FORMATION PRATIQUE

Conditions cadres pour l'accueil des étudiant·e·s HES en formation pratique

HE TSL

Haute école de travail social
et de la santé Lausanne

Hes·so
Haute Ecole Spécialisée
de Suisse occidentale

TABLE DES MATIERES

1 PREAMBULE 3

2 ACCORD ENTRE LA HETSL ET UNE INSTITUTION PARTENAIRE 4

2.1 Procédure d'homologation des nouveaux partenaires institutionnels 4

2) L'encadrement pédagogique : 4

2.2 Accord de partenariat sur la formation pratique 4

2.3 Suspension ou dénonciation de l'Accord 5

3 TYPES DE CONDITIONS 5

3.1 Tâches et responsabilités confiées à l'étudiant·e 5

3.2 Temps de travail 7

3.3 Indemnisation pendant la période de formation pratique 8

3.4 Couverture d'assurance pendant la période de formation pratique 8

3.5 Situations professionnelles 8

3.6 Progressivité des apprentissages 9

3.7 Soutien institutionnel sur le lieu de FP 9

3.8 Dispositif pédagogique pour l'accueil de l'étudiant·e 10

3.9 Accompagnement pédagogique du PF 13

3.10 Situations particulières et litiges 14

ANNEXE 15

Attendus FP1/FP2 – Matrice des compétences 15

1 PREAMBULE

La formation pour l'obtention du Bachelor en travail social est régie par le programme d'études cadre 2020 et les dispositions d'application sur la formation pratique, avec « *comme colonne vertébrale à toute la formation, un concept pédagogique basé sur une pédagogie de l'alternance intégrative qui associe les espaces de formations théorique et pratique.* » (Plan d'études cadre 2020, PEC20 ci-après, p.8).

La formation pratique des étudiant·e·s de la HETSL se déploie dans le cadre du dispositif de formation pratique prévu par la HES-SO. Ce cadre réglemente les partenariats avec les institutions avec trois niveaux contractuels.

1) La **Convention** sur la formation pratique :
   Signataires : la HES-SO et la direction de l'institution
   Contenu : la Convention fixe les conditions cadre d'accueil des étudiant·e·s. Elle précise les responsabilités respectives des institutions partenaires et de la HES-SO ainsi que les modalités d'indemnisation. La Convention inclut également les conditions attendues de l'institution pour la réalisation de la mission de la formation pratique. Le versement de l'indemnité prévue pour l'accompagnement pédagogique est toujours effectué par la HES-SO à l'institution partenaire.
   Une institution souhaitant devenir partenaire doit contacter en premier lieu la haute école. Une fois ce premier contact établi, un dossier de partenariat sera envoyé à l'institution par le Rectorat de la HES-SO. (site internet de la HES-SO, Partenariats de la formation pratique)

2) L'**Accord** sur l'organisation de la formation pratique :
   Signataires : la HETSL (ou une autre école de travail social) et la direction de l'institution.
   Contenu : l'Accord précise les conditions d'organisation de la période de formation pratique. Il fait l'objet d'une procédure d'homologation qui permet de vérifier que le lieu de formation pratique garantit la possibilité pour l'étudiant·e d'acquérir les compétences requises et l'encadrement pédagogique adéquat. Il requiert la signature de la Convention au préalable.

3) Le **Contrat pédagogique tripartite** (DCPT) :
   Signataires : l'étudiant·e, la ou le PF de l'institution et un·e référent·e de formation pratique de la HETSL.
   Contenu : le DCPT permet de formaliser les attentes et de s'entendre sur les compétences à acquérir de manière à fixer le cadre de l'évaluation finale qui se concrétise par une note.

2 ACCORD ENTRE LA HETSL ET UNE INSTITUTION PARTENAIRE

2.1 Procédure d'homologation des nouveaux partenaires institutionnels

La signature d'un Accord est systématiquement précédée d'une procédure d'homologation du lieu de formation pratique. Cette étape préalable permet un dialogue en amont avec l'institution potentiellement partenaire et s'inscrit dans un esprit de partenariat constructif avec les terrains.

