

Pour le Réseau des Espé : Christine Jourdain, Université de Reims Champagne Ardenne

Pour le Réseau des Sup : Frédéric Chirat, Université Lille 1

#### **Expertes scientifiques**

Catherine Clénet de l'Université de Rouen – CIVIIC (Centre interdisciplinaire de recherches sur les valeurs, les idées, les identités et les compétences)

Mariane Frenay de l'Université Catholique de Louvain - GIRSEF (Groupe interdisciplinaire de Recherche sur la Socialisation, l'Education et la Formation) - Chaire UNESCO de pédagogie universitaire

Maela Paul

#### **Comité d'organisation**

Pour Rennes 2 : Cellule recherche de l'UFR Sciences Humaines

Pour l'AIPU : Céline Douzet, Geneviève Lameul

**Avertissement au lecteur** : *pour ce document, nous avons fait le choix de proposer une synthèse des éléments travaillés durant les journées en nous basant sur les éléments du cadre conceptuel identifié pour la conception de ces journées, et en inscrivant les premiers éléments de bilan dans la lignée des rapports et autres travaux déjà produits à la demande du Ministère de l'Éducation Nationale, de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche. Dans un souci de rendre compte le plus fidèlement possible de l'événement, des questions que s'y sont posées les participants et des productions réalisées, le document de synthèse renvoie aux supports de présentation utilisées par les expertes invitées, aux résultats des ateliers, aux réponses aux questionnaires (amont et aval), aux tweets échangés, etc... le matériel récolté au cours de ces journées est donc exposé thèmes par thèmes.*

# Les JAPES

## Le contexte

La transformation pédagogique dans le supérieur est au cœur des discussions depuis quelques années. Différents rapports (Berger, 2012 ; *European Commission*, 2013 ; Bertrand, 2014 ; Béjean & Monthubert, 2015) mettent en évidence la volonté de soutenir cette transformation à travers, entre autres :

- la valorisation de la mission d'enseignement,
- la formation et l'accompagnement pédagogique des enseignants du supérieur « *Il est nécessaire qu'au niveau des établissements et des sites, la formation et l'accompagnement des enseignants soient organisés de façon structurée, pérenne et efficace.* » (Bertrand, 2014, p.22).

Diverses actions ont été organisées en 2016 pour identifier les pratiques pédagogiques innovantes et valoriser l'engagement pédagogique dans le supérieur au niveau des individus, des établissements et des Communautés universitaires des établissements de l'enseignement supérieur (COMUEs) : Journées nationales de l'innovation pédagogique dans l'enseignement supérieur (JIPES), prix Passion Enseignement et Pédagogie dans l'Enseignement supérieur (PEPS), journées inter-régionales, etc.

Précédemment, un état des lieux des pratiques de formation et d'accompagnement dans le supérieur (Cosnefroy, 2015) a été réalisé auprès des différents acteurs concernés par ces questions et a permis de recenser les politiques et différentes pratiques dans des établissements d'enseignement supérieur français et les perspectives envisagées pour soutenir la transformation pédagogique.

Afin d'approfondir la question de l'accompagnement pédagogique, la DGESIP a confié à l'AIPU France l'organisation d'un évènement durant l'été 2016 pour **définir l'accompagnement pédagogique, en clarifier le périmètre y compris les pratiques d'accompagnement pédagogique, et identifier les perspectives pour soutenir le développement pédagogique** des enseignants du supérieur.

« *si les innovations sont souvent encouragées, rien ou presque n'est prévu pour les accompagner de façon adéquate. L'accompagnement pédagogique relève donc du défi par la nature même de ses exigences et par celle du contexte dans lequel il se produit.* » (Langevin, 2009, p. 139).

*Fil Twitter (extrait)*

*#japes discours : il paraît que les institutions ont "un certain retard" en gestion de la Pédagogie. Faute avouée à moitié pardonnée :-)*

Souhaitant promouvoir le travail collaboratif des différents acteurs concernés par ces questions, la DGESIP demandait que soit organisé un évènement pour et avec les acteurs. « *Pour la [la logique de territoire des services] casser, il est nécessaire de prôner un fonctionnement en réseau qui associe les services et les structures concernés au niveau de l'établissement et du site : Espé, services SUP, services Tice, services de production multimédia, services de documentation et BU, écoles doctorales, services RH de formation des personnels.* » (Bertrand, 2014, p. 23).

Aussi les JAPES ont été conçues et mises en œuvre en partenariat avec les différents réseaux cités plus haut et soutenues dans l'organisation par l'Université Rennes 2.

En complément de la contribution des réseaux, le comité de pilotage a également souhaité s'appuyer sur les résultats de la recherche en éducation pour l'organisation de cet événement à l'instar de ce que rappelait le rapport StraNES<sup>1</sup> « *Prendre appui sur la recherche pour faire évoluer la pédagogie et les processus d'apprentissage* » (Béjean & Monthubert, 2015, p.105).

Aussi, le comité de pilotage

- s'est appuyé sur les cadres conceptuels de l'accompagnement et du développement pédagogique,
- a sollicité trois expertes scientifiques qui ont contribué à l'organisation et à l'animation de ces journées : Catherine Clénet, Mariane Frenay et Maela Paul.

Concernant le déroulement de ces journées, trois intentions étaient poursuivies :

- favoriser la collaboration et le « croisement de regards » et proposer des modalités de réflexion et d'échanges facilitant la production collective afin d'identifier des éléments de réponses aux objectifs des journées,
- permettre aux participants d'identifier des éléments de réponses aux questions qu'ils se posent concernant l'accompagnement pédagogique dans le supérieur,
- proposer une réflexion étayée et s'appuyer sur les résultats de la recherche en éducation.

Pour concrétiser ces intentions, le comité de pilotage

- a proposé des modalités actives de réflexion et d'échanges,
- a recueilli (1) les conceptions et (2) les questions que se posaient les participants sur l'accompagnement pédagogique des enseignants dans le supérieur à travers un questionnaire en ligne proposé en amont des journées,
- s'est appuyé sur des résultats de la recherche concernant l'accompagnement et le développement pédagogique qui ont servi de cadre aux activités des journées.

Il a également prêté une attention particulière pour proposer

- un espace d'échanges, de partage bienveillant et convivial entre les différents acteurs,
- et un croisement de regards appuyé sur une diversité et une mixité des profils pour favoriser la collaboration.

Durant 6 mois, les membres du comité de pilotage se sont réunis une fois par mois (en visioconférence et en présence) pour concevoir le programme de ces deux journées JAPES, prévues en deux temps : une première journée sur l'accompagnement pédagogique dans l'enseignement supérieur (définition et partage de pratiques) suivie d'une deuxième journée sur les perspectives pour le développement pédagogique.

---

<sup>1</sup> Stratégie nationale de l'enseignement supérieur

Conséquemment, durant ces deux jours, différents acteurs de l'enseignement supérieur

- membre de la gouvernance des établissements : Vice-Président CFVU, Formation, Numérique, TICE et DRH,
- responsable d'un service d'appui à la pédagogie ou équivalent,
- enseignant, enseignant-chercheur s'intéressant aux questions de pédagogie,
- conseiller pédagogique, ingénieur pédagogique et techno-pédagogique,

ont travaillé et échangé autour des questions portant sur l'accompagnement pédagogique des enseignants dans l'enseignement supérieur telles :

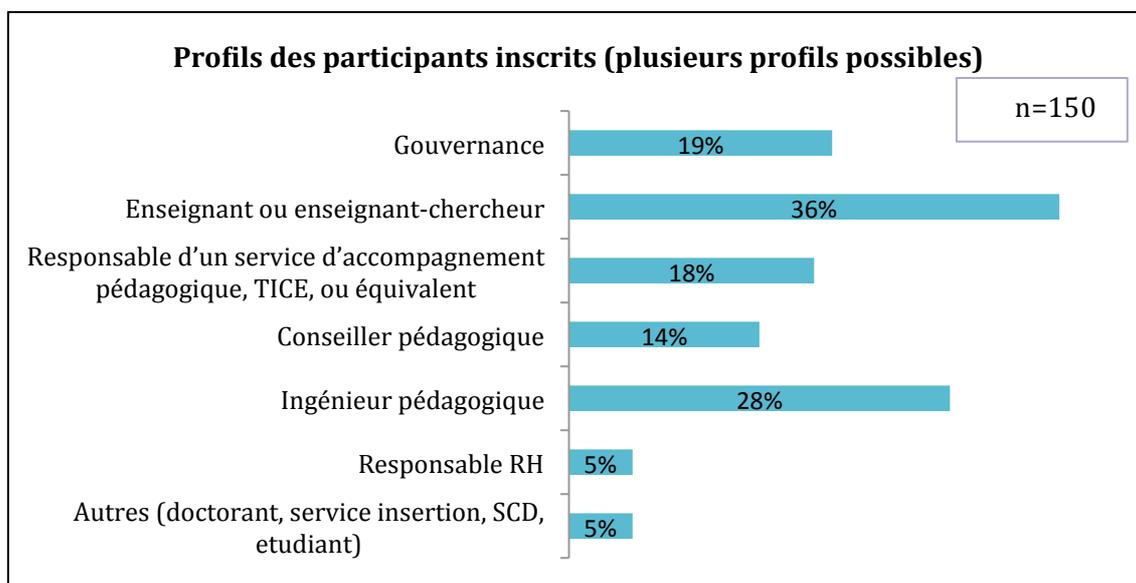
- Qu'est-ce que l'accompagnement ? Comment se pratique-t-il ? Quels sont les acteurs ?
- A quels enjeux peut-il répondre ?
- Quelles perspectives pour développer l'accompagnement pédagogique dans l'enseignement supérieur ? (évolution des métiers, des services, des politiques, etc.)

## Les participants

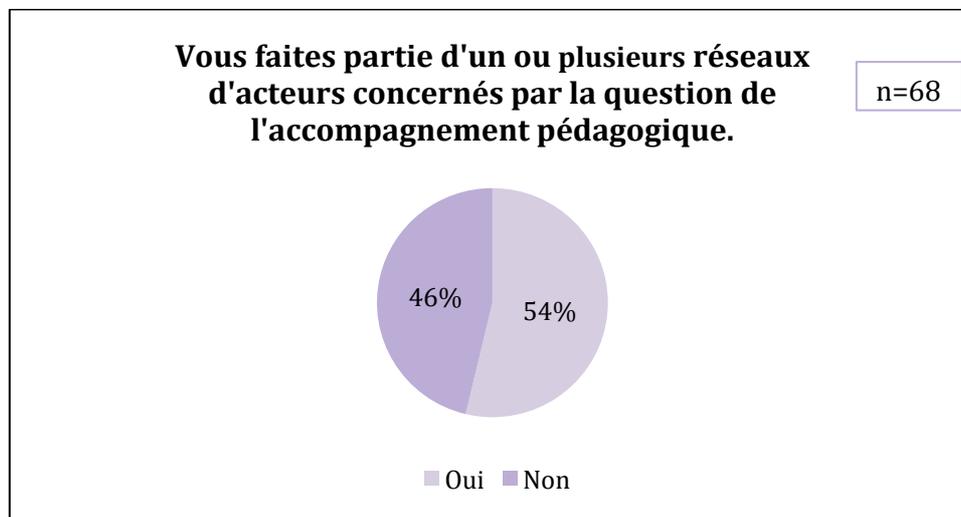
### Une grande variété de profils et des fonctions multiples

Les JAPES ont regroupé 150 personnes issues de 65 établissements d'enseignement supérieur différents (dont 47 universités, et 18 écoles d'ingénieurs, de commerce, d'architecture, vétérinaire, etc.). Cet échantillon garantit une certaine représentativité (non exhaustive) des différents établissements qui composent le paysage de l'enseignement supérieur.

Le nombre maximal de pré-inscriptions ayant été dépassé, les personnes ayant indiqué pouvoir être présentes durant les deux jours de l'évènement ont été privilégiées lors des inscriptions. Par ailleurs, il a été privilégié une représentation de tous les acteurs concernés par la question de l'accompagnement : membres de la gouvernance, enseignants et enseignants-chercheurs, responsables de service d'accompagnement pédagogique et TICE, conseillers et ingénieurs pédagogique, et responsables des ressources humaines. A noter cependant que la représentation de ces derniers est faible.



