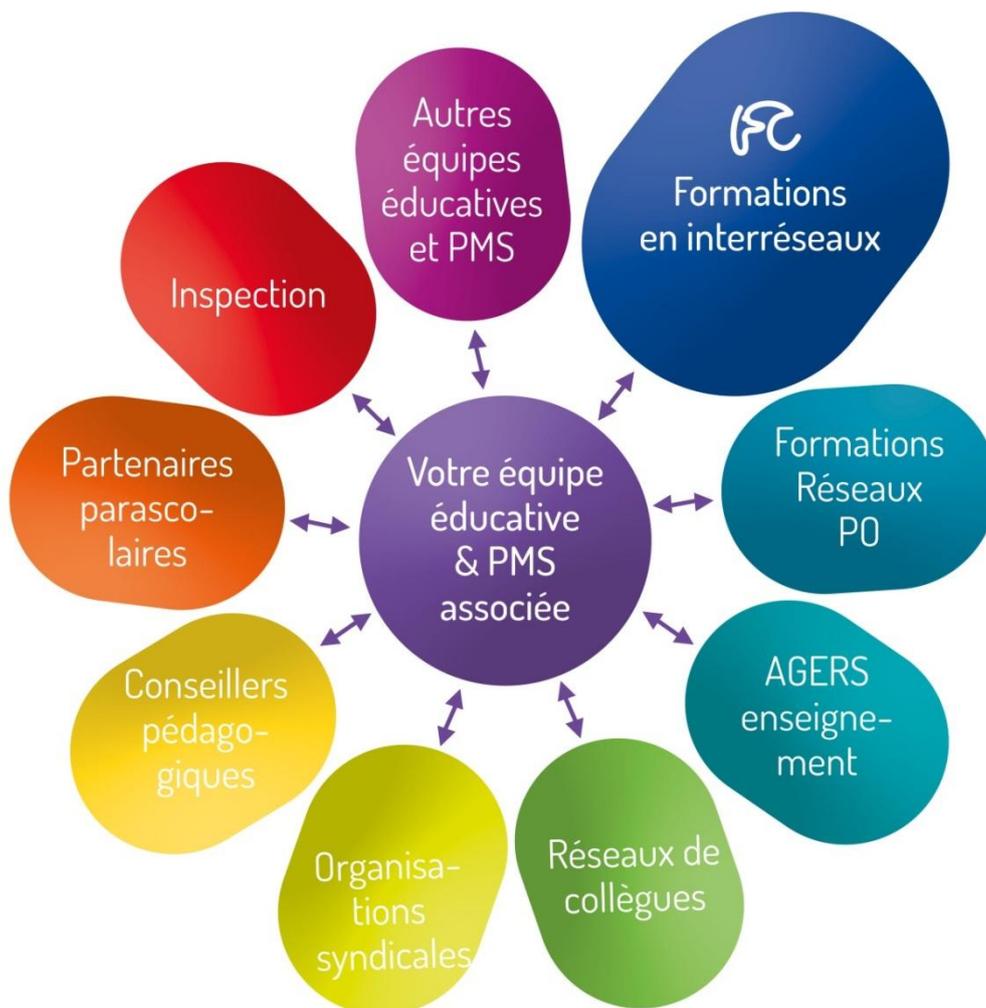




L'Institut de la Formation en cours de Carrière,
Un acteur du co-développement professionnel



Rapport d'activités – 2013

Août 2014

Institut de la Formation en cours de Carrière
Rue Dewez, 14-D218, 5000 Namur

ifc@cfwb.be – www.ifc.cfwb.be

Conformément à l'article 39 du décret du 11 juillet 2002 *relatif à la formation en cours de carrière dans l'enseignement spécialisé, l'enseignement secondaire ordinaire et les centres psycho-médico-sociaux et à la création d'un institut de la formation en cours de carrière*, l'Institut présente en cette fin du mois d'août 2014, son 11^e rapport annuel d'activités.

Nous remercions déjà le lecteur de l'attention qu'il portera à ce rapport.

Table des matières

Chapitre 1 – Missions et organisation de l'IFC.....	5
1 Les modifications légales ayant affecté les missions ou le fonctionnement	5
2 Les missions de l'IFC.....	7
2.1. L'Institut exerce ses missions conformément aux dispositions légales suivantes :.....	7
2.2. Le contrat de gestion	7
3 Les organes de gestion et le cadre de l'IFC.....	9
3.1. Les organes de gestion.....	9
3.2. Les organes de contrôle	9
3.3 Cadre et organisation de l'IFC	11
Chapitre 2 – Mesures prises par l'IFC pour remplir ses différentes missions de formation.....	13
1. Organisation des formations en cours de carrière	13
1.1 La formation des membres du personnel des établissements scolaires et des C.PMS	13
1.2 La formation des membres du service général de l'Inspection	30
2 Organisation de la formation initiale des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux	31
3 Organisation de la formation complémentaire (barème 501).....	36
4 Gestion informatique des formations.....	39
Chapitre 3 – Mesures prises par l'IFC pour faire connaître son action auprès du public.....	41
1 Une « cellule communication ».	41
2 La participation et la représentation de l'IFC dans différentes instances régionales et internationales	41
Chapitre 4 – Mesures administratives prises par l'IFC pour assurer ses missions.....	43
1 Marchés publics	43
2 Gestion des questions, réclamations et plaintes adressées à l'IFC par les usagers.....	43

2.1	Les questions les plus fréquentes	43
2.2	Les plaintes.....	45
Chapitre 5 – Perspectives d'avenir		51
1	En matière de formation en cours de carrière.....	51
2	En matière de formation initiale des directeurs	52
3	En matière de formation complémentaire, « barème 501 ».....	53
4	L'accompagnement des nouvelles mesures	53
4.1.	La formation professionnalisante des inspecteurs stagiaires.....	53
4.2.	La formation initiale des enseignants	53
4.3.	La déclaration de politique communautaire (2014)	54
Liste des annexes		55
Annexe 1 : Enumération des missions de l'IFC à partir des différentes dispositions légales		57
Annexe 2 : Composition des organes de gestion depuis le 20 mars 2014.....		61
Annexe 3 : Données synthétiques relatives aux marchés publics passés par l'IFC en 2013.....		63
Annexe 4 - Cédérom comprenant les différents rapports d'évaluation		66

Chapitre 1 – Missions et organisation de l'IFC

1 Les modifications légales ayant affecté les missions ou le fonctionnement

Si aucun décret n'a affecté les missions ou le fonctionnement de l'IFC, la note d'orientation de la formation initiale des enseignants, approuvée par le Gouvernement le 4 juillet 2013, charge l'IFC de prévoir et organiser un accès aux formations destinées aux enseignants en fonction dans l'enseignement obligatoire susceptibles d'intéresser également les formateurs de futurs enseignants d'une part et d'organiser et mettre en œuvre une journée de formation spécifiquement dédiée à ces formateurs d'autre part.