La démarche d'homologation permet à la HETSL de s'assurer que l'offre de formation pratique proposée par l'institution correspond au cadre posé par la HES-SO et aux exigences spécifiques de l'école partenaire sur deux niveaux :

1) **Les conditions de travail** : les conditions de travail des étudiant·e·s sont adaptées au statut d'apprenant·e et en conformité avec les législations en vigueur.
2) **L'encadrement pédagogique** :
   - est conforme aux dispositions d'application sur la formation pratique relatives au Plan d'études cadre 2020
   - permet à l'étudiant·e d'acquérir les compétences prévues par le PEC20

Les conditions cadres sont constitutives de la procédure d'homologation et conditionnent la décision quant à la conclusion d'un Accord, d'un Accord sous réserve ou d'un refus. Lorsque l'institution n'est pas en mesure de répondre à certaines conditions, il est attendu qu'elle propose des mesures compensatoires.

2.2 Accord de partenariat sur la formation pratique

Trois cas de figure peuvent se présenter à l'issue de la procédure d'homologation :

1) Signature d'un **Accord** entre la HETSL et l'institution partenaire : l'institution répond aux conditions cadres et peut accueillir des étudiant·e·s en formation pratique

2) Signature d'un **Accord sous réserve** entre la HETSL et l'institution partenaire : l'institution répond partiellement aux conditions cadres mais propose des mesures compensatoires en principe transitoires, destinées à pallier les éléments qui font défaut. À noter que ce type d'Accord ne peut être signé que pour une durée déterminée ; l'institution s'engage à répondre aux attentes dans un délai de deux ans, avec l'objectif d'évoluer vers un statut d'Accord sans condition. Ce délai est mentionné dans le courrier accompagnant l'envoi de l'Accord sous réserve, pour signature. Passé ce délai, l'Accord sous réserve devient caduc.

3) Un **Refus** : l'institution ne répond présentement pas suffisamment aux conditions cadres d'accueil fixées par la HETSL et n'est pas en mesure de mettre en place des mesures compensatoires satisfaisantes. Aucun Accord n'est donc signé. Les points à remplir eu vue d'obtenir l'Accord sont signifiés à l'institution par un courrier écrit signé par la Direction de la HETSL.

Les conditions cadres sont garantes de la qualité de l'expérience professionnalisante en institution tout au long de la période de formation pratique.

Par ailleurs, la HETSL ne tolère aucun comportement qui porte atteinte à l'intégrité personnelle et à la personnalité des membres de sa communauté, tel que la discrimination, la violence, le harcèlement psychologique et le harcèlement sexuel. Ces principes s'appliquent également sur les lieux de formation pratique. Dans l'exercice de leur responsabilité d'employeur, les institutions doivent veiller à la protection de l'intégrité de leur personnel, dont les étudiant·e·s en formation pratique font partie. Tout signalement peut être annoncé par les étudiant·e·s via le dispositif institutionnel HETSL de prévention et sur leur lieu de formation pratique, iels doivent pouvoir s'adresser de manière confidentielle à une instance/personne de référence identifiée.

2.3 Suspension ou dénonciation de l'Accord

Dans le cas où des problématiques institutionnelles sont identifiées et de nature à remettre en cause le respect des conditions cadres, un dialogue est initié entre la personne référente au sein du dispositif de la formation pratique de concert avec les membres de la Commission de formation pratique de la HETSL et les partenaires internes à l'institution qui accueillent l'étudiant·e.

Selon la situation, la Direction de la HETSL est sollicitée ; elle évalue les mesures à prendre en tenant compte de chaque situation et peut décider de suspendre momentanément l'Accord, le temps que la situation institutionnelle se régularise. Dans de tels cas, elle informe l'institution en lui indiquant les motifs de la suspension.

L'adjoint·e scientifique à la formation pratique est à disposition des institutions pour les accompagner dans la mise en place de mesures permettant le plein accomplissement des conditions cadres. Lorsqu'aucune mesure ne peut remédier aux problématiques mettant en jeu la qualité de la formation pratique, l'Accord peut être dénoncé par les deux parties avec préavis de 12 mois pour la fin d'une année académique, selon le règlement de la HES-SO.

3 TYPES DE CONDITIONS

Dans le présent tableau et afin de garantir la qualité des places de formation pratique offertes à ses étudiant·e·s, la HETSL précise et complète le cadre fixé par la HES-SO.