Au-delà de ce premier bilan chiffré, nous pouvons noter que de nombreux participants ont indiqué avoir plusieurs fonctions (150 personnes présentes mais 188 fonctions). Ce qui semble indiquer que la question de l'accompagnement pédagogique, et de la pédagogie en général, est une préoccupation commune à plusieurs métiers de l'enseignement supérieur mais aussi que les personnes concernées s'inscrivent plutôt dans des fonctions transverses.



Parmi les répondants au questionnaire d'évaluation des journées (n=68), plus de 50% des répondants déclarent appartenir à au moins un réseau d'acteurs, et les réseaux cités étaient : AIPU, ACoPé, ANSTIA, Parfaire, PEnSERA, Réseau des Espé, Réseau des SUP, Réseau GRAPPE (Groupe d'APPui à la PEdagogie), Réseau des IDEFI (Initiatives d'Excellence en Formations Innovantes) et ICED (International Consortium for Educational Development). La volonté de faire travailler les participants des réseaux ensemble semble s'être concrétisée.

### **Les questions des participants en amont des journées**

Dans le questionnaire d'inscription, les participants ont été invités à répondre à la question «*Quelle question vous posez-vous concernant l'accompagnement pédagogique des enseignants dans l'enseignement supérieur ?*».

Une analyse de l'ensemble des réponses a été proposée pour catégoriser les éléments les plus questionnant. Trois thématiques principales ont émergé, ce qui a permis de définir trois sujets d'ateliers pour la deuxième journée :

- Comment mettre en place une structure d'accompagnement pédagogique ? Quels acteurs ? Quelle organisation ? Quels services proposés ?
- Quelle expertise des accompagnateurs pédagogiques ? Quelle formation ? Quelles compétences ? Comment accompagner et quelles postures d'accompagnement adopter ?
- Comment inciter les acteurs de l'enseignement supérieur à interroger et à développer les pratiques pédagogiques ?

# Le cadre conceptuel des JAPES

## L'accompagnement

Dans l'espace francophone il ne semble pas exister à ce jour de définition ni de terminologie stable et acceptée de tous de l'accompagnement pédagogique dans le supérieur. Ainsi les mots et concepts employés peuvent être par exemple indifféremment : conseil pédagogique, accompagnement pédagogique, soutien pédagogique, etc.

« le terme même de conseiller pédagogique pour désigner la personne en charge au sein d'une institution universitaire d'une mission de formation, de conseil et d'accompagnement des enseignants-chercheurs peut se révéler également polysémique. L'analyse de la signification de ce terme dans différents espaces linguistiques démontre de la même façon que l'analyse des publications, qu'il n'y a pas de consensus sur un terme et sa définition et que ces termes sont éminemment contextualisés » (Frenay et al., 2011, p. 106).

C'est pourquoi nous avons souhaité mobiliser le cadre conceptuel de **l'accompagnement** proposé par Paul (2009, 2015, 2016) pour établir le périmètre et le champ des pratiques de l'accompagnement pédagogique dans le supérieur. L'auteur définit l'accompagnement comme une pratique instituée par des professionnels pour viser l'autonomie de la personne et faire du sujet l'agent de son propre changement. « *Les dispositifs d'accompagnement participent ainsi à des métamorphoses d'un sujet moderne accédant à l'autonomie et à la liberté par sa capacité de réflexion mobilisée pour se sortir des situations problématiques dans lesquelles il se trouve* ». (Paul, 2015, p. 27).

Elle propose une définition minimale de l'accompagnement : « *être avec et aller vers* » qui comprend les notions de relation et de cheminement. « *En tant que pratique, l'accompagnement peut-être défini comme un dispositif relationnel qui, à travers un échange et un questionnement vise la compréhension d'une situation ou d'un projet.*» (Paul, 2015, p. 28).

Selon Paul (2015) il existe différentes formes et pratiques d'accompagnement qui ont cependant des éléments communs suivants :

- un dispositif relationnel visant la parité,
- des principes éthiques,
- une démarche personnalisée adaptée à la situation et au contexte,
- une posture d'écoute facilitant le questionnement réflexif d'une personne sur ce qu'elle veut et peut et dans laquelle elle est prise et partie prenante,
- un cadrage institutionnel qui fait référence.

## Passer de l'accompagnement au développement pédagogique

Les objectifs des JAPES étant d'identifier

- le périmètre et le champ des pratiques d'accompagnement pédagogique dans le supérieur,
- ainsi que les moyens pour soutenir la transformation pédagogique,

il nous a semblé intéressant de nous appuyer également :

- sur le concept de **développement pédagogique** (« educational development »), entendu comme « *Tout le travail qui est fait systématiquement pour aider les académiques à faire de leur mieux pour soutenir l'apprentissage des étudiants* » (Knight et Wilcox, 1998 cité par Frenay *et al.*, 2010, p. 5). En effet, historiquement, le développement pédagogique des enseignants du supérieur (« academics ») à travers le monde a d'abord été focalisé sur la formation initiale ou continue via des formations et l'évaluation formative des enseignements utilisée comme un outil d'information sur les enseignements. Peu à peu il a recouvert une plus grande variété d'approches qui souvent englobe de l'accompagnement et du conseil (« educational consultation »), de l'aide à la mise en place d'innovations pédagogiques, etc.
- et sur le **modèle FACDEV** (Frenay *et al.*, 2010) pour penser ce développement pédagogique comme une approche globale qui identifie et intègre les différentes situations d'accompagnement, et propose un élargissement des activités et des acteurs concernés par le développement pédagogique. Ce modèle utilise quatre dimensions spécifiques de soutien en fonction de ce qui est visé : « instructional development », « curriculum development », « organizational development », « professional development » ou « academic development »<sup>2</sup>. Elles sont présentées plus précisément ci-après.



<sup>2</sup> En l'absence de traduction clairement identifiée nous avons fait le choix de garder les termes anglais

# Ce que qu'accompagnement veut dire dans l'enseignement supérieur

Au cours des deux jours, les conférences et ateliers ont permis de dégager un certain nombre d'éléments qui permettent de clarifier ce qu'accompagnement veut dire dans l'enseignement supérieur et de décrire les situations d'accompagnement rencontrées.

## Une vision collective de l'accompagnement pédagogique

Maela Paul a proposé une analyse lexicographique des *verbatim* produits par les réponses des participants à la question en ligne qui leur a été posée lors de leur inscription « *Pour vous, qu'est-ce que l'accompagnement ? (mots-clés ou brève description)* ». L'analyse a été réalisée à la lumière du cadre théorique de l'accompagnement et de quatre repères inter-reliés pour questionner la pratique (Paul, 2016) : la **fonction** attribuée et reçue, la **relation** entre l'accompagnant et l'accompagné à propos d'un objet de travail, la **posture** adoptée et la **démarche d'accompagnement** mise en œuvre.

Lors d'un atelier d'échanges de pratiques, les participants étaient invités à questionner et partager leurs pratiques d'accompagnement pédagogiques pour ensuite élaborer un poster descriptif de la démarche d'accompagnement mise en œuvre. Les situations d'accompagnement proposées ont été analysées et catégorisées avec les catégories du modèle FACDEV établi par Frenay *et al.* (2010) pour décrire plus précisément les situations d'accompagnement rencontrées dans le supérieur. Une analyse *via* une lecture globale des posters a été effectuée pour rendre compte d'éléments descriptifs des démarches d'accompagnement mises en œuvre.

Ces différentes analyses nous ont permis de contextualiser l'accompagnement pédagogique dans l'enseignement supérieur et de dégager une **vision collective propre à l'enseignement supérieur en France**, laquelle est caractérisée par :

- un **large périmètre** des champs de pratiques, que Paul (2016) qualifie de « nébuleuse »,
- des **éléments communs** mais aussi des **spécificités**,
- et la nécessité d'une **adaptabilité** au **contexte** et aux **situations** d'accompagnement.

Nous avons décrit cette vision à travers les quatre repères que sont les **fonctions**, les **relations**, les **postures**, et les **démarches d'accompagnement** mobilisées.

## La fonction d'accompagnement

On observe une variété des fonctions d'accompagnement à travers : l'intitulé des métiers indiqués par les participants, la description que les participants font des personnes auprès desquelles s'exerce l'accompagnement, les visées poursuivies par l'accompagnement, et les situations rencontrées.

On trouve une grande diversité de termes utilisés pour décrire la personne qui accompagne : « *conseiller pédagogique* » ; « *ingénieur pédagogique* » ; « *réfèrent d'apprentissage* » ; « *praticien réflexif* » ; « *tuteur* » ; etc. Ce qui pourrait être relié au fait qu'il n'existe pas à ce jour de définition

ni de vocabulaire stable et accepté de tous pour l'accompagnement pédagogique dans le supérieur (Frenay *et al.*, 2011) (voir section « Cadre conceptuel »).

*Fil Twitter (extraits)*

*#japes L'accompagnateur : Conseiller pédagogique, Ingénieur pédagogique, Référent d'apprentissage, Praticien réflexif, Tuteur*

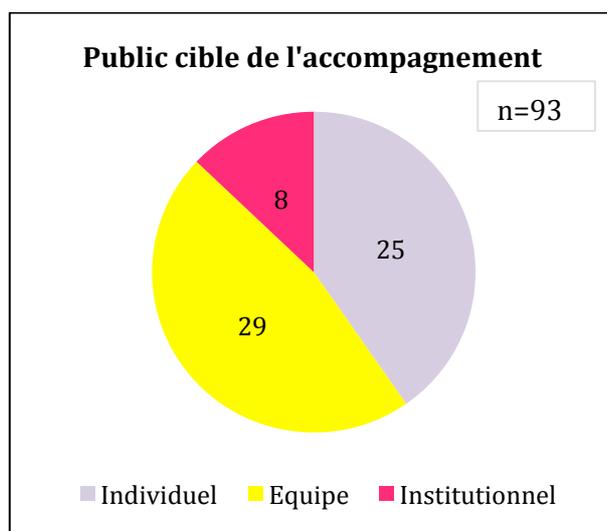
## Le public de l'accompagnement

Dans leurs définitions, les participants citent les enseignants individuellement, et les équipes pédagogiques comme public auprès duquel s'exerce l'accompagnement : « *L'enseignant* » ; « *l'équipe pédagogique* » ; « *un ou des professionnels* » ; « *un individu ou un groupe d'individus* », « *une ou plusieurs personnes* » ; « *des apprenants* » ; « *des collègues* ».

L'analyse des situations d'accompagnement proposées par les participants lors de l'atelier d'analyse de pratiques a permis de dégager les questionnements des participants à propos des différents types de publics pouvant être accompagnés. Ainsi, parmi l'ensemble des situations proposées par les participants (n=93), sont accompagnés dans le développement pédagogique majoritairement des **équipes** (pédagogiques) (29/93), puis des **enseignants individuellement** (25/93) et dans une moindre mesure **l'institution** elle-même (8/93).

On peut se demander si c'est parce que

- le public de l'accompagnement a évolué et ne se cantonne plus uniquement à se déployer auprès d'individus isolés, mais également auprès d'équipes,
- ou si les participants ont désiré partager des expériences de situations d'accompagnement d'équipe en raison de leur complexité, comme le souligne Paul « *Si une grande part des caractéristiques propres à l'accompagnement individuel est transférable à l'accompagnement collectif, d'autres principes rendent ce dernier plus complexe.*» (2016, p. 123) et pouvoir bénéficier de regards multiples sur ces pratiques.



Fil Twitter (extraits)

« Accompagner, mais qui ? des enseignants, des apprenants, des collègues, des publics étudiants, des professionnels » #japes  
#japes L'accompagné : L'AUTRE L'enseignant ou l'équipe pédagogique (individuel/collectif), Public étudiant, Pairs/collègues

## La visée de l'accompagnement

Les objectifs de l'accompagnement proposés par les participants dans leurs réponses en ligne : « favoriser le développement professionnel continu » ; « renforcer la construction (du projet, de soi...) » ; « favoriser la réalisation d'un but » ; « aller au-delà de ce qu'elle ferait seule » ; « aller plus loin ou former quelque chose de nouveau » ; « définir les besoins et pouvoir apporter des éléments de réponse ou des pistes de réflexion » ; « pour que l'enseignant chercheur soit accompagné dans sa démarche d'innovation pédagogique et cerne mieux les problématiques de l'apprentissage » ; « avant tout l'accompagnement doit "donner des perspectives" pour rendre le sujet acteur de son projet » ; « rendre autonome » ; indiquent des focus ciblés parfois sur **l'accompagnement d'une personne en devenir**, mais également sur **l'accompagnement d'une personne à agir pour le développement d'un projet** (Paul, 2009).