Par ailleurs, pour des raisons indépendantes de son propre fonctionnement, l'IFC n'a pas encore pu mettre en place les nouvelles modalités de la formation engendrées par le décret du 12 juillet 2012 modifiant le décret du 8 mars 2007¹ *relatif au service général de l'inspection*, qui en son article 16, transforme la mission relative à la formation initiale des inspecteurs pour en faire une formation de type professionnalisante.

«L'article 52 est remplacé par :

« Pendant la durée de son stage, l'inspecteur-stagiaire est tenu de suivre 250 heures de formation. Le Gouvernement fixe le programme de formation après avis de l'Institut de la Formation en cours de Carrière et de la Commission permanente de l'Inspection visée à l'article 59 du présent décret. Dans l'hypothèse où l'inspecteur-stagiaire aurait déjà suivi une formation équivalente, il peut solliciter une dispense d'une partie de son programme de formation selon les conditions et modalités fixées par le Gouvernement.

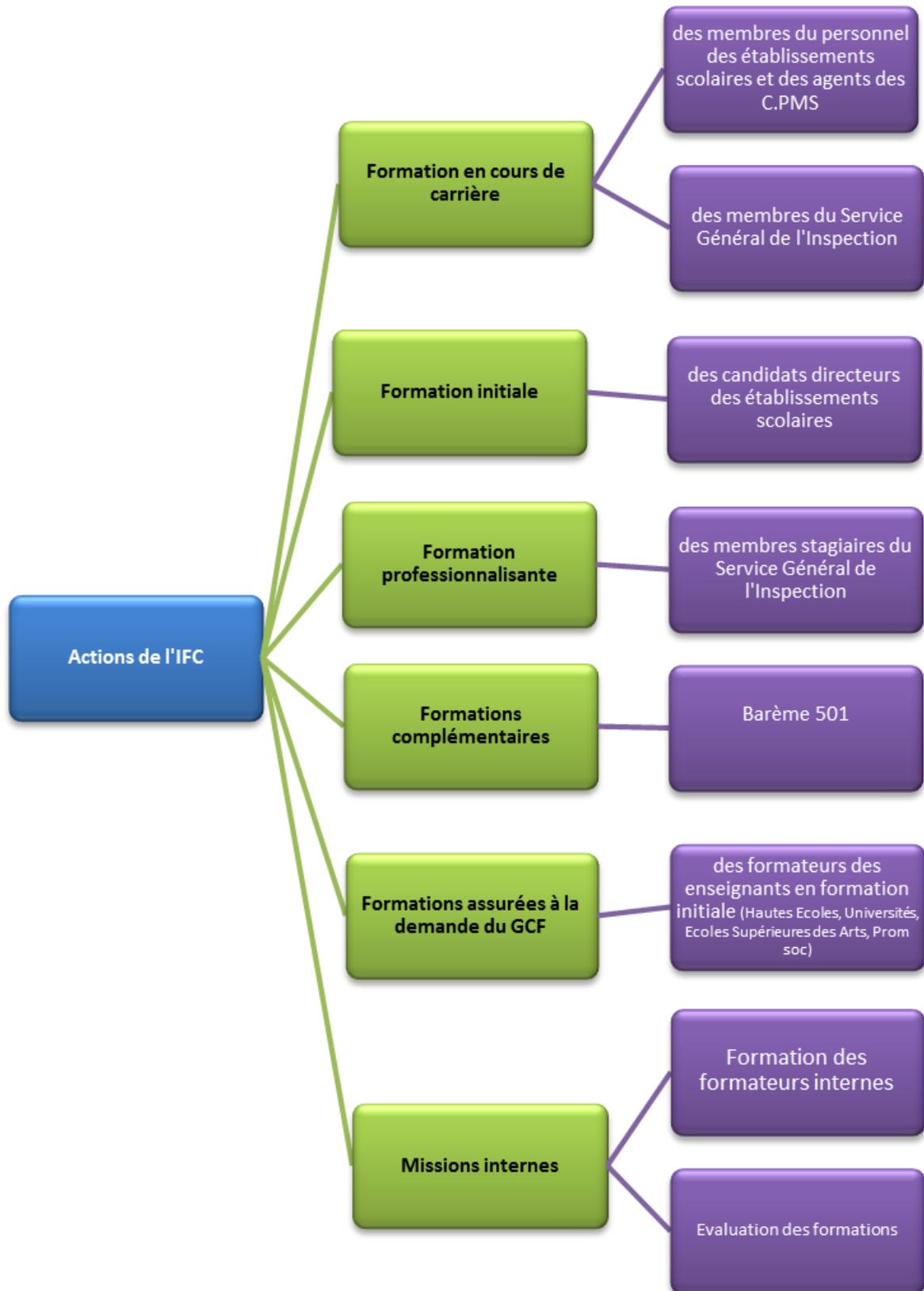
Le programme de la formation se compose de deux parties qui sont mises en œuvre simultanément.

La première partie est constituée d'une formation de 160 heures commune à toutes les fonctions d'inspecteur comportant un axe sociopolitique, un axe psycho-relationnel et un axe pédagogique.

La deuxième partie est constituée d'une formation de 90 heures spécifique à la fonction ou à un groupe de fonctions.»

En effet, l'AGCF devant fixer le programme de formations et les modalités d'organisation de celles-ci n'ayant pas encore été pris au moment où nous écrivons le présent rapport, les nouvelles missions de l'IFC n'ont pas encore pu être mises en œuvre. L'équipe de l'IFC se tient prête pour assumer les nouvelles tâches qui lui incomberont.