3.1 Tâches et responsabilités confiées à l'étudiant·e

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL

Mission de formation pratique d'une institution : « Une caractérisation précise de l'offre institutionnelle - (…) Mise en évidence des compétences que l'étudiant·e peut développer et des responsabilités qui peuvent lui être confiées. »	Existence d'un cahier des charges pour l'étudiant·e en formation pratique. Les tâches confiées sont en accord avec le statut d'apprenant·e de l'étudiant·e. Le cahier des charges spécifie notamment que l'étudiant·e exerce son activité sous la responsabilité d'un·e professionnel·le formé·e. Signature du cahier des charges au plus tard avant le début de la période de formation pratique. Les étudiant·e·s en emploi ont un statut de professionnel·le et un contrat sur 4 ans minimum. Leur cahier des charges doit permettre une progressivité des apprentissages.

3.2 Temps de travail

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL
Accord, art. 10 al. 3 : « Les horaires de travail de l'étudiant·e sont établis d'entente entre la direction de la haute école et l'institution. » Facteurs de succès de la *mission de formation pratique d'une institution :* « Adhésion de l'institution au concept de FP : […] Mise à disposition des conditions favorisant la réalisation de travaux en lien avec le développement de la pratique professionnelle. » Le Règlement du fonds de formation pratique (art. 6. al. 3) estime le nombre d'heures de travail à 40 heures par semaine pour un équivalent plein temps et c'est sur cette base que le calcul du montant de l'indemnisation des institutions est réalisé. Le règlement de filière du Bachelor of Arts HES-SO en travail social définit (art. 11 al. 3) définit : […] Pour les études en emploi, 170 heures de pratiques professionnelles sont reconnues par semestre	Nombre d'heures de travail par semaine : ○ Minimum (HES) : 40h ○ Maximum 44.5h Dans certaines situations spécifiques (camp organisé par un foyer par exemple) le temps de travail hebdomadaire peut dépasser les 44.5 heures. Cela doit toutefois rester l'exception et le travail supplémentaire doit être compensé. La durée de la formation pratique pour tous les étudiant·e·s, quel que soit le cursus, doit atteindre un minimum de 680 heures. Ces heures effectives et rémunérées comprennent : ○ 10 heures (10x1h) de supervision ○ Le temps de rencontre avec le/la PF ○ Le temps de rédaction de documents (DCPT2 et rapport de FP) ○ Le temps pour les séances tripartites ○ La prise de connaissance de documentation interne Les périodes de formation pratique des étudiant·e·s à plein temps et à temps partiel ne dépassent pas les 880 heures. Les 680 heures de formation pratique ne comprennent pas : ○ Les jours fériés ○ Les jours de vacances (10 jours recommandés pour 22 semaines de formation pratique) ○ Tout type d'absences (maladie, accident professionnel ou non-professionnel, autres) ○ Les retours à l'école (environ 9 jours) De manière à garantir le minimum de 680 heures, il faut donc ajouter 9 jours de retour à l'école, 10 jours de vacances, les jours fériés et une à deux semaines de marge en cas d'absence maladie. Pour les étudiant·e·s en emploi, la journée d'introduction prévue le vendredi précédant la rentrée académique de septembre doit être considérée comme du temps de formation.

3.3 Indemnisation pendant la période de formation pratique

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL
La rémunération des étudiant·e·s en formation pratique résulte de la négociation entre l'étudiant·e et l'institution dans le cadre du contrat tripartite partie 1 (DCPT1). La HES-SO n'intervient pas à ce sujet.	La HETSL se réfère aux usages de la branche et fixe la rémunération minimum pour les étudiant·e·s à plein temps et à temps partiel : ○ CHF 1'345.00 brut par mois à 100% pour une formation pratique en externat ○ CHF 1'630.00 brut par mois à 100% pour une formation pratique en internat Une rémunération inférieure peut être admise uniquement sous réserve de situations justifiées. Les étudiant·e·s qui effectuent leur formation en emploi sont engagé·e·s comme employé·e·s sur une période de 4 ans (durée de la formation). Les conditions salariales sont ici convenues directement entre l'étudiant·e en emploi et son employeur, dans le cadre du contrat de travail et tiennent compte du niveau de qualification et des années d'expériences professionnelles préalables de l'étudiant·e en emploi. En termes de rémunération devrait s'appliquer le salaire de référence prévu par la convention collective cantonale ou, le salaire d'usage pour les institutions non soumises à une convention collective de travail.