La lecture globale des posters conçus par les groupes de participants sur les situations travaillées semble faire émerger la présence d'une notion centrale : l'accompagnement de la personne dans un processus projet, ce qui rejoint ce qu'écrit Paul : « accompagner consiste à aider une personne à se construire par rapport à une situation ou un projet se construisant dans le même temps », (2016, p. 68). Paul souligne également en conclusion des journées que « **le projet reste un prétexte à une émancipation, à un développement de compétences** » (Paul, JAPES, 2016).

A travers l'analyse de l'ensemble des situations proposées par les participants (n=93), on observe que neuf des situations décrivent des situations problèmes tels : « Remédiation au taux d'échec, absentéisme » ; « Accompagnement d'un prof en difficulté » ; « Analyse de posture de remédiation pour un enseignant dont c'est le "bazar" dans son cours » ; « Enseignant se plaint d'étudiants peu concentrés en amphi, voit le niveau baisser --> comment dynamiser, remotiver les étudiants et retrouver le goût d'enseigner » ; « Problème de création d'espaces de cours en ligne pour plusieurs enseignants en langues. : -> pas d'entente ni de coordination ». On pourrait en conclure que la **réponse à des difficultés rencontrées** par les enseignants, équipes pédagogiques ou institutions pourrait être l'un des enjeux auquel aurait à faire face l'accompagnement pédagogique. Et ce, tout en gardant en tête l'importance de susciter une **posture réflexive de la personne accompagnée**, en s'inscrivant dans la **problématisation** plutôt que dans la recherche de solutions, et en ne dissociant pas la formation du sujet-acteur de l'élaboration d'une situation ou d'un projet (Paul, 2015).

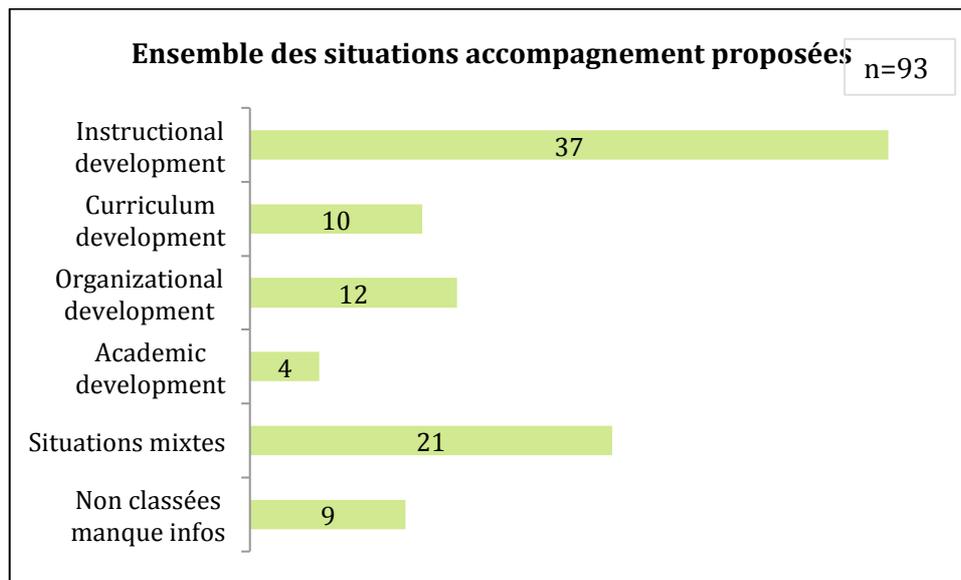
Fil Twitter (extraits)

Analysons ce qui pose question, non sur ce qui pose problème. Questionnons l'enseignant pour qu'il se pose les bonnes questions. #japes

#JAPES Cheminement du processus d'accompagnement en trois étapes imbriquées : mise en mot de la situation, clarification, problématisation.

## L'objet des situations d'accompagnement

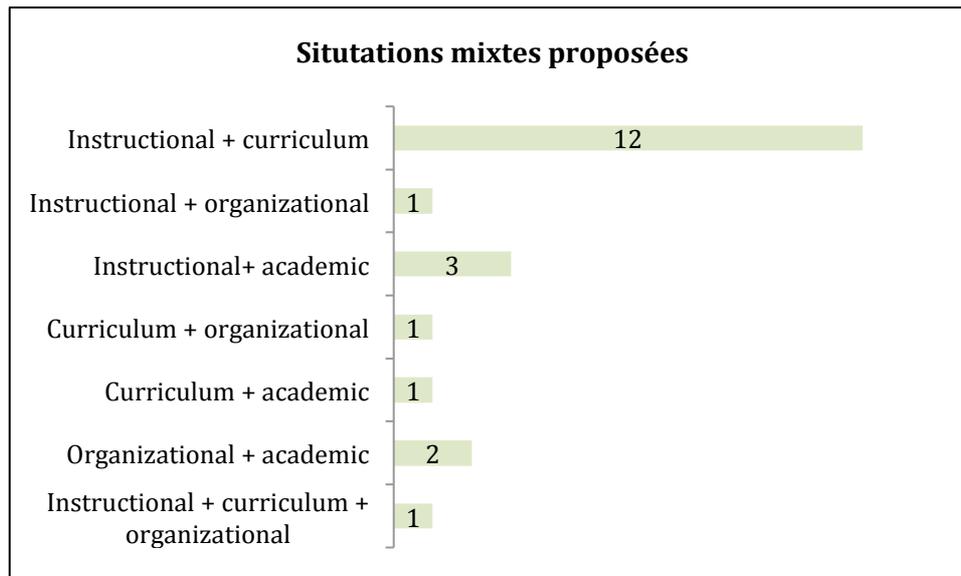
A l'aide d'une analyse de contenu (unités de sens) sur les situations d'accompagnement proposées par les participants en atelier d'analyse de pratiques, nous avons pu distribuer les situations proposées à travers les catégories du modèle FACDEV établi par Frenay *et al.* (2010) : « instructional development », « curriculum development », « organizational development », « academic development ». (voir section « Cadre conceptuel »).



A la lecture des résultats, nous pouvons dire tout d'abord que le plus grand nombre des participants (37/93) a fait part de situations d'accompagnement de type « instructional development » c'est-à-dire concernant **l'accompagnement des dispositifs pédagogiques**. A titre d'exemples : « *Scénariser un cours* » ; « *Impliquer les étudiants en grand groupe* » ; « *Transformer un enseignement présentiel en enseignement hybride* ».

Nous pensons pouvoir dire que ce qui préoccupe actuellement les acteurs de l'enseignement supérieur en France à propos de l'accompagnement relève le plus souvent de situations en rapport avec des dispositifs pédagogiques.

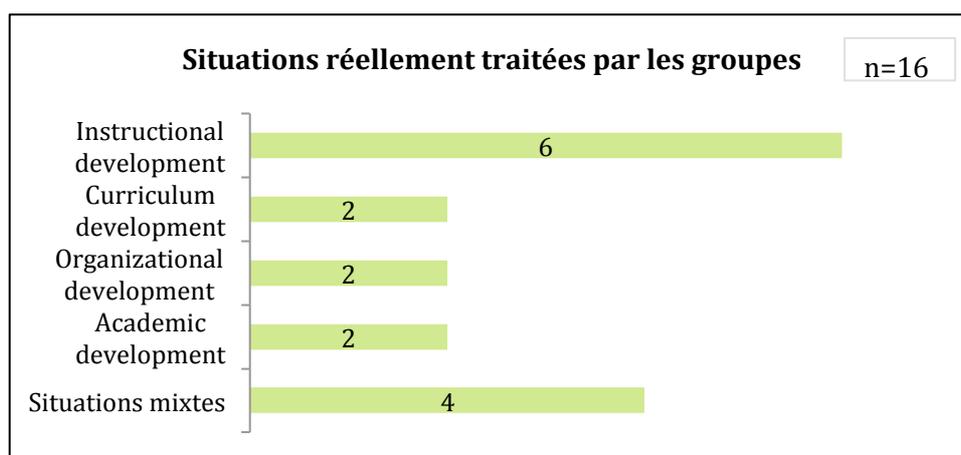
On peut également noter que des participants (21/93) ont des préoccupations qui relèvent **d'au moins deux des catégories** identifiées par Frenay *et al.* (2010), situations que nous avons nommées mixtes.



Les situations classées mixtes portent le plus souvent sur les situations où la question de l'accompagnement se pose à la fois à propos de dispositifs pédagogiques (« instructional development ») mais aussi des programmes et des équipes pédagogiques (« curriculum development ») comme peuvent l'illustrer les situations suivantes : « *Accompagnement des enseignants à la mise en place d'un dispositif d'enseignement en anglais* » ; « *Expérimenter des situations en faveur de l'entrepreneuriat et des innovations pédagogiques en collaboration avec les équipes pédagogiques* » .

**L'ensemble des situations proposées et la mixité des objets d'accompagnement des situations proposées appuient l'idée identifiée plus haut que l'accompagnement couvre un large périmètre de pratiques.**

Dans une seconde étape, les participants étaient invités à choisir au sein de leur groupe, une situation qu'ils souhaitent approfondir. Six groupes sur 16 ont choisi de travailler sur une situation d'« instructional development » et 4 sur une situation mixte.



Le schéma ci-après permet de décrire précisément les situations travaillées par les groupes.

**6 situations** relèvent de **Instructional Development**  
(demandes liées à des **dispositifs pédagogiques** au sein d'un cours, d'une activité, d'un amphi... )

- motiver les étudiants,
- développer une nouvelle UE,
- mettre en place une classe inversée,
- faire participer les étudiants en cours
- développer l'accompagnement des pratiques pédagogiques
- scénariser un enseignement hybride, donner sens à un module.

**2 situations** relèvent de **Curriculum Development**

- développer une approche programme
- mettre en place un programme par compétence pour répondre à des demandes d'accréditation

**2 situations** relèvent de **Organizational Development**  
(Situations d'accompagnement au niveau institutionnel, à l'échelle de l'établissement (gouvernance, composantes, politiques d'innovation ou de transformation pédagogique)

- développer un service de soutien pédagogique,
- développer l'accompagnement des enseignants,
- assurer une cohérence une politique d'établissement et une politique de reconnaissance des personnels (CP, EC),
- développer la transformation pédagogique, ...