¹ D 8-03-2007 relatif au service général de l'inspection, *au service de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement organisé par la Communauté française, aux cellules de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement subventionné par la Communauté française et au statut des membres du personnel du service général de l'inspection et des conseillers pédagogiques*



2 Les missions de l'IFC

2.1. L'Institut exerce ses missions conformément aux dispositions légales suivantes :

- La loi du 16 mars 1954 relative au contrôle de certains organismes d'intérêt public;
- Le décret du 24 juillet 1997 définissant les missions prioritaires de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire et organisant les structures propres à les atteindre;
- Le décret du 27 mars 2002 relatif au pilotage du système éducatif de la Communauté française;
- Le décret du 11 juillet 2002 relatif à la formation en cours de carrière dans l'enseignement spécialisé, l'enseignement secondaire ordinaire et les centres psycho-médico-sociaux et à la création d'un institut de la formation en cours de carrière (« D.2002 » dans la suite du texte) et ses arrêtés d'exécution;
- Le décret du 11 juillet 2002 relatif à la formation en cours de carrière des membres du personnel des établissements d'enseignement fondamental ordinaire et ses arrêtés d'exécution;
- Le décret du 9 janvier 2003 relatif à la transparence, à l'autonomie et au contrôle des organismes publics, des sociétés de bâtiments scolaires et des sociétés de gestion patrimoniale qui dépendent de la Communauté française et ses arrêtés d'exécution;
- Le décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs;
- Le décret du 8 mars 2007 (modifié par le décret du 12 juillet 2012) relatif au service général de l'inspection, au service de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement organisé par la Communauté française, aux cellules de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement subventionné par la Communauté française et au statut des membres du personnel du service général de l'inspection et des conseillers pédagogiques;
- le décret du 30 avril 2009 portant exécution du Protocole d'accord du 20 juin 2008 conclu pour la période 2009-2010 avec les organisations syndicales représentatives du secteur de l'enseignement.

Le détail de ces missions est repris en annexe 1

2.2. Le contrat de gestion

Les modifications importantes apportées aux missions de l'Institut par le décret direction, le décret inspection et le décret barème 501 méritent largement une réécriture du contrat de gestion de l'IFC. Nous avons déjà écrit dans les rapports d'activités précédents que le CA de l'IFC avait approuvé le projet de nouveau contrat de gestion et l'avait envoyé au ministre de tutelle en août 2007. Cependant, la perspective de nouvelles évolutions des missions de l'IFC n'a pas encore permis qu'aboutisse le processus d'adoption de ce nouveau contrat.

Durant l'année 2013, les organes de gestion étaient composés comme suit :

Membres de droit

Président Bureau + CA Jean-Pierre HUBIN
Vice-Présidente Bureau + CA Martine HERPHELIN
Lise-Anne HANSE
Chantal KAUFMANN

Inspecteurs effectifs

Roger GODET
Bureau + CA Daniel PLAS
Bureau + CA Arlette VANDERKELEN
Philippe DELFOSSE
Jean-Luc COLLIN

Suppléants

Marc GUILLAUME
Pol COLLIGNON
Gérard LEGRAND
Roland GERSTMANS
André CAUSSIN

Enseignement non confessionnel effectifs

Didier LETURCQ
Roberto GALLUCCIO
Raymond VANDEUREN
Vice-Présidente Bureau + CA Reine-Marie BRAEKEN

Suppléants

Odette FERON
René DUMORTIER
Michel BETTENS
Philippe DELIEGE

Enseignement confessionnel effectifs

Godefroid CARTUYVELS
Vice-Président Bureau + CA Eric DAUBIE
Patrick LENAERTS
Guy DE KEYSER

Suppléants

Christine GOCHEL
Francis LITRE
Monika VERHELST
Paul MAURISSEN

Organisations syndicales effectifs

Pascal CHARDOME
Francoise WIBRIN
Guy LARONDELLE

Suppléants

Christiane CORNET
Marie-Thérèse ANDRE
Isabelle WARGNIES

Experts des Universités effectifs

Evelvne CHARLIER
Marc DEMEUSE

Suppléants

Christian MAROY
Bernard REY

Experts des Hautes Ecoles effectifs

Anne GIACOMELLI
Guy DENIS

Suppléants

Michel DAMAY
Dominique DAEMS

Commissaires du Gouvernement

Xavier CORNET d'ELZIUS
Jean-Luc ADAMS

Commissaires aux comptes

Conseiller à la Cour des Comptes Didier CLAISSE
Réviseur d'entreprise Christine COYETE-VANDEN BOSCH

3 Les organes de gestion et le cadre de l'IFC

L'Institut de la Formation en cours de Carrière (IFC) est un organisme d'intérêt public doté de la personnalité juridique (OIP de type B). Il est dirigé, sous l'autorité du Conseil d'administration et du Bureau, par un fonctionnaire dirigeant désigné par le Gouvernement (art. 30 du décret du 11 juillet 2002 précité).

3.1. Les organes de gestion

La composition du Conseil d'administration et du Bureau de l'Institut est définie respectivement par les articles 31 et 34 du décret du 11 juillet 2002 précité. Le Gouvernement arrête la composition du Conseil d'administration et du Bureau en désignant les représentants des réseaux et des organisations syndicales sur proposition de ceux-ci. Il désigne également les experts des universités et Hautes Écoles ainsi que les inspecteurs.

Le Bureau s'est réuni à 12 reprises, les 10 janvier, 7 février, 13 mars, 18 avril, 16 mai, 13 juin, 4 juillet, 22 août, 23 septembre, 10 octobre, 14 novembre et 12 décembre 2013. Il a par ailleurs organisé 2 fois une réunion sous forme électronique les 16 août et 19 novembre 2013.

Le CA quant à lui s'est réuni 7 fois, les 17 janvier, 21 février, 25 avril, 20 juin, 29 août, 28 novembre et 19 décembre 2013. Il a par ailleurs organisé 2 fois une réunion sous forme électronique les 19 septembre et 24 octobre 2013.