3.4 Couverture d'assurance pendant la période de formation pratique

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL
Accord, art. 15 : « Les étudiant·e·s sont assuré·e·s contre la maladie et les accidents professionnels conformément à la législation en vigueur ».	Conformément au cadre légal en vigueur, les étudiant·e·s en formation pratique sont couvert·e·s par l'assurance de l'employeur pour les accidents professionnels et non professionnels ainsi que pour les maladies professionnelles.

3.5 Situations professionnelles

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL
Convention, art. 3 al. 2 : « L'institution remplit la mission de formation définie par la HES-SO, selon le document annexé à la présente convention. » *Mission de formation pratique d'une institution, p.1* : « La mission de formation pratique attendue d'une institution consiste à assurer aux étudiant·e·s une formation pratique répondant aux exigences d'une formation professionnelle de haut niveau. Cette mission implique la mise en situation professionnalisante de l'étudiant·e afin qu'elle/il développe des compétences professionnelles, relationnelles et sociales requises et qu'elle/il acquière ainsi l'attitude réflexive indispensable à l'interrogation de sa pratique et à la promotion de nouveaux savoirs. »	Les étudiant·e·s sont confronté·e·s dans leur activité à des situations professionnelles complexes, mobilisant leur capacité réflexive et des connaissances spécifiques du travail social. Une situation complexe est caractérisée par l'imprévisibilité qui l'accompagne, la multiplicité des types d'intervenant·e·s, toutes deux liées aux problématiques des usagères et usagers. Point à vérifier par la ou le RFP lors de chaque signature de DCPT2.

3.6 Progressivité des apprentissages

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL
Pas de cadre réglementaire définissant précisément ce point. *Convention, art. 2* : « La formation initiale des domaines Santé et Travail social de la HES-SO est organisée selon le principe de l'alternance. La formation pratique vise au développement de compétences pour les étudiant·e·s mis·e·s en situation professionnalisante. » *Accord, art. 4* : « 1 Les buts de la formation pratique sont définis dans le plan d'études cadre de chaque filière. 2 Les modalités de la mise en œuvre de ces buts sont énoncées dans les programmes des hautes écoles. 3 Les compétences à développer lors de chaque période de formation pratique sont énoncées dans le Contrat pédagogique tripartite. Ils sont portés à la connaissance du personnel concerné de l'institution. Les activités des étudiant·e·s en formation pratique visent à l'atteinte de ces objectifs. »	Progressivité d'activités régulièrement encadrées par des professionnel·le·s formé·e·s en travail social en FP1 à des activités développées en autonomie et responsabilité en fin de FP2. (annexe Attendus FP1/FP2) Tandis que la FP1 qui se déroule pour les étudiant·e·s à plein temps au 3ème semestre de formation peut être réalisée dans une des trois options (service social, éducation sociale ou animation socioculturelle), la FP2 qui se déroule au 6ème et dernier semestre de formation se réalise dans l'option métier choisie par l'étudiant·e.

3.7 Soutien institutionnel sur le lieu de FP

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL

Mission de formation pratique d'une Institution : « L'acceptation des conditions d'encadrement des étudiant·e·s. » « Volonté d'intégration des étudiant·e·s dans l'institution et dans l'équipe de professionnel·le·s. » *Descriptif de fonction type de la ou du PF :* « Favoriser l'intégration de l'étudiant·e dans l'équipe professionnelle et dans les activités du lieu de travail. » *Convention, art. 3 al. 1* : « L'institution s'engage à offrir aux étudiant·e·s de la HES-SO les conditions de formation pratique en conformité avec les objectifs et les prescriptions de la HES-SO en matière de formation professionnelle. » *Dispositions d'application, point 2b :* « L'équipe professionnelle de l'institution favorise le processus de formation et collabore, dans la mesure du possible, avec la ou le PF à l'accompagnement de l'étudiant·e. Elle favorise l'accès de l'étudiant·e à ses ressources (divers aspects de la vie de l'institution, notamment les colloques, supervisions d'équipe, visites hors institution, assemblées générales, etc.). »	Soutien de l'équipe et éventuellement de la Direction (implication de l'équipe ou des collègues dans le travail des situations professionnalisantes), mise à disposition des ressources institutionnelles nécessaires à la réalisation des activités confiées. Point à vérifier par la ou le RFP lors de chaque signature de DCPT2. Mise à disposition des documents administratifs et pédagogiques nécessaires à la réalisation de la formation pratique de l'étudiant·e. *Exemples de documents : projet pédagogique, descriptif de l'offre de formation, code de déontologie, charte institutionnelle, organigramme, cahier des charges ou descriptifs de fonction, documents processus-qualité, règlements, CCT, textes de références, etc.*