**2 situations** relèvent de **Professional Development, Academic Development ou Faculty Development** (selon les pays)  
(concerne le développement de la carrière académique des enseignants. )

- instaurer un équilibre entre enseignement et recherche;
- soutenir et développer un investissement pédagogique durable ;
- développer des compétences pédagogiques face à situations difficiles vécues avec collègues ou étudiants

4 situations (mixtes) travaillées par les groupes relèvent de deux objets au moins :

**1 situation** relève de **Instructional Development** et de **curriculum**

- remédier aux taux élevés d'échecs en accompagnant une équipe pédagogique; pilotage de projets pour dynamiser les amphis dans un changement de programme

**1 situation** relève de **Instructional development** et **Academic development**

- soutenir le développement des compétences E-C et améliorer un dispositif pédagogique particulier

**1 situation** relève de **Academic development** et **Organizational development**

- valoriser et reconnaître l'investissement pédagogique dans la carrière enseignante au sein des différentes composantes d'un établissement

**1 situation** relève de **Instructional development**, **Curriculum development** et **Organizational development**

- accompagner des équipes pour mettre en œuvre une politique institutionnelle

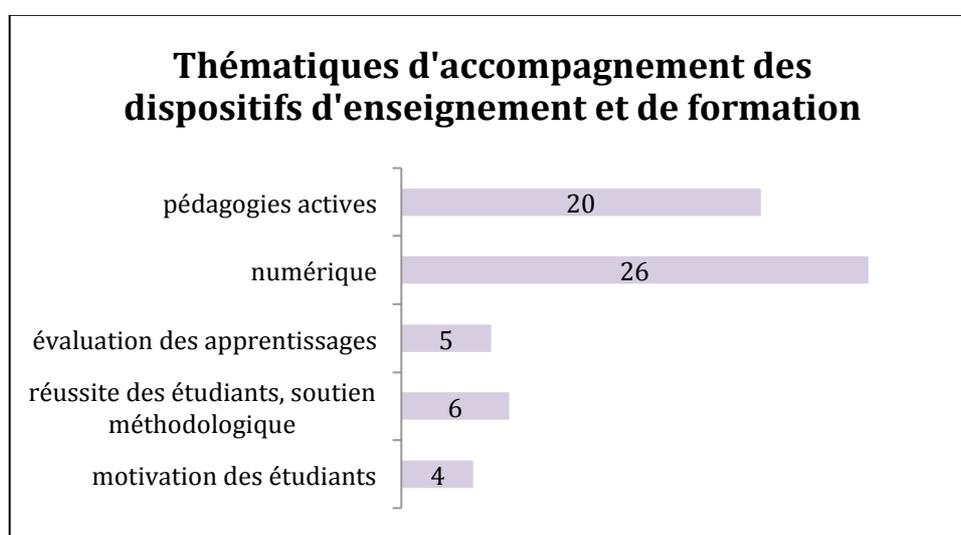
Une analyse plus précise de l'ensemble des situations proposées par les participants a permis d'affiner les thématiques traitées.

### *Instructional development*

Lorsqu'on s'intéresse aux situations d'accompagnement au niveau des dispositifs d'enseignement et de formation, les thématiques proposées concernent particulièrement **l'utilisation du numérique** et les **pédagogies actives** dans l'enseignement : « *accompagnement d'un enseignant qui souhaite rendre son cours plus interactif* » ; « *mise en place de classe inversée* ».

Les situations d'accompagnement proposées par les participants traitent également de la **réussite** et de la **motivation** des étudiants : « *gestion du déficit de motivation et de mémorisation des étudiants* » ; « *accompagnement sur la méthodologie de travail auprès des étudiants* ».

A noter : certaines des situations proposées évoquent plusieurs thématiques. Par exemple : « *Accompagnement pour dynamiser un amphi avec des boitiers de vote* » a été catégorisé « *pédagogies actives* » et « *numérique* ».



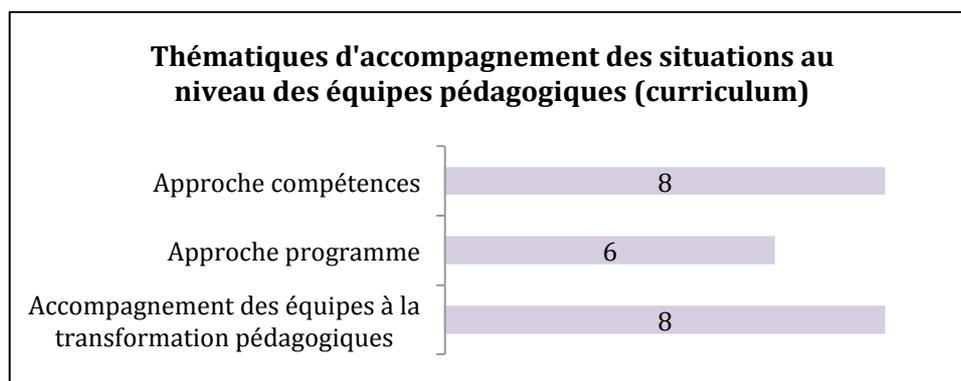
### *Curriculum development*

Quand on analyse les situations décrites, les participants citent l'accompagnement à la **mise en place de l'approche compétences** ou de **l'approche programme**<sup>3</sup>. On peut se demander si une différence est faite entre l'approche-programme et l'approche-compétences comme le montre la description de certaines situations : « *Mise en œuvre de l'approche programme / compétences* ».

Plusieurs situations concernent également **l'accompagnement d'équipes pour la transformation pédagogique** : « *Accompagnement équipe pédagogique à l'usage du portfolio dans une UE adaptée* » ; « *Accompagnement d'une composante à transformer les pratiques* ».

<sup>3</sup> « Le mot compétence est porteur de paradoxe et suscite souvent la polémique. Pour faire simple, la compétence peut être considérée comme recouvrant l'articulation entre les capacités et les contenus dans des contextes donnés. L'ensemble des compétences visées par une formation requiert que soit discutée et partagée, par l'équipe pédagogique et par l'équipe de gouvernance, la vision du diplômé, en termes d'acquis d'apprentissage ou « learning outcomes », L'approche programme permet de donner du sens à la formation, de vérifier l'alignement pédagogique - la cohérence entre les objectifs visés, leur évaluation et les méthodes mises en œuvre -, de faire travailler les enseignants de manière collaborative et en transparence, de renforcer la confiance entre les enseignants et les étudiants ». (Arnault, 2015, ouverture de la formation à l'approche programme « DevSup » IFÉ). [http://eductice.ens-lyon.fr/EducTice/ressources/DevSup15/DevSup\\_Formab02015\\_InterventionP.ARNAULT.pdf](http://eductice.ens-lyon.fr/EducTice/ressources/DevSup15/DevSup_Formab02015_InterventionP.ARNAULT.pdf)

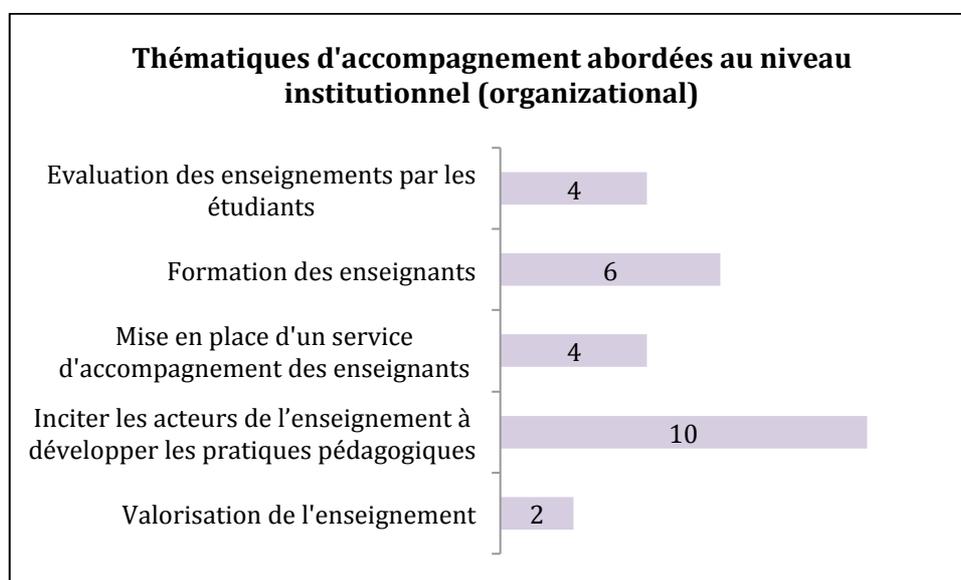
*pédagogiques » ; « Expérimenter des situations en faveur de l'entrepreneuriat et des innovations pédagogiques en collaboration avec les équipes pédagogiques ».*



### *Organizational development*

Les situations décrites « organizational » portant sur l'accompagnement au niveau des gouvernances et de l'institution traitent en majorité des questions de **l'incitation des acteurs à transformer les pratiques pédagogiques à l'université**.

Nous avons également pu observer que pour ces situations, plusieurs d'entre elles évoquent le **contexte institutionnel de la demande** : massification, réduction des moyens et quatre situations précisent que la demande « *vient d'en haut* » : « *La demande venant d'en haut, attente des enseignants. Demande de la gouvernance pour développer l'accompagnement sans avoir de vision des besoins* » ; « *accompagner pour mettre en œuvre des "injonctions politiques"* ».



A noter : certaines des situations proposées évoquaient plusieurs thématiques. Par exemple : « *Création d'une cellule : accompagner des profs qui ont des projets très précis en innovation pédagogique et générant des envies de formations. Ateliers de formations* ».

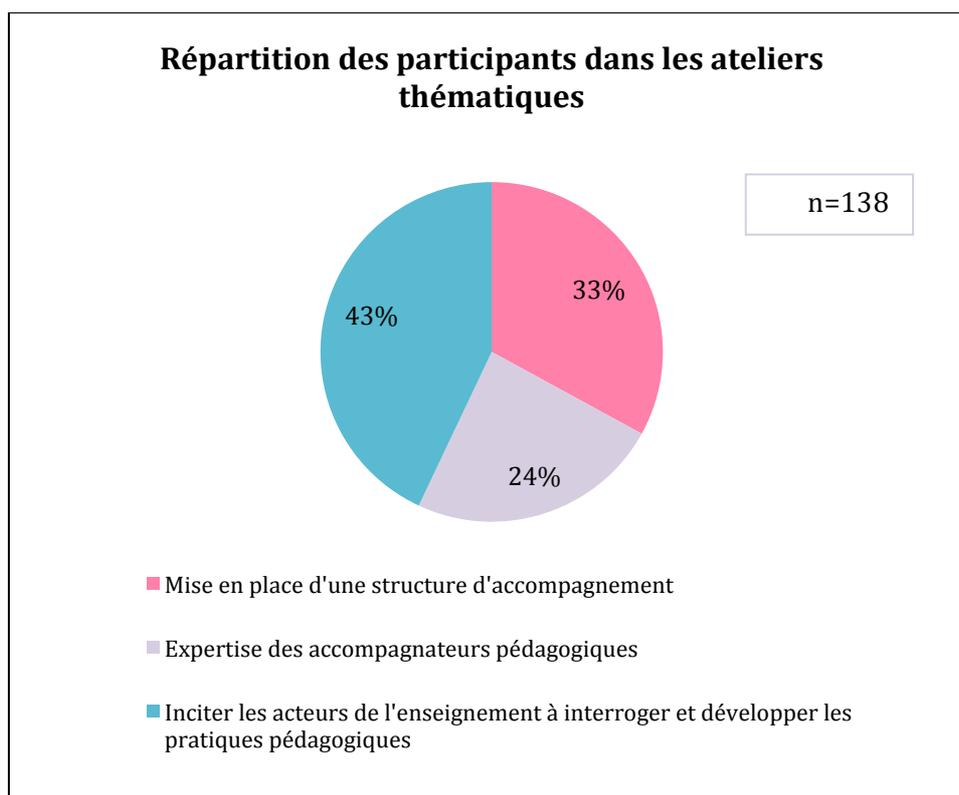
La préoccupation et l'intérêt des participants pour la question de l'incitation des acteurs à questionner leurs pratiques s'observe également dans les ateliers du deuxième jour.

En effet, trois thèmes d'ateliers ont été proposés à partir des questions les plus fréquemment posées par les participants en amont des ateliers : (voir section « Les questions des participants ») :

- Mise en place d'une structure d'accompagnement ;
- Expertise des accompagnateurs pédagogiques ;
- Inciter les acteurs de l'enseignement à interroger et développer leurs pratiques pédagogiques.

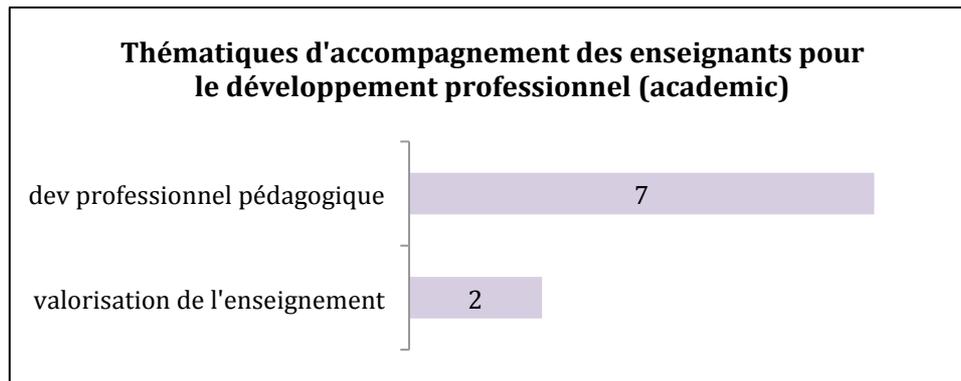
Si on observe la répartition des inscriptions à ces ateliers, nous pouvons remarquer que les participants ne se sont pas répartis de manière égale selon les thèmes. Le thème « *Inciter les acteurs de l'enseignement à interroger et développer leurs pratiques pédagogiques* » a recueilli 43% des participants soit 59 personnes. Il semble donc que ce soit la problématique première actuellement.