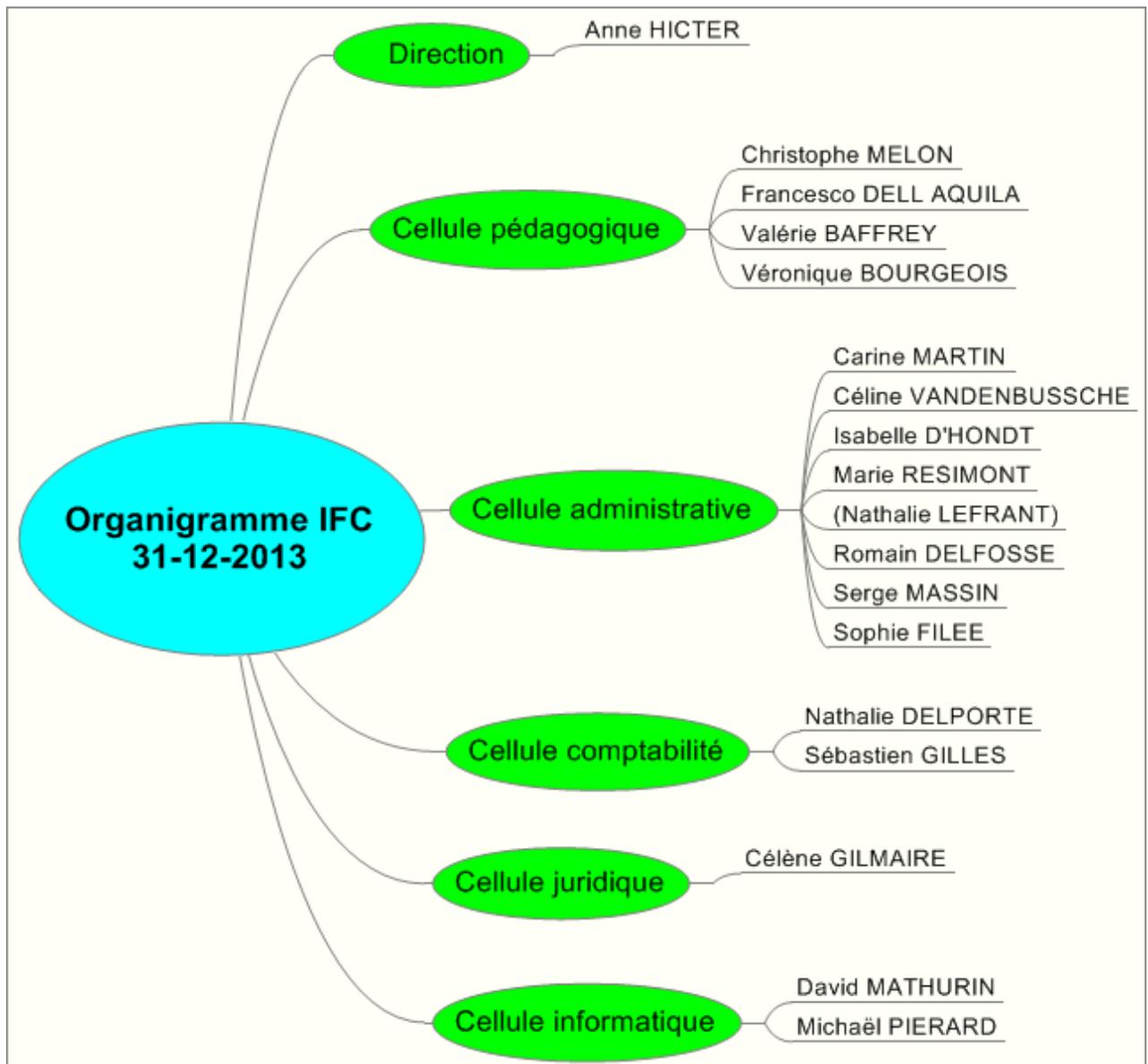
3.2. Les organes de contrôle

Les Commissaires du Gouvernement.

Pour l'année 2013, le Gouvernement a désigné les deux Commissaires du Gouvernement, l'un à temps partiel, Jean-Luc ADAMS et l'autre à temps plein, Xavier CORNET D'ELZIUS. Ce dernier est désigné parmi les membres du Corps des Commissaires du Gouvernement.

Le Collège des Commissaires aux Comptes

Le Collège est composé d'un conseiller à la Cour des Comptes, Monsieur Didier CLAISSE et d'un réviseur d'entreprise, Christine COYETE-VANDEN BOSCH, membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprise, désignée suivant la procédure d'appel d'offres par le Gouvernement pour l'année 2013.



3.3 Cadre et organisation de l'IFC

À l'exception du fonctionnaire dirigeant qui est désigné par le Gouvernement, tous les membres du personnel sont nommés par le Bureau, conformément à l'article 45 du décret de 2002 précité, sur proposition du fonctionnaire dirigeant.

Depuis octobre 2009, par décision du Bureau, plus personne n'exerce la fonction de directeur.

En 2013 le cadre se compose de :

- 7 personnes forment le service administratif. Parmi celles-ci 3 sont à temps plein (2 de niveau 2+ et 1 de niveau 2) tandis que les 4 autres travaillent à 4/5e temps.
- 4 personnes composent le service pédagogique. L'une d'elles travaille à 4/5ème temps.
- 3 personnes assurent le service juridique et comptable (1 personne de niveau 1 pour le service juridique et administratif, 2 personnes de niveau 2+ pour le service comptable). Une des 2 personnes composant le service comptable travaille à 4/5ème temps.

À noter qu'à ce jour, seuls 3 membres du personnel sont statutarisés.

Par ailleurs, pour écrire ou créer les multiples applications informatiques dont l'IFC a besoin pour gérer l'ensemble des données à traiter, nous comptons également sur notre service informatique composé de 2 membres du personnel de l'ETNIC, affectés à l'IFC contre remboursement de traitement.

Enfin, le service administratif est secondé par 1 personne engagée sous contrat Rosetta.

L'équipe est de très petite taille eu égard à l'ampleur des missions assignées à l'IFC. En quelques chiffres, nous dirons que ce sont ces 18 personnes (16,8ETP) qui gèrent notamment

- pour le dossier « formation en cours de carrière » :
 - **55.342** journées de formation (nombre de participants inscrits à 1 jour de formation) en 2013
 - **30.724** suivis pédagogiques et administratifs d'inscriptions à une formation (encodage et analyse des évaluations, délivrance et envoi des confirmations d'inscription puis des attestations de fréquentation, remboursement des frais de déplacement, ...) en 2013
 - **2.783** suivis pédagogiques et administratifs de sessions de formation (analyse de l'offre de départ, régulation en cours d'année sur la base des évaluations, commande de la session, suivi et paiement des factures, ...) en 2013
 - l'encadrement, le suivi et la régulation du travail des **formateurs internes** (22 formateur-trice-s, **40** formations différentes, ... en 2014)
 - l'analyse et le suivi des offres de formation faites par les institutions via des accords de coopération (**90** offres des Centres de compétences, **2** de l'ONE, 19 intégrations, ... en 2014)
 - le travail lié aux procédures de marché public (187 candidatures, 692 offres dont seules 487 seront retenues après analyse et négociation en 2014)