3.8 Dispositif pédagogique pour l'accueil de l'étudiant·e

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL
Convention, art. 7 : « 1 L'institution garantit l'encadrement de l'étudiant·e. Elle désigne un·e professionnel·le comme PF. Cette personne répond au profil du praticien formateur et de la praticienne formatrice HES-SO. 2 En cas d'absence de la ou du PF, l'institution désigne un·e remplaçant·e. »	Le dispositif pédagogique répond au développement des compétences du référentiel HES-SO. 1. **PF agréé·e (ayant obtenu un statut par la HES SO[1]) dans le champ du travail social et en principe engagé·e**

[1] Les différents statuts PF selon la HES SO

Dispositions d'applications, point 2c : « En cas d'absence de PF dans l'institution, la direction de l'institution peut recourir aux services d'un·e PF en travail social, externe à l'institution, qui répond au profil de la praticienne formatrice et du praticien formateur HES-SO. La direction de l'institution mandate et rémunère la ou le PF externe et s'assure de sa bonne connaissance de l'institution. La direction de l'institution désigne, en outre une collaboratrice ou un collaborateur diplômé·e en travail social pour l'accompagnement de proximité de l'étudiant·e. La ou le PF externe se réfère à cette personne dans l'établissement du DCPT2 et pour l'évaluation des compétences de l'étudiant·e, tâches qui sont de sa responsabilité. » *Convention, art. 5* : « Le taux d'encadrement est le temps durant lequel un·e PF se consacre exclusivement à la formation d'un·e étudiant·e en application du descriptif de fonction. » « Le taux d'encadrement d'un·e PF est déterminé par la HES-SO en fonction de la filière de formation de l'étudiant·e. » *Dispositions d'applications, point 2b* : « L'institution s'assure que 100 heures de suivi par période de formation pratique soient consacrées aux étudiant·e·s. L'organisation en incombe à la·au PF, à travers : - Des entretiens de formation réguliers (PF/étudiant·e) - Un suivi de terrain avec feed-back - Une co-construction et un accompagnement dans la réalisation du DCPT2 - Des évaluations formatives, un rapport écrit et une évaluation sommative - La participation à des activités de coordination entre PF et avec la haute école.	**dans l'institution** (PF interne) où se forme l'étudiant·e. Mesure compensatoire possible : s'il n'y a pas de PF dans l'institution, il est possible de nommer un·e PF externe formé·e en travail social,de niveau HES de préférence et idéalement dans le champ d'intervention dans lequel se déroule la formation pratique. Lors de l'engagement d'un·e PF externe, l'institution perçoit l'indemnité de la HES-SO. L'institution s'étant engagée à garantir un encadrement, les conditions d'allocation de cette indemnité aux différentes parties prenantes (référent·e de proximité et PF externe) relèvent des prérogatives de l'institution. La HETSL préconise l'établissement d'un contrat signé par les deux parties et précisant les modalités de rétribution. Si le suivi pédagogique est externalisé, le collaborateur ou la collaboratrice diplômé·e en travail social désigné·e pour l'accompagnement de proximité de l'étudiant·e doit être titulaire au minimum d'une formation de niveau école supérieure (ES). **2. Encadrement régulier par la ou le PF notamment comprend (environ 1h par semaine) :** - Des entretiens réguliers avec la ou le PF. Les PF, suivant les situations EE, répartissent les heures d'encadrement sur la durée de deux ans de chaque période de formation pratique. - Des bilans formatifs réguliers avec l'étudiant·e - Suivi régulier sur le terrain direct ou indirect[2], des activités de l'étudiant·e par la ou le PF - Evaluation formative (un retour sur les progrès réalisés ou pas et le niveau attendu) et sommative (bilan final et attribution d'une note pour la période de formation pratique en collaboration avec la ou le référent·e de formation pratique école) **3. Présence forte et régulière de professionnel·le·s en Travail social de niveau HES** ou jugée équivalente dans le cadre de travail de la formation pratique de l'étudiant·e.