On pourrait peut-être expliquer cela par le fait que cette question paraît transversale et concerne tous les acteurs, quel que soit leur statut ou fonction, alors que d'autres thématiques du niveau institutionnel concernent seulement certains acteurs participant à ces journées. (Par exemple, l'évaluation des enseignements peut ne pas concerner tous les acteurs de l'accompagnement).



### *Academic development*

Cette catégorie de situations, peu citée, concerne le **développement professionnel** de l'enseignant et sa motivation à enseigner, ainsi que la valorisation de l'enseignement.



Pour trois des situations concernant le développement professionnel des enseignants, la recherche est citée comme un moyen pour le développement professionnel et pour la valorisation : «*Valorisation financière et scientifique, dans la carrière et par des publications.*» ; «*changements pratiques pédagogiques par rapport réflexion avec la recherche*» ; «*Visée SoTL*».

### La relation d'accompagnement

Peu de participants ont décrit la relation dans leur définition de l'accompagnement proposée en ligne. Nous pouvons supposer que la formulation de la question telle qu'elle a été posée n'interrogeait pas l'établissement de la relation entre l'accompagné et l'accompagnant qui pour Paul est au cœur de la définition de l'accompagnement « *de la mise en relation dépend la mise en chemin* » (Paul, JAPES, 2016).

Ce peu de réponses ne nous a donc pas permis de qualifier ni de décrire les pratiques concernant l'établissement et l'entretien de la relation mais nous pouvons illustrer les éléments de la relation par les quelques *verbatim* listés ci-après : « *une aventure relationnelle* » ; « *une relation d'échanges constructifs afin de créer une synergie positive* » ; « *une relation interpersonnelle de soutien, d'échange et d'apprentissage vers le développement personnel* ».

*Fil Twitter (extrait)*

*#JAPES L'accompagnement : un dispositif relationnel visant, au travers d'un échange et d'un questionnement, la compréhension d'une situation*

### La posture d'accompagnement

La diversité des postures de l'accompagnant apparaît dans les manières décrites de **se situer auprès de l'autre** (celui qui est accompagné) : « *être à côté de l'autre* » ; « *être là pour quelqu'un au moment où il en a besoin* » ; « *aller vers* » ; « *marcher avec* » ; « *marcher à côté, légèrement en arrière* » ; « *cheminer avec, c'est à dire se mettre côte à côte avec celui ou celle qui est accompagné* » et dans les précisions que les participants apportent sur leurs manières de **se tenir dans la proximité de l'autre** : « *altérité - empathie - congruence - respect - implication distanciée - réflexivité* » ; « *bienveillance* » ; « *adaptabilité* » ; « *écoute* » ; « *confidentialité* » ; « *posture non prescriptive* », « *protection des individus* ».

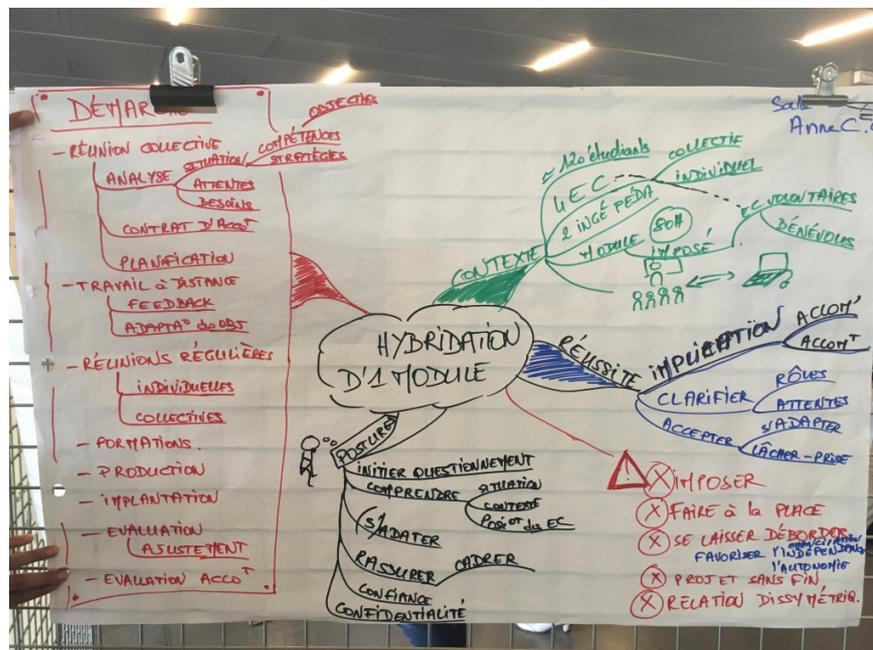
Les participants partagent l'idée d'une **posture impliquée** et que cette posture suppose d'être **ajustée et adaptée** à la singularité de chacun et à la situation, comme en rend compte la réponse d'un participant : « *Ca dépend* ».

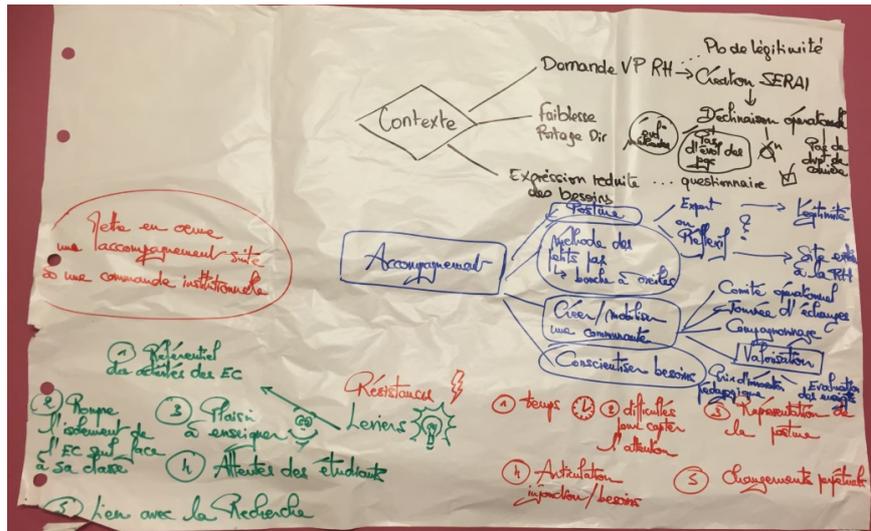
Maela Paul rappelle l'importance d'adopter une **posture de questionnement et de problématisation** pour susciter une posture réflexive de la personne accompagnée en accompagnant la problématisation, à travers le questionnement.

Fil Twitter (extraits)  
 Synthèse du jour 1 #japes : un accompagnateur a une posture facilitante, dans une relation capacitante avec la personne accompagnée.  
 Principes de l'accompagnement : non substitution et retenue : "ne pas savoir" à la place de l'apprenant. #japes

A travers la lecture globale des posters, on observe des éléments descriptifs de la posture de l'accompagnateur concernant :

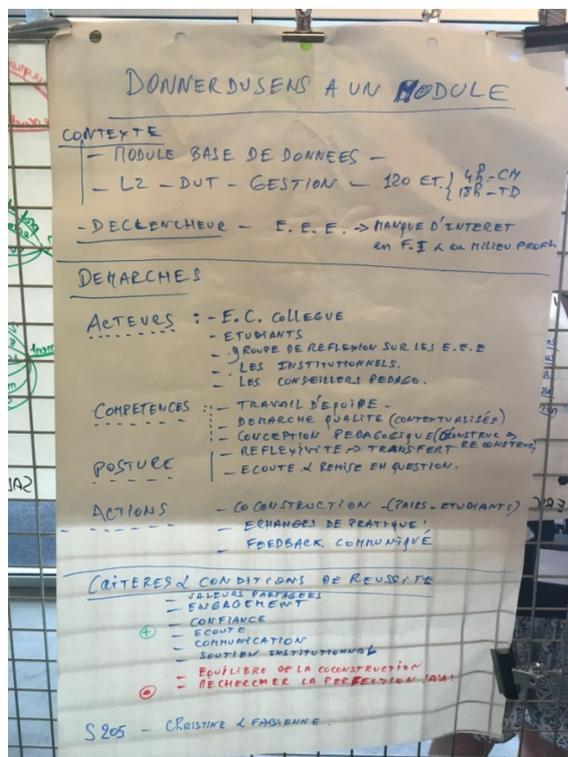
- le **positionnement** tantôt comme expert pédagogique tantôt comme facilitateur de la réflexivité, qui nous évoque la citation de Paul : « *On ne se place donc pas dans l'option d'être ou bien expert ou bien facilitateur, ni dans l'idéalisation d'un juste milieu, mais dans la perspective d'un continuum entre deux attitudes qui paraissent opposées mais qui en fait, ouvrent un espace de possibilités, prenant en considération la complexité de la situation relationnelle.* » (2016, p. 95),
- la notion d'**adaptabilité**,
- et la question de la **légitimité**.





Fil Twitter (extraits)  
 #japes la légitimité de chaque acteur au coeur du débat...  
 Besoin d'identité, clarification de compétences pour une reconnaissance des conseillers pédagogiques  
 #japes Mme besoin de légitimité chez les conseillers pédago qu'ils soient ingénieurs pédagogiques de formation ou EC  
 #japes

Sur certains posters, on peut observer que les participants ont soulevé des **points de vigilance** et les **critères d'un accompagnement réussi**, qui laisse penser à l'adoption d'une **posture réflexive** des accompagnants.



## La démarche d'accompagnement

Dans leurs définitions et dans les posters conçus par les groupes, les participants ont cité un **large panel** d'actions et de méthodes pour décrire leurs **pratiques d'accompagnement pédagogique** dans l'enseignement supérieur : formation, accompagnement, communautés de pratiques, recherche, etc. : « *fournir des ressources, des méthodes, accompagner des processus (notamment de changement, de transfert et d'adaptation)* » ; « *répondre à des besoins particuliers, apporter des conseils adaptés* » ; « *proposer des méthodes innovantes* » ; « *guider et suivre la progression d'une personne* » ; « *soutenir et faciliter la démarche d'un enseignant dans l'évolution de sa pratique* » ; « *favoriser les enclaves innovantes* » ; « *rassurer sur la capacité à faire* » ; « *former à la pédagogie, informer sur son importance, au travers de conférences, d'ateliers, d'analyse de pratique réflexive et d'entraînement à la métacognition* » ; « *proposer des conditions favorables au développement professionnel des enseignants tout au long de la carrière* » ; « *permettre de développer des compétences* » ; « *être au service de* » qui rendent compte de **l'étendue des pratiques** et des **visées** de l'accompagnement selon le **profil de l'accompagnateur** et le **contexte de l'accompagnement**.

Les notions **d'aide** et **de soutien réflexif** sont les rôles les plus couramment cités : « *aide logistique* » ; « *une aide à la mise en place pragmatique et adaptable* » ; « *aider l'enseignant à la conception et l'utilisation d'outils pédagogiques (numériques ou pas)* » ; « *aider à surmonter ses craintes, à accepter et surmonter l'échec, à concevoir l'échec et le succès comme un processus d'acquisition et d'évolution global, à travailler en collectif, à aller au-delà de ses préjugés, à accepter l'autre dans sa différence...* » ; « *aider à faire émerger des questions, des projets* » ; « *aider quelqu'un à trouver sa voie* » ; « *réflexivité* » ; « *à avancer avec l'enseignant dans ses questionnements* » ; « *à la réflexion et à la formulation des réponses par l'enseignant qui s'interroge* » ; « *aider à clarifier* » ; « *aider à formaliser, à concevoir* » ; « *permettre à l'accompagné de décider, faire des choix* » ; « *à aller au-delà de ce que la personne ferait seule* ».