- pour le dossier « formation initiale des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux » :
 - 532 demandes de participation (envoyées à l'AGPE pour validation, suivi administratif et informatique du dossier) en 2013
 - 1.399 suivis pédagogiques et administratifs des inscriptions dans un des 3 axes de la formation (encodage et analyse des évaluations, confirmation de l'inscription, calcul et attestation de la participation d'au moins 75% du temps de la formation, suivi administratif du dossier) dans 60 sessions de formation (analyse de l'offre de départ, régulation en cours d'année sur la base des évaluations, commande de la session, suivi et paiement des factures, ...)
- pour le dossier « barème 501 » :
 - 170 demandes de participation (envoyées à l'AGPE pour validation, suivi administratif et informatique du dossier) en 2013
 - 461 suivis pédagogiques et administratifs des inscriptions dans un des 3 axes de la formation (encodage et analyse des évaluations, confirmation de l'inscription, calcul et attestation de la participation d'au moins 75% du temps de la formation, suivi administratif du dossier) dans 25 sessions de formation (analyse de l'offre de départ, régulation en cours d'année sur la base des évaluations, commande de la session, suivi et paiement des factures, ...)
- **Pour les échanges** à partir de la seule **adresse générale de l'IFC** :
 - **9.802 dossiers archivés** en 2013 (toutes les entrées + les sorties d'un même dossier sont classées ensemble dans notre système d'archivage) reprenant les courriers et courriels archivés (hors formulaires d'inscription qui font l'objet d'un répertoire séparé et autres courriels adressés directement aux adresses professionnelles des agents)
- sans compter l'ensemble des dossiers connexes que sont la **rédaction des différents rapports**, la **collaboration active** à la gestion des projets portés par les ministres et l'administration (FIE, Décolâge, Cyberclasse, École numérique, ...).

Chacun travaille avec une rigueur exemplaire, conscient d'être le maillon essentiel d'une chaîne de prestations au service d'un public exigeant, dont la légitime attente est de bénéficier d'une formation de qualité.

L'équipe est jeune, compétente, solide et les procédures existent pour pourvoir au remplacement temporaire d'une personne absente. Mais les chiffres parlent d'eux-mêmes, cette absence ne peut être longue sous peine d'épuisement professionnel ...

Chapitre 2 – Mesures prises par l'IFC pour remplir ses différentes missions de formation

1. Organisation des formations en cours de carrière

1.1 La formation des membres du personnel des établissements scolaires et des C.PMS

a) Comment l'IFC établit son offre de formations

Précisons d'emblée qu'à chacune des étapes de la composition du programme général des formations de l'IFC interviennent les représentants des réseaux, de l'inspection, des organisations syndicales, de l'AGERS, des experts universitaires et des hautes écoles. C'est en effet sur la proposition de la Commission de Pilotage que le Gouvernement arrête les thèmes et orientations prioritaires des formations en interréseaux. La Commission de Pilotage s'est elle-même basée sur les propositions de chacun des Conseils généraux de concertation et du Conseil supérieur de guidance.

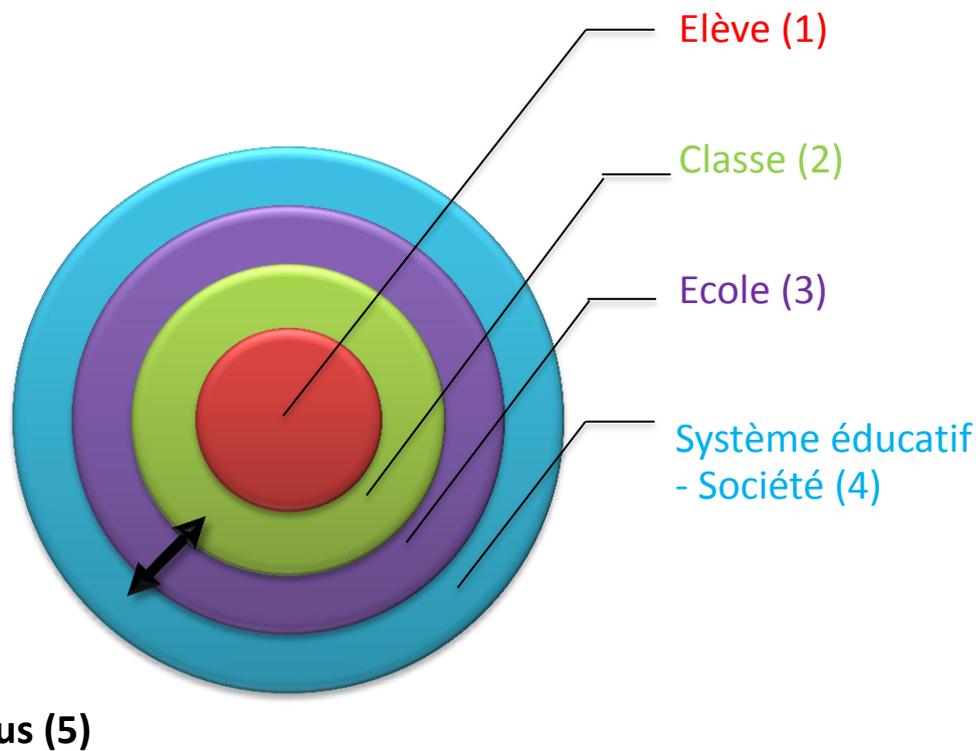
Le 24 octobre 2013, le Gouvernement arrête les thèmes et orientations prioritaires pour la formation en cours de carrière en interréseaux. Il suit la proposition de la Commission de Pilotage qui présentait, pour trois ans, des priorités identiques pour l'enseignement, quels que soient le niveau ou le type (fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé) et des priorités spécifiques pour les agents des centres pms.

Durant ces 3 ans, il sera loisible aux Conseils généraux de faire de nouvelles propositions et la Commission de pilotage pourra également proposer de modifier ou compléter le plan triennal défini par l'arrêté du Gouvernement.

Pour décliner ces thèmes et orientations prioritaires en programme « à blanc », c'est-à-dire en une série d'intitulés de formation dont les objectifs seront fixés et les compétences des formateurs potentiels définis, nous réunissons à 4 reprises un groupe de travail spécifique par niveau d'enseignement (fondamental, secondaire, spécialisé et C.PMS) composé de représentants des réseaux, de l'inspection et de l'IFC. Le fruit de ce travail est soumis à la décision du Bureau puis du CA et ensuite à l'avis de la CoPi et à l'accord du Gouvernement.