	Lorsque l'institution peut justifier d'une situation particulière, il est admis, à titre exceptionnel, que cette exigence ne peut être remplie. L'étudiant·e peut également être amené·e à travailler avec du personnel ES par exemple, mais le

	niveau de réflexion et de responsabilité HES doit se déployer durant la formation pratique et le ou la PF doit être issu·e du travail social et certifié·e. Dans ce cas, d'entente avec la Commission FP, il n'est pas attendu de mesures compensatoires.

3.9 Accompagnement pédagogique du PF

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL
Descriptif de fonction de la ou du PF, p.2 : « Activités principales. Activités liées à l'étudiant·e : ○ Concevoir, planifier, mettre en œuvre et évaluer le processus de formation sur le terrain de la pratique professionnelle ; ○ Organiser les apprentissages de l'étudiant·e en réunissant, en référence au Contrat pédagogique tripartite, les conditions nécessaires au développement des compétences visées ; ○ Traduire et exploiter des situations professionnelles en situations d'apprentissages formatrices ; ○ Apporter un soutien méthodologique à l'étudiant·e dans la mise en œuvre de son projet ; ○ Suivre et évaluer les activités et la progression de l'étudiant·e ; ○ Soutenir et accompagner l'étudiant·e dans la réflexion sur le sens de ses actes professionnels. »	Accompagnement pédagogique du·de la PF favorisant le développement des compétences. Mise en œuvre du Descriptif de fonction prévu par la HES-SO. Point à vérifier par la ou le RFP lors de chaque signature de DCPT2.

[2] Il est possible que la ou le PF qui assure les parties de suivi pédagogique, délègue un·e collègue qui travaille aux côtés de l'étudiant·e sur le terrain pour l'encadrement au quotidien. Cette personne relais transmet ses observations quant à l'évolution de l'étudiant·e à la ou au PF.

3.10 Situations particulières et litiges

Cadre de référence HES-SO	Cadre de la HETSL
Dispositions d'application sur la formation pratique relatives au plan d'études cadre 2020 du 10.12.20 : « Tout litige ou difficulté durant la FP doit faire l'objet d'une information auprès de chaque partenaire (étudiant·e, PF, responsable du suivi de formation pratique). Si nécessaire, une rencontre est organisée entre les parties concernées. La·le responsable du suivi de formation pratique rédige un procès-verbal de cette séance. Pour tout·e étudiant·e en formation à plein temps ou à temps partiel, toute absence de son lieu de formation pratique, au-delà de 3 jours, doit être signalée à la haute école. Des absences qui ne permettraient pas la réalisation de la durée prescrite pour la FP peuvent conduire à la non-validation de la partie « terrain », si une prolongation de la FP s'avère impossible pour des raisons d'organisation tant de la part de l'institution partenaire que de la haute école. Les cas d'interruption de la formation pratique feront l'objet d'une séance entre les parties. Un procès-verbal de cette séance est rédigé. La haute école est responsable de signifier les conséquences de cette interruption aux parties prenantes. Pour tout·e étudiant·e en formation en emploi, dans le cas d'une rupture de contrat de travail, l'étudiant·e dispose d'un délai de 3 mois pour signer un nouveau contrat et pouvoir ainsi poursuivre sa formation en emploi. Elle·il peut demander à changer de forme des études. La résiliation du DCPT1, pour cause de faute grave, toutes formes de harcèlement et/ou de discrimination, est décidée par la direction de l'institution qui informe immédiatement l'étudiant·e et la·le responsable de la formation pratique. »	Se référer au document « processus d'interruption d'une période de formation pratique »

ANNEXE
Attendus FP1/FP2 – Matrice des compétences

https://www.hetsl.ch/fileadmin/my-eesp/etudiant-ts/modules/FP/Divers/Matrice_des_compe___tences_pour_la_FP_BATS.pdf