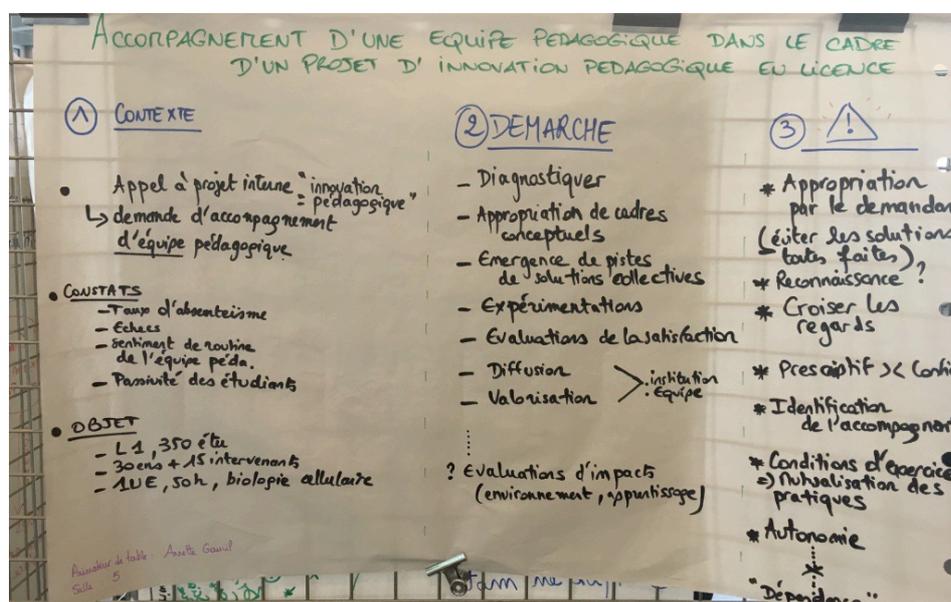
Les participants semblent partager l'idée **d'être une ressource** ou **de fournir des ressources** : « *L'accompagnement est une mise à disposition de ressources et de moyens, humains, techniques et économiques, facilitant l'accès à la réussite des acteurs (réussite définie selon la vocation et les objectifs de l'acteur)* » ; « *Accompagner, c'est fournir les ressources nécessaires, créer l'environnement favorable pour les collègues* » pour **co-construire** et **cheminer conjointement** avec l'enseignant dans la réflexion et/ou la transformation autour de ses pratiques pédagogiques dans un contexte en changement : « *collaboration* » ; « *coopération* » ; « *association de compétences pour converger vers un objectif pédagogique* » ; « *cheminer conjointement* » ; « *L'accompagnement pédagogique est l'aide apportée aux enseignants pour adapter leur enseignement aux nouvelles contraintes technologiques mais aussi à une mutation sociétale du rapport à la connaissance, de l'accès à la connaissance et des nouveaux modes d'apprentissages* ».

A travers la lecture globale des posters des situations « curriculum development » et « organizational development »,

- un rôle **d'animateur de groupe** est attribué à l'accompagnant : « *Animer collectivement et accompagner individuellement* » (Paul, JAPES, 2016).

- certaines démarches d'accompagnement décrites s'appuient sur des modèles d'ingénierie et de gestion de projet et proposent une **planification du projet**. On retrouve ainsi les éléments suivants :
  - a) Analyse du contexte, des besoins et objectifs
  - b) Scénarisation / design
  - c) Mise en place
  - d) Évaluation
  - e) Valorisation, partage

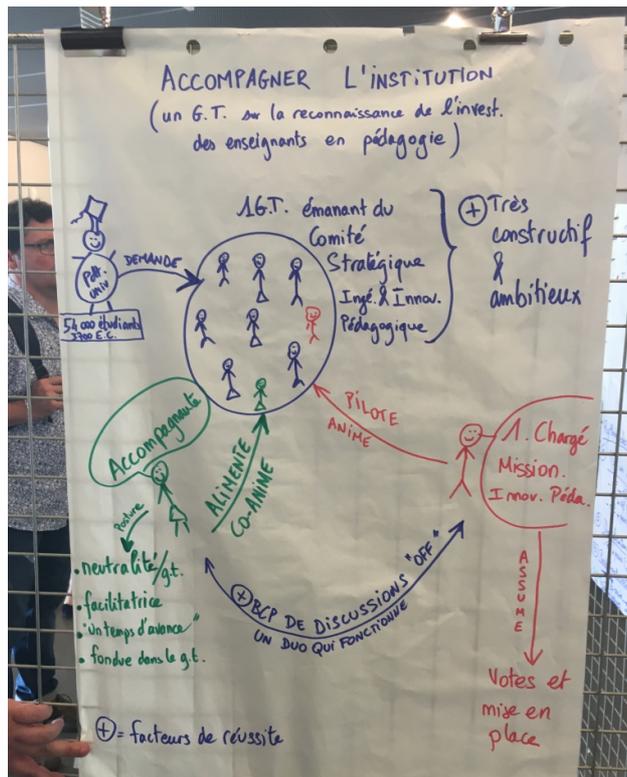
Ces deux éléments « adopter une **méthodologie de projet souple et ajustable** » (Paul, 2016, p. 121) et « adjoindre à l'accompagnement une **fonction d'animation de groupe** » (Paul, 2016, p. 123) pour animer collectivement et accompagner individuellement sont soulignés par l'auteur comme des éléments incontournables pour accompagner le collectif.



## Vers le développement pédagogique : la collaboration des acteurs

Ce panel varié de fonctions et de titres attribués aux personnes qui accompagnent, de contextes dans lesquels elles exercent, de publics et de situations rencontrées, et de démarches mises en œuvres suggère la **complexité** à laquelle sont confrontés les accompagnateurs pour **clarifier le périmètre de leur mission**, et **favoriser leur développement professionnel**. Le partage et l'analyse de pratiques pourrait être un des moyens pour répondre à ces deux enjeux, comme en témoigne les activités de définition et de partage d'expériences de la première journée qui ont permis aux participants de clarifier le périmètre et les champs de pratiques de l'accompagnement pédagogique des enseignants dans le supérieur (voir section « Perspectives des JAPES »).

Ces activités ont également fait émerger l'importance de **collaborer entre les acteurs à tous les niveaux** (enseignants, équipes pédagogiques, conseillers pédagogiques, ingénieurs pédagogiques, etc.) comme nous pouvons l'observer sur ce poster de participants :



Paul (2016) souligne également l'importance de cette collaboration entre tous les professionnels concernés par l'accompagnement pour faire de toute l'institution, **une institution accompagnante**.

C'est entre autres, sur cette collaboration, que devrait s'appuyer le développement pédagogique (« educational development »), entendu comme « *Tout le travail qui est fait systématiquement pour aider les académiques à faire de leur mieux pour soutenir l'apprentissage des étudiants* » (Knight et Wilcox, 1998 cité par Frenay et al., 2010, p. 5) (voir section « Cadre conceptuel »).

Mariane Frenay cite en clôture de la première journée « *Améliorer la qualité de la formation c'est travailler sur ces différentes échelles, différents types de situations et différents objets et aussi s'assurer de la cohérence entre ces objets* ». (Frenay, JAPES, 2016).

Fil Twitter (extraits)

#japes : M. Frenay "le dev. péda n'est pas l'affaire d'une seule fonction, il est à penser au niveau d'une institution"

#japes : M. Frenay "l'ensemble des acteurs des différents niveaux doit collaborer, c'est ce que j'ai pu observer sur ces deux jours"

#japes Mariane Frenay : le développement pédagogique n'est pas l'affaire d'une fonction mais la collaboration de l'ensemble des acteurs

## Propositions pour le développement pédagogique

Lors de la deuxième journée, les participants ont été invités à identifier (en groupe) des propositions et des perspectives pour le développement pédagogique en participant à l'un des ateliers dont les thèmes étaient : (voir section « Les questions des participants en amont des journées »)

- Quelles perspectives pour la mise en place de l'accompagnement dans l'enseignement supérieur ?
- Quelles perspectives pour l'identification et le développement de l'expertise et des compétences des accompagnateurs ?
- Quelles perspectives pour l'incitation des acteurs à interroger et développer les pratiques pédagogiques ?

en s'appuyant sur les 5 dimensions proposés par le modèle FACDEV (Frenay *et al.* 2010) :

- Missions et contexte ;
- Principes, valeurs et codes de conduite ;
- Unités de développement pédagogique ;
- Expertise du conseiller pédagogique ;
- Évaluation de l'impact.

Par ailleurs, les participants ont également été invités à partager leurs questionnements et leurs propositions pour soutenir le développement pédagogique lors d'un recueil des questions en suspens, d'un échange avec les invitées expertes et d'une table ronde constituée d'un panel de participants aux fonctions variées.

A l'issue de ces différents moments de réflexion, les propositions ci-après ont été faites par les participants.

## Proposition 1 : Déploiement d'une structure d'accompagnement au sein des établissements

Le modèle FACDEV identifie la mise en place d'une unité (structure) d'accompagnement comme une des cinq dimensions soutenant le développement pédagogique des enseignants dans le supérieur. Cette dimension a été travaillée au sein des 3 ateliers thématiques, dont un concernait d'ailleurs spécifiquement les modalités et les moyens effectifs pour la mise en place de ces unités au sein des établissements. Le déploiement de structures d'accompagnement semble donc être un levier pour soutenir le développement pédagogique. Pour optimiser le soutien au développement pédagogique, des points de vigilance ont été identifiés :

- Offrir un **service de proximité** : positionnement au sein des établissements, appui des référents pédagogiques au sein des composantes et des UFR : « *Agilité (au plus près du terrain, souplesse, dialogue, connaissance du terrain)* » ; « *dans chaque structure où il y a de l'enseignement, il faut un référent/correspondant* » ; « *Construire une structure d'accompagnement où les accompagnants sont à la fois présents dans les composantes/disciplines et au niveau central* ».
- Proposer une **offre différenciée d'actions** pour toucher un large public : « *Différencier ses actions pour toucher toutes les populations* ».
- Penser un **pilotage pérenne** et **structurer** les services d'accompagnement : pilotage pérenne de ces structures, porté par les instances décisionnelles des établissements : « *Afficher un soutien politique durable* » ; « *Rattachement au VP CFVU principalement* », et **allouer des moyens aux services** et **coordonner les actions** des différents acteurs de l'accompagnement quelles que soient leurs localisations (référents au sein des composantes, membres des cellules d'appui institutionnelle, au niveau de la COMUE) : « *Développer du lien entre les services « orchestration »* » ; « *Besoin de mutualisation, de communiquer, de travailler de manière transparente (prise de décision collégiale)* » ; « *Construction d'une vision commune, d'une ligne directrice, ambition commune* ».

Cette proposition et les points de vigilance font écho au rapport Bertrand (2014) qui avait déjà souligné

- la réponse au plus près des pratiques et des besoins des enseignants à travers l'ancrage et la dynamique de proximité à proposer aux enseignants pour répondre au mieux à leurs besoins et éviter tout dogmatisme ;
- le peu de pilotage de l'accompagnement des enseignants au niveau des gouvernances et la nécessité que l'accompagnement des enseignants soit organisé de façon structurée, pérenne et efficace ;
- le rôle du ministère pour inciter le déploiement de « centre pour le développement pédagogique » au niveau des sites.

Dans le rapport du jury de la conférence de consensus (Annot, 2016), la préconisation 16 soutient également la création de centre de pédagogie dans tous les établissements du supérieur et un appui logistique et financier pour former et accompagner les personnels enseignants. Enfin tout récemment, Jean-Marie de Ketele dans sa conférence introductive consacrée à l'excellence pour l'enseignement supérieur lors de la journée « Formation, Recherche, Innovation pédagogique » (DGESIP, 19 octobre 2016) a rappelé que créer des structures de soutien contribuait à l'excellence sociale et sociétale à travers ce qu'il qualifie de strate de « l'encouragement à la prescription progressive ».