Ce n'est qu'après ce cheminement long déjà et très respectueux de tous les avis et conseils que l'IFC lance les procédures de recherche des offres par la voie des marchés publics, des conventions de collaboration ou encore la voie interne des formateurs engagés au sein de l'IFC.

La présentation du nouveau programme destiné à l'ensemble des membres du personnel des établissements scolaires, et parfois aux agents des C.PMS, réaffirme donc que **l'élève** est au centre du travail des professionnels de l'enseignement.



Cette année, pour la première fois, il est apparu assez clairement qu'il était possible de fusionner les 3 programmes de formation pour les personnels de l'enseignement, permettant ainsi la plus grande cohérence possible entre ceux-ci. Par contre, le programme du personnel des C.PMS devait garder sa spécificité propre.

En effet, si la centration sur l'élève est une priorité pour tous, le regard porté sur la classe à laquelle cet élève est intégré relève plus intrinsèquement du travail du membre du personnel de l'enseignement que de celui de l'agent du C.PMS.

Structure du programme IFC 2014-2017 pour les membres du personnel des établissements scolaires

1. Connaître l'élève et comprendre comment il apprend pour mieux prendre en compte ses réalités et le soutenir dans ses apprentissages : c'est l'objet des formations que l'on retrouvera ici, avec des intitulés tels que : La motivation des élèves : que puis-je faire ? ; Le PIA ; Des outils pour apprendre à apprendre ; Comment fonctionne la mémoire ? ...
2. L'élève est toujours dans une classe: les enseignants doivent y organiser les apprentissages disciplinaires, voire interdisciplinaires, mais également sociaux, relationnels et affectifs des élèves. Quelques exemples : Quels apprentissages entre le CEB et le CE1D ? ; Construire des stratégies de lecture ; L'hétérogénéité dans les classes : frein ou force ? ; ...
3. La classe fait partie d'une école. Les formations liées aux projets éducatif, pédagogique et d'établissement relèvent des niveaux PO ou réseau.
4. L'école fait partie d'un système éducatif lui-même ancré dans une société en perpétuelle évolution. C'est donc ici que vont s'inscrire les formations qui ont le monde comme objet d'analyse : prendre en compte les diversités culturelles, l'éducation aux genres, à la non-discrimination, à l'environnement, à la vie relationnelle, affective et sexuelle. Ex. : Comment identifier et réagir aux phénomènes de relégation et de discrimination en milieu scolaire ? ; Mettre en place des synergies famille-école ; Accompagner nos jeunes consom-acteurs de réseaux sociaux ;...
5. Enfin, en tant que membre de l'équipe éducative, Moi - Nous, je veux accéder à des formations qui participent de mon développement professionnel, dans ma fonction. C'est ici que l'IFC propose des sujets tels que : Faire autorité aujourd'hui ; Comment enseigner sans s'épuiser ? ; Les fonctionnalités du TBI ; La voix, outil de travail ; Accueillir de futurs enseignants en tant que maître de stage ; Pour une communication respectueuse ; Travailler collégalement au bénéfice d'un élève en difficulté ; ...

Structure du programme des agents des C.PMS

Le programme destiné aux agents de C.PMS se compose de 3 domaines principaux subdivisés en une série de catégories de formations.

1. Les **bases communes, les fondements du travail en C.PMS** : votre travail porte sur l'analyse de la demande, et les stratégies lorsqu'il s'agit d'intervenir sans celle-ci ; mais aussi les différentes techniques d'investigation et l'exploitation des données recueillies ; ou encore les techniques d'entretien (individuel, motivationnel, d'orientation) et d'animation de groupes. Enfin, l'orientation individuelle et collective
2. La **collaboration, le travail en partenariat, la communication et la compréhension de l'autre**. L'objet des formations est le travail en équipe tridisciplinaire avec les différents partenaires, dont l'équipe éducative ; le soutien à la parentalité ; la connaissance et la compréhension de l'élève (l'adolescence, les troubles d'apprentissage, les troubles comportementaux, ...). Une formation « Décolège » spécifique aux agents PMS est également proposée
3. La **construction de l'identité professionnelle**, grâce à la connaissance du système éducatif et de l'institution PMS, ainsi que le **développement de pratiques réflexives individuelles et collectives** constituent le troisième axe du programme C.PMS.

La méthodologie employée pour aboutir aux 2 programmes est donc totalement différente de celle utilisée les années précédentes. La majorité des membres des groupes de travail ont salué la richesse et l'intérêt d'un tel travail tout en regrettant de ne pas avoir eu plus de temps pour peaufiner et prendre plus de recul par rapport à la production à laquelle nous avons abouti.

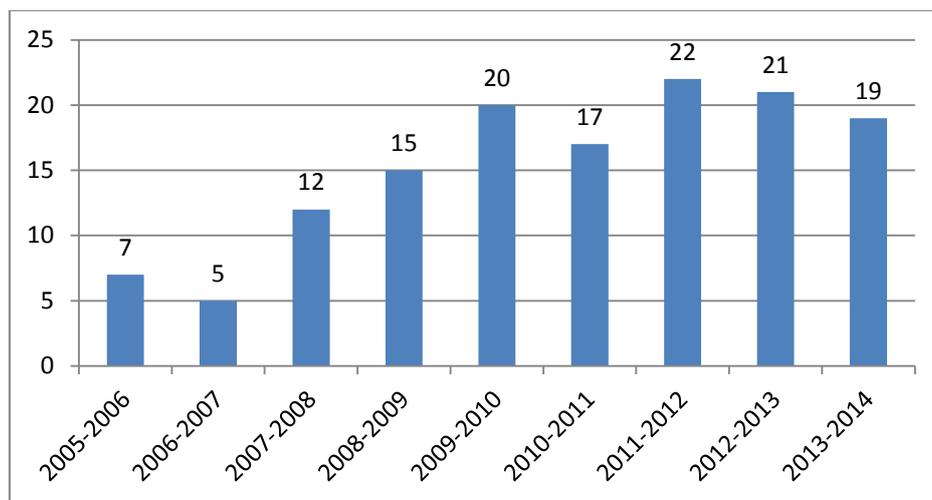
Chacun des groupes a été particulièrement attentif à prendre en compte :

- les travaux et recherches effectués par l'inspection (sur l'analyse de la construction de concepts, par exemple), la Direction de l'Égalité des Chances (sur la notion de discrimination / égalité), le groupe ErE-DD, celui qui a produit la plaquette sur l'enseignement des élèves qui ne parlent pas – ou mal - la langue de l'enseignement, ... Ces recherches ont été intégrées dans les propositions de formation.
- l'évolution de la législation ; ils se sont montrés proactifs pour certains dossiers comme sur celui réorganisant les stages dans le qualifiant, par exemple ;

Ils ont cherché à tendre vers un programme moins dispersé que les années précédentes, centré sur les « urgences » des priorités tout respectant les obligations légales des uns et des autres et les réalités des terrains auxquels elles s'appliquent.

Intégration d'événements dans le programme en cours d'année

Plusieurs événements, organisés par des partenaires institutionnels le plus souvent, font l'objet d'une demande d'intégration dans le programme de l'IFC. Chaque fois, la demande est analysée selon la même procédure qui doit permettre au CA de l'accepter ou non. Entre 2005 et 2009, le nombre de demandes d'intégration a considérablement augmenté, mais il est relativement stable depuis. À l'heure actuelle, sur neuf années scolaires consécutives, l'IFC a intégré 138² événements dans son programme de formation.



² Ces 138 demandes qui ont été présentées devant le Bureau et le Conseil d'administration ne tiennent pas compte des dossiers pourtant instruits mais qui n'ont pu être présentés devant le Conseil d'administration, faute d'éléments suffisants permettant de rencontrer les critères d'analyse en vigueur ou refusés par le Bureau

b) Comment l'IFC communique son offre de formations

Depuis 2011, l'IFC a choisi de **communiquer** les informations essentielles de l'offre de formation par l'intermédiaire d'un encart inséré dans le magazine PROF³ du mois de septembre. Cette manière de faire a deux objectifs : toucher tous les membres du personnel directement chez eux, et réduire les coûts du Journal des Formations. Nous savons que bon nombre de membres du personnel n'avaient pas accès aux informations envoyées dans les écoles. Les toucher personnellement permet d'assurer une meilleure diffusion de l'information.



L'offre complète des formations est présentée sur le site de l'IFC (www.ifc.cfwb.be) et les inscriptions s'y font majoritairement en ligne.

Dès lors que le détail des informations n'est plus envoyé en version papier dans les écoles et les C.PMS, il convenait d'améliorer la lisibilité de notre offre dans sa version électronique. Un important travail interne, qui veut tenir compte de toutes les remarques envoyées par notre public, vise à obtenir un site plus convivial, plus complet, plus ergonomique. Plusieurs moteurs de recherche, qui répondent à différents profils d'utilisateurs, cohabitent aujourd'hui.

Nouveau aussi : une version électronique du « journal complet des formations » ou une partie de celui-ci, ciblée selon le public cible, voire le thème de la formation peut être téléchargée.

Enfin, l'IFC est présent durant toute la semaine du Salon de l'éducation ... et plusieurs de nos formateurs internes s'y expriment lors de débats ou conférences.

³ Merci à Olivier VANDEVELLE pour sa précieuse contribution graphique.

c) Comment l'IFC choisit les formateurs et les opérateurs de formation

Dès l'instant où le programme est adopté par le CA, qu'il a reçu l'avis favorable de la Commission de Pilotage et l'accord du Gouvernement, l'IFC recherche les opérateurs et formateurs susceptibles de lui offrir une formation répondant à toutes les exigences définies pour chacun des intitulés.

Rappelons que l'IFC organise des formations obligatoires (essentiellement) au bénéfice d'un public potentiel de 56.134⁴ professionnels de l'enseignement spécialisé, du secondaire ordinaire et des centres PMS (AGERS – juin 2013), mais également pour les maîtres spéciaux d'éducation physique et de deuxième langue du fondamental ordinaire et des formations macro volontaires pour les autres professionnels du fondamental ordinaire. Nous avons donc à assurer un nombre considérable de formations⁵.

Trois voies sont dès lors investiguées en parallèle : celle des marchés publics, quantitativement la plus importante, celle des accords de coopération ou de collaboration et enfin celle des formateurs internes.

Des deux premiers types de recherches, nous devons pointer à la fois des avantages et des inconvénients.

En positif, 1) avantage de la diversité et de l'apport de compétences externes et neuves intéressantes ; 2) nous imposons le CSC (dont les fiches techniques ont été élaborées selon la procédure décrite ci-dessus) et donc les objectifs de la formation ; 3) nous négocions chacune des offres ce qui permet une amélioration de celles-ci, une compréhension réciproque et une stabilité, voire une diminution des prix (dans les marchés publics).

En négatif, pointons 1) la lourdeur administrative qui rebute des formateurs intéressants ; 2) l'investissement humain énorme, au détriment d'un suivi de proximité des formateurs eux-mêmes.

Quelques données étayeront notre propos. Pour cette année, nous comptons, pour les seuls marchés publics :

- 187 candidatures à une participation aux marchés publics (125 l'an dernier) ;
- 692 offres analysées, négociées ;
- 24 jours de négociation (soit plus de 220 heures à deux) et 137 procès-verbaux ;
- 134 offres retirées à l'issue de ces négociations ;
- 558 offres analysées une deuxième fois après la négociation ;
- 489 offres retenues (70%).

Nous relèverons également le fait que cette année, heureusement, nous avons pu bénéficier des applications informatiques écrites en interne par nos informaticiens. Toutes les candidatures et toutes les offres ont été introduites, voire modifiées directement par les candidats et

⁴ Nous ne pouvons raisonnablement pas faire de lien entre ce nombre et le fait qu'en 2012-13, l'IFC a assuré 55.342 jours/participants car l'obligation court sur 3 années consécutives d'une part et que nous n'avons aucune donnée nous permettant de définir le nombre de personnes par profil de fonction d'autre part..

⁵ Voyez les données au point 3.3. du chapitre 1^{er}.

soumissionnaires sur notre site. Il leur revenait, pour valider leur demande de participation ou leur offre, de l'imprimer et de l'envoyer signée à l'IFC.

Ces applications, saluées par l'ensemble de nos soumissionnaires comme étant un progrès considérable dans nos procédures, ont largement contribué à améliorer notre processus d'analyse et la fiabilité des données introduites dans la DB.

Parallèlement à ces procédures de marchés publics, nous analysons et négocions également toutes les offres proposées « hors marché » par nos partenaires institutionnels (les centres de compétences de la Région wallonne, l'ONE, des ONG, par exemple). Ces partenaires ont également introduit leurs offres directement sur notre site via les nouvelles applications.