## **Proposition 2 : Reconnaître, promouvoir et professionnaliser l'enseignement dans la carrière**

Pour soutenir la transformation pédagogique, les participants ont soulevé la nécessité de reconnaître, de promouvoir et de professionnaliser la mission d'enseignement : « *Intégrer dans l'évolution de carrière des enseignants le volet enseignement et leur implication* » ; « *Revoir les missions de l'enseignant chercheur dans l'arrêté (niveau national et politique)* » ; « *Afficher un soutien politique durable* » ; « *Légitimation des enseignants par des formations à la pédagogie de l'enseignement supérieur et la création de DU, CESU* ».

Ils ont identifié **des moyens pour cette reconnaissance à tous les niveaux institutionnels**

- national et politique : prise en compte de l'enseignement au même titre que la recherche pour l'évolution de carrière ; formation des enseignants à la pédagogie de l'enseignement supérieur ; définition d'indicateurs qualité de l'enseignement (dossier d'enseignement, prix d'enseignement, décharge d'enseignement, appui logistique et portage politique, journées d'études, assises) ; redéfinition des missions de l'enseignant-chercheur : « *Actions d'inter-connaissances + appel à manifestations d'intérêts, appels à projets, valorisation des pratiques* » ; « *Contribuer à définir la notion de qualité de l'enseignement en mettant en contacts les interlocuteurs pertinents au plan pédagogique. Intégrer les processus de certification interne définis par la communauté pédagogique (définition de cahier des charges permettant de définir un enseignement de qualité)* » ;
- institutionnel et local : actions de reconnaissance et de valorisation de l'enseignement au sein des institutions : « *Une organisation facilitante promouvant une véritable culture pédagogique* » ; promotion de carrière locale, appels à projets pour soutenir le développement d'actions locales (ressources, temps dégagés, décharge d'enseignement) : « *Liberté d'organisation pédagogique, temporelle - Appui logistique et portage politique institutionnel* », journées de partages d'expériences.

Les participants soulignent également l'importance de **proposer des actions en cohérence et interconnectées quel que soit le niveau institutionnel.**

Cette proposition fait écho

- aux pistes soulevées dans les différents rapports ministériels (Bertrand, 2014; Béjean, & Monthubert, 2015) comme l'illustrent par exemple les propositions 33 et 34 du rapport StraNES : « *Replacer l'activité de formation au cœur de l'activité et de la carrière des enseignants et enseignants-chercheurs, au même titre que la recherche* » ; « *Former tous les enseignants du supérieur* » (Béjean, & Monthubert, 2015, p.148-149),
- à la préconisation 20 du rapport de la conférence de consensus qui suggère qu'« *Une réflexion doit être conduite au niveau de l'État et des établissements sur les politiques de nomination, de promotion, de formation et de reconnaissance institutionnelle des enseignants du supérieur* » (Annoot, 2016, p. 14),
- à l'intervention de De Ketele qui invite à une « *posture de reconnaissance* » de la part du pilotage (DGESIP, 19 octobre 2016),
- et plus globalement aux actions engagées par le ministère ces dernières années, qui restent à poursuivre et rééditer dans un souci de développement, de soutien et de valorisation pérennes de la mission d'enseignement : JIPES, prix PEPS, groupe de travail pour le référentiel métier des enseignants-chercheurs, etc.

### **Proposition 3 : Reconnaître la mission d'accompagnement pédagogique, créer les métiers de l'accompagnement**

Les participants soulèvent l'importance **d'identifier les compétences des personnes en charge de l'accompagnement pédagogique** (référentiels de compétences, identification des expertises), de **reconnaître et de légitimer la mission d'accompagnement pédagogique** au niveau national et local : « *Proposer des fiches de postes mieux définies : pour l'accompagnateur, pour la direction, pour les enseignants* » ; « *Légitimer la place de l'accompagnateur* », **quel que soit le statut de l'accompagnateur** : « *créer une vraie fiche de poste de conseiller pédagogique* » ; « *intégrer une catégorie « conseil pédagogique » dans le référentiel équivalent horaire des enseignants* » pour **professionnaliser l'activité** : « *Professionnalisation du métier de conseiller pédagogique - Avoir un référentiel métier / formation* » et **favoriser la formation et le développement professionnel continu des accompagnateurs** : « *Créer des espaces de formation conseiller pédagogique* » ; « *Développement professionnels des personnels d'appui* » à travers notamment **l'analyse de pratiques** et le **travail en réseau** : « *Analyser et évaluer les actions des accompagnateurs (pour les partager)- Intégrer un réseau* ».

Cette proposition fait écho à la préconisation 18 du rapport du jury de la conférence de consensus : « *Une définition plus claire du métier de conseiller pédagogique à travers la conception d'une formation professionnelle rigoureuse à l'échelle nationale pour ce corps de métier est requise ainsi que la création de postes et le soutien à l'indispensable collaboration entre les conseillers, les enseignants et enseignants-chercheurs au sein des établissements*» (Annoot, 2016, p. 14).

Des réflexions et des groupes de travail en cours actuellement (fiche RIME, emploi-type REFERENS, référentiel d'activité de l'enseignant-chercheur, etc.), et des actions ponctuelles (comme l'organisation de ces journées) soutenues par le ministère contribuent à reconnaître et à mieux définir l'activité d'accompagnement et les compétences qu'elle recouvre. Il semble important pour les participants que ces actions se poursuivent, et qu'elles se fassent en concertation avec les différents acteurs de l'accompagnement.

#### *Fil Twitter (Extraits)*

*#JAPES Comment identifier les acteurs.trices du développement pédagogique, les valoriser et reconnaître leur investissement ?*

*#japes légitimité de l'accompagnateur pédagogique (conseiller/ingénieur) : un référentiel pour la professionnalisation, valorisation*

*#japes Même besoin de légitimité chez les conseillers pédagogiques qu'ils soient ingénieurs pédagogiques de formation ou EC #japes*

*#japes légitimité de l'accompagnateur pédagogique (conseiller/ingénieur) : un référentiel pour la professionnalisation, valorisation*

*#japes Rôles des réseaux pour la professionnalisation des accompagnateurs pédagogiques*

## **Proposition 4 : Penser le développement pédagogique comme un tout : une organisation capacitante et facilitante**

Les participants, tout comme les invitées expertes ont cité la collaboration et la complémentarité des acteurs et des services quel que soit leur niveau d'intervention comme un levier essentiel pour soutenir le développement pédagogique. (voir section « Vers le développement pédagogique : la collaboration des acteurs »).

Mariane Frenay précise que le « *développement pédagogique n'est pas l'affaire d'une seule fonction mais bien de la collaboration de tous les acteurs en vue d'un développement pédagogique cohérent à tous les niveaux d'interventions* » (Frenay, 2016, JAPES).

Il ressort de ces journées qu'il paraît important que le **développement pédagogique soit pensé comme un tout** « *Penser l'accompagnement pédagogique comme une activité transversale: SUP, service TICE, SUIO, SCD, DRH, etc.* » que son « déploiement » soit pensé en **collaboration** et en **cohérence par tous les acteurs à tous les niveaux institutionnels** : « *Travail des services en collaboration. Partenariat entre services, avec les équipes, les instances en s'appuyant sur le service de développement pédagogique qui intègre les principes, les valeurs et les normes dans ses actions* » ; « *Gommer les frontières entre SUP et TICE (frontières, missions et frontières culturelles)* », mais également **au niveau géographique** (institution, régional et national) : « *Stratégie à définir et organisation des différents services et acteurs. Articulation établissement et COMUE : structuration, coordination* » ; « *Fédérer et animer le réseau des acteurs (EC déjà impliqués dans la réflexion pédagogique ; emplois support/soutien à la formation : ingénieurs pédagogiques, DSI, techniciens audiovisuels, bibliothécaires, juristes, etc.) voire battre, rebattre et redistribuer les cartes au sein de la structure et en dehors (COMUE, collectivités territoriales, associations et réseaux professionnels, pôles de compétitivité, etc.)* » et que **l'interdisciplinarité soit favorisée** : « *Décloisonner les acteurs : services supports, enseignants, personnels administratives* » ; « *Former des équipes d'accompagnateurs complémentaires pour un partage d'expertise* ». Des participants citent également l'importance **d'intégrer les étudiants comme acteurs du développement pédagogique**.

L'articulation et la mise en cohérence des actions mises en place par les différents acteurs et services, quels que soient leurs profils, localisations et niveaux d'interventions font partie des mesures et des recommandations identifiées par le ministère comme un levier pour soutenir la transformation pédagogique (Bertrand, 2016, Journées de transformations pédagogiques).

De Ketele (DGESIP, 19 octobre 2016) invite également à ce que les établissements deviennent des « organisations apprenantes » où tous les acteurs sont soutenus afin d'atteindre leur pôle d'excellence.

L'implication des étudiants comme acteurs du développement pédagogique est également citée dans le rapport Bertrand « *Il est difficile d'imaginer l'évolution des dispositifs d'enseignement sans que les principaux intéressés soient consultés. Il est important de s'appuyer sur les étudiants, de les impliquer et les rendre acteurs de ces évolutions.* » (Bertrand, 2014, p. 14).

Fil Twitter (extrait)

Le développement pédagogique, c'est penser collaborativement, confronter le regard des différents acteurs pour construire ensemble #japes

## Proposition 5 : Encourager et soutenir la recherche sur l'enseignement supérieur

Les participants et les expertes invitées ont souligné l'importance de **développer la recherche concernant le développement pédagogique** (sur les pratiques pédagogiques, sur le développement professionnel des enseignants, sur les mesures de soutien au développement pédagogiques, etc.) et **les mesures de l'impact des actions** pour soutenir un **processus de démarche qualité** des pratiques pédagogiques.

Les propositions portent particulièrement sur deux axes :

- le soutien au développement des **pratiques d'enseignement et d'accompagnement pédagogique étayées par les résultats de la recherche** : « *S'appuyer sur la recherche en sciences de l'éducation pour proposer des formations initiales et professionnelles sur la pédagogie de l'enseignement supérieur* » ; « *S'appuyer sur la recherche pour étayer la démarche réflexive, rôle de l'enseignant* » ; « *Stimuler la pratique réflexive des accompagnateurs et des décideurs* »,
- la **contribution à la recherche concernant le développement pédagogique** en s'intéressant notamment à **l'impact des actions pédagogiques** mises en places : « *Lieux d'expérimentations et de recherche* » ; « *Mettre en place des observatoires des pratiques* » ; « *Mener au sein du service une recherche action sur une problématique spécifique (sciences de l'éducation). Publier des articles, retours d'usages* » et à la **définition d'indicateurs qualité** pour l'enseignement, pour les missions d'un SUP et des accompagnateurs, pour les institutions : « *Définition d'indicateurs, enquête étudiants, évaluation des enseignements, conseils de perfectionnements. Démarche qualité. Evaluations des formations, de la stratégie, au travers d'étudiants* » ; « *Définir les indicateurs de la qualité d'un SUP - Mesurer les activités déployées* ».

L'**appui** et la **contribution** à la **recherche en enseignement supérieur** ont également été identifiés dans différents rapports ministériels notamment dans le rapport StraNES : « *Prendre appui sur la recherche pour faire évoluer la pédagogie et les processus d'apprentissage* » (Béjean, & Monthubert, 2015, p. 106). Ces deux points restent encore à soutenir pour pouvoir être plus développés par tous les acteurs concernés par le développement pédagogique comme le suggère également le rapport du jury de la conférence de consensus (Annoot, 2016, p. 11-12) en identifiant (1) un manque de recherches et de données sur le développement pédagogique, en soulignant l'importance (2) de soutenir la recherche en éducation du supérieur, (3) de diffuser les résultats de la recherche et (4) de favoriser les collaborations entre les différents acteurs impliqués dans la recherche. De Ketele (DGESIP, 19 octobre 2016) l'évoque aussi quand il invite au développement d'une compétence constante à innover sur la base des résultats qu'on a obtenus dans le cadre d'une activité réflexive dans une démarche de SoTL, qui, selon lui, participe à changer de paradigme : passer d'une vision centrée sur l'enseignement à une vision centrée sur l'apprentissage.

*Fil Twitter (extraits)*

*Consolider l'expérience et les savoirs issus de la pratique et de la recherche, tel est l'enjeu du développement pédagogique*

## **Proposition 6 : Penser le développement pédagogique de manière pérenne et durable**

Les participants ont soulevé l'importance d'inscrire le **développement pédagogique dans la durée et d'en pérenniser les actions** : « *A développer, concrétiser sur le long terme* » ; « *Travailler sur le long terme* » ; « *Quitter le mode projet (IDEX, IDEFI) pour travailler dans la durée* ».

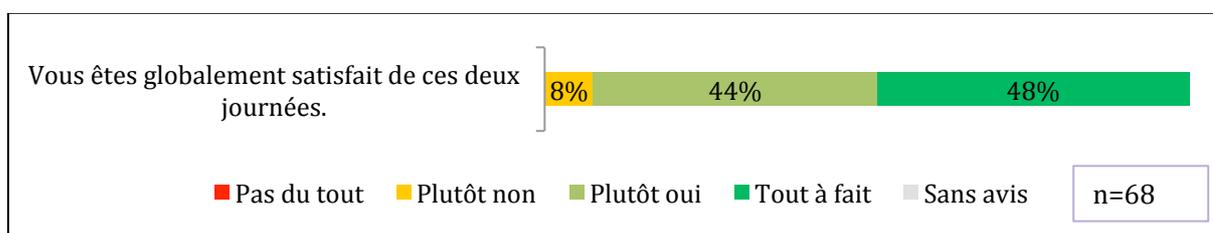
Paul (2009) avait identifié trois points de tension qui inviteraient à la vigilance vis-à-vis de l'accompagnement comme pratique instituée. Lors de ces journées, les participants ont aussi soulevé deux de ces tensions entre le mode **projet institué** (appels à projets nationaux (IDEX, IDEFI, Appels à manifestations d'intérêts, Plan d'investissement avenir, etc.), ou locaux) et **les spécificités du développement et de l'accompagnement pédagogique** :

- l'attribution de moyens et de mesures de soutien à durée limitée vs les processus de transformation pédagogique et d'évolution des pratiques qui s'inscrivent dans la durée,
- la primauté accordée à la production de résultats définis à priori vs la valorisation du processus d'amélioration et du développement de la personne et l'adaptabilité sur lesquels reposent les définitions de l'accompagnement et du développement pédagogique.

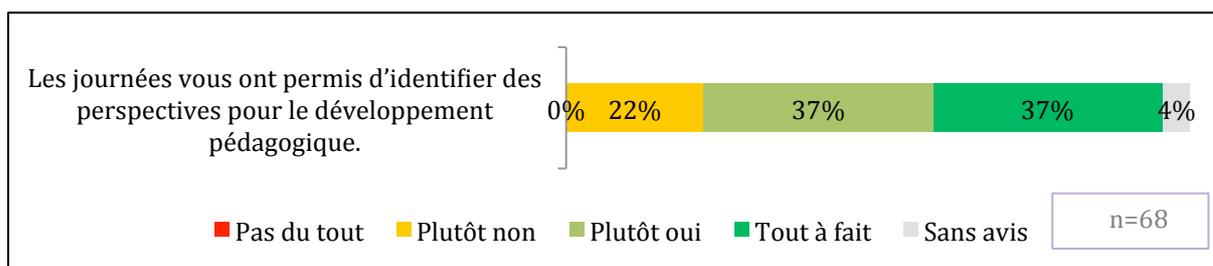
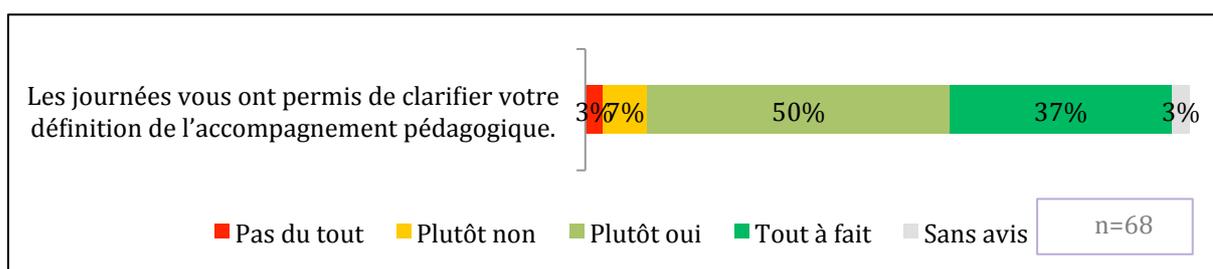
Cette proposition fait écho à ce qu'écrivait Bertrand « *La transformation pédagogique doit s'inscrire dans la durée. Elle affecte la culture et les pratiques des acteurs qui demandent du temps pour évoluer.* » (2014, p. 13), ou encore à ce que dit De Ketele (DGESIP, 19 octobre 2016) quand il évoque le « cheminement long » nécessaire à un changement de paradigme.

## Suite aux JAPES

L'évaluation des journées montre une satisfaction générale (92%) quant au déroulement.



En ce qui concerne les objectifs annoncés, ceux-ci semblent avoir été atteints pour plus de 74% des répondants.



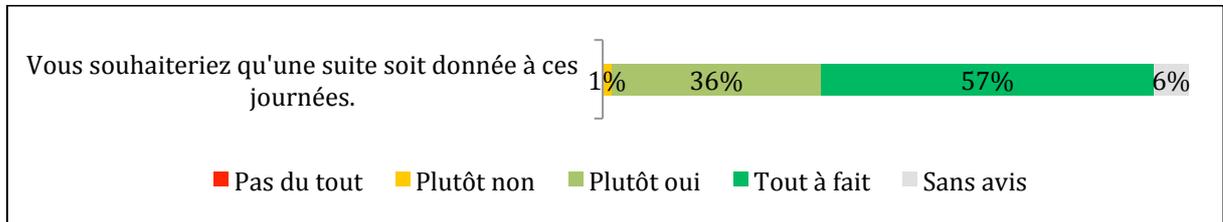
L'organisation des journées a été appréciée par les répondants. Parmi les commentaires libres, les éléments les plus fréquemment cités et appréciés concernent :

- **l'organisation et le déroulement général** des deux jours qui ont contribué à instaurer un cadre de travail « *agréable, riche et dense* » et à « *entrer en contact avec les participants* »
- **les temps d'échanges** suffisant pendant et à l'extérieur des ateliers : « *Le point très positif de ces 2 jours est à mon sens le temps laissé aux échanges durant les ateliers.* » ; « *les échanges informels ont été les moments les plus importants pour faire avancer la réflexion* »
- la **richesse des échanges** et la **mixité du public** : « *la mixité était enrichissante.* »

Maela Paul, dans sa conférence de synthèse souligne que ce travail était l'occasion de « **vivre un apprentissage d'un collectif d'un autre genre** » (Paul, JAPES, 2016), lequel articule des apprentissages individuels, des évolutions professionnelles et contribue à la construction de connaissances collectives. Ce « collectif d'un autre genre » s'est aussi observé à travers l'organisation de ces journées qui a reposé sur un travail collaboratif d'un représentant par réseau d'acteurs concernés par l'accompagnement. Ce pilotage inter-réseaux a permis aux membres du comité de pilotage de clarifier les questions que chacun pouvait se poser, de mieux comprendre les points de vue respectifs des différents acteurs concernés par

l'accompagnement et a contribué à ce que l'ensemble des participants puissent échanger et croiser leur regards et favoriser la production collective.

Enfin, l'évaluation des journées montre également une forte attente des participants (93%) pour qu'une suite soit à ces deux journées.



Parmi les thématiques proposées : poursuivre sur l'accompagnement et le développement pédagogique, l'accompagnement au changement, l'évaluation de l'impact de l'accompagnement, la valorisation de l'enseignement.

## Bibliographie

Annoot, E. (2016). *Réussite et échec dans l'enseignement supérieur : Quels éclairages de la recherche ?* Rapport du jury de la conférence de consensus. Repéré sur le site de l'Institut Français d'Éducation : <http://ife.ens-lyon.fr/ife/conf-enseignement-sup>.

Bejean, S. & Monthubert, B. (2015) *Pour une société apprenante : propositions pour une Stratégie Nationale de l'Enseignement Supérieur*. Rapport au Président de la République. France. Repéré sur le site du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche. <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid92442/pour-une-societe-apprenante-propositions-pour-une-strategie-nationale-de-l-enseignement-superieur.html>

Berger, V. (2012). *Assises de l'enseignement supérieur et de la recherche*. Rapport au Président de la République, France. Repéré sur le site du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid66615/rapport-sur-les-assises-de-l-enseignement-superieur-et-de-la-recherche.html>

Bertrand, C (2014). *Soutenir la transformation pédagogique dans l'enseignement supérieur*. Rapport à Mme S. Bonnafous. Repéré sur le site de <http://www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid82478/soutenir-la-transformation-pedagogique-dans-l-enseignement-superieur.html>

Cosnefroy, L. (coord.) (2015). *État des lieux de la formation et de l'accompagnement des enseignants du supérieur*. Repéré sur le site de l'Institut Français d'Éducation : <http://ife.ens-lyon.fr/ife/recherche/enseignement-superieur/enseigner-et-apprendre-dans-12019enseignement-superieur/rapports-et-etudes>

Frenay, M., Saroyan, A., Taylor, K. L., Bédard, D., Clement, M., Colet, N. R., Paul, J.-J. & Kolmos, A. (2010). Accompagner le développement pédagogique des enseignants universitaires à l'aide d'un cadre conceptuel original. *Revue française de pédagogie. Recherches en éducation*, (172), pp. 63-76.

Frenay, M., Jorro, A., & Poumay, M. (2011). Développement pédagogique, développement professionnel et accompagnement. *Recherche et formation* (67), pp. 105-116.

European Commission (2013). *Report to the European commission on improving the quality of teaching and learning in Europe's higher education institutions*. Luxembourg. Repéré sur le site de la Commission Européenne [http://ec.europa.eu/dgs/education\\_culture/repository/education/library/reports/modernisation\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/education_culture/repository/education/library/reports/modernisation_en.pdf)

Langevin, L. (2009). *Accompagnement pédagogique : une expertise à développer*. Dans Bédard, D. & Béchar, J.-P. (Dir.), *Innover dans l'enseignement supérieur*. Paris : PUF. pp. 140-150

Paul, M. (2016) *La démarche d'accompagnement. Repères méthodologiques et ressources théoriques*, De Boeck Supérieur.

Paul, M. (2015). L'accompagnement : de la notion au concept. *Education permanente*. 205. pp. 21-29

Paul, M. (2009). Autour du mot accompagnement. *Recherche et formation*. 62. pp. 91-108.

## Ressources supplémentaires citées dans le document

Site des JAPES : supports de présentation des intervenantes, supports d'activités et présentation des journées : <https://acc-es-2016.sciencesconf.org/>

Vidéos des JAPES : questions vives et perspectives, Rennes, 22-23 juin 2016. <http://www.lairedu.fr/collection/journees-de-laccompagnement-pedagogique-enseignants-superieur-questions-vives-perspectives/>

Intervention Claude Bertrand. Journées transformation pédagogiques, Bordeaux, 23 mai 2016. [http://www.cue-aquitaine.fr/docs/actualites/JGSO/Presentation\\_DGESIP.pdf](http://www.cue-aquitaine.fr/docs/actualites/JGSO/Presentation_DGESIP.pdf)

Intervention De Ketele, J.M. (2016) "Quelle excellence pour l'enseignement supérieur ? », Paris, 19 octobre 2016. [https://www.canal-u.tv/video/dgesip\\_a\\_mipnes/replay\\_du\\_direct\\_journee\\_formation\\_recherche\\_innovation\\_pedagogique\\_conference\\_de\\_jean\\_marie\\_de\\_ketele\\_quelle\\_excellence\\_pour\\_l\\_enseignement\\_superieur.24943](https://www.canal-u.tv/video/dgesip_a_mipnes/replay_du_direct_journee_formation_recherche_innovation_pedagogique_conference_de_jean_marie_de_ketele_quelle_excellence_pour_l_enseignement_superieur.24943)