Nous devons souligner l'excellente collaboration avec nos partenaires **opérateurs** de formation qui, aussi bien au moment de l'introduction de leurs offres, de la négociation de celles-ci puis lors de la phase d'inscriptions aux formations, répondent avec un professionnalisme toujours plus grand.

En outre, nous souhaitons relever les exigences de plus en plus grandes vis-à-vis des **formateurs** (présentation de l'offre, rigueur dans la gestion de leur formation, ajustement constant de leur formation, gestion de l'hétérogénéité des publics, ...). Ceux-ci développent incontestablement des compétences professionnelles nouvelles qui devraient pouvoir être reconnues.

En dehors de ces procédures, l'IFC a aussi son **équipe de formateurs internes**. Durant l'année 2013-14, 19 formateur-trices en ont fait partie. Ils seront 22 en 2014-15. Grâce à cette équipe, l'IFC assure directement certaines des formations interréseaux.

Avec eux, l'IFC réfléchit et expérimente des dispositifs de formation novateurs comme celui de la formation « Décolâge ». Celle-ci, à la lumière de ce qui a été fait pour la formation « personnes-relais dyslexie », est hybride c'est-à-dire qu'elle combine à la fois des journées en présentiel et des demi-journées de formation à distance stimulées par un tuteur, cadrées par des tâches bien circonscrites. Cette modalité permet d'allonger le temps de formation, nécessaire au changement de regard sur l'enfant visé (se centrer sur ses acquis plutôt que sur ses manques), et d'échanger des pratiques grâce à une mise en réseau liée à la plateforme informatique.

La formation induit une dynamique formative collective (par l'intermédiaire d'inscriptions en trio). Il s'agit donc de favoriser un partenariat entre enseignants, direction et agents PMS autour d'outils d'évaluation diagnostique et formative, et de pratiques de différenciation, afin de chercher ensemble des pratiques qui peuvent s'avérer être des alternatives pertinentes au maintien ou au redoublement.

Les résultats de la recherche nourrissent le contenu de ces formations et un travail en continuité au fil des années est envisagé.

En 2013-14, nous avons également innové par la mise en place de la formation « Travcoll » (« Travailler collégalement au bénéfice d'un élève en difficulté » ou encore « apprendre à travailler en équipe en s'appuyant sur l'expérience des autres »). Elle met en œuvre une nouvelle dynamique de formation en rassemblant des équipes de différents établissements en conjuguant les apports de partenaires extérieurs. Lors de cette formation, il y a une co-construction des objectifs et du contenu de la formation avec les acteurs de terrain.

45 équipes étaient impliquées dans cette formation. En 2014-15, 35 d'entre elles poursuivent la formation et 29 nouvelles les rejoignent.



Les formateurs internes s'impliquent aussi, dans le respect de leurs compétences, dans le travail de recherche sur la différenciation pédagogique au sein du premier degré commun mené par l'UNamur. Le regard des chercheurs et leur expérience en lien avec la recherche-accompagnement qu'ils ont menée, leur formalisation du processus de travail collégial constituent un apport important pour les formateurs. Ils expérimentent la co-construction des pratiques et d'outils avec des chercheurs. C'est une opportunité de mutualisation des ressources. Ce rapprochement recherche-formation est sans conteste une bonne piste d'avenir.

Enfin, c'est aux formateurs internes que nous confions des formations qui nécessitent un travail de collaboration étroite avec le Service général du pilotage du système éducatif ou avec celui de l'inspection : « Quels apprentissages entre le CEB et le CE1D? » ; « Le PIA » ; « Le plan individuel de transition (PIT) » ; « Etablir et communiquer un bilan de compétences élèves sans CEB » ; « Le travail du maître de stage et du tuteur en entreprise ».

Outre le fait de pouvoir mener à bien des projets comme ceux-ci, les formateurs internes peuvent accompagner des réformes comme cela a été le cas avec la CPU. Ils ont la chance de pouvoir construire ensemble les projets (ex. les plateformes de formation à distance) et de pouvoir oser. Le fait d'avoir une équipe de formateurs permet indéniablement de suivre de plus près la préparation des formations tout au cours de leur construction, mais également les retours et donc la régulation (tant au niveau du contenu que de la méthodologie) de celles-ci. Les formateurs internes de l'IFC participent aussi à des formations de formateurs, et à des rencontres avec des experts et personnes

ressources en lien avec les formations qu'ils assurent (ex. : équipes de recherche). On tend vers une **professionnalisation du métier de formateur.**



d) Comment l'IFC organise les formations

Pour l'enseignement spécialisé et pour le secondaire ordinaire, l'IFC organise des formations auxquelles les participants s'inscrivent soit individuellement soit collectivement.

Même si nous organisons et proposons des formations dès la mi-août et durant toute l'année scolaire, dans les faits, le calendrier et le **timing des écoles** nous obligent à concentrer la toute grande majorité de nos actions sur 4 à 5 mois maximum. Ce tempo très serré ajoute à la difficulté de proposer au plus grand nombre des formations toujours fort sollicitées qu'il faudrait pouvoir dédoubler au même moment.

Depuis 2006, pour répondre au légitime souci des directions qui voulaient à la fois respecter le droit à l'enseignement de leurs élèves et le droit et l'obligation de la formation en cours de carrière des membres de leur personnel, nous organisons des formations collectives de 2 jours consécutifs dans les différentes zones géographiques de la FWB. Cette réponse est intéressante en termes organisationnels et en termes pédagogiques pour autant que l'IFC et les directions concernées aient pu co-construire l'organisation et que :

- l'offre des formations proposées réponde à la grande majorité du public potentiel (ou qu'il soit possible aux participants pour lesquels aucune formation intéressante n'est programmée lors de ces 2 jours fixés de se rendre à une formation à un autre moment) ;
- la direction pilote le processus d'inscription de manière telle que le participant ait effectivement opéré lui-même les deux choix de formation demandés, que ces choix correspondent à des besoins de son métier et que le participant fasse bien partie du public ciblé par la formation.

Cependant, ce public, quantitativement très nombreux est aussi qualitativement très hétérogène (ex. : « novice vs ancien dans le métier », « Psychologue dans un C.PMS vs professeur de CTPP du 3^e degré », « professeur de français au 1^{er} d° différencié vs 3^e degré de transition »). Cette diversité que certains trouvent riche devient très problématique lorsqu'il s'agit d'offrir des formations qui répondent à des métiers « rares » ou à « occurrence faible⁶ ». S'il est possible d'assurer une session de formation spécifique par an pour chacun d'eux, il est par contre impossible de multiplier cette offre et, notamment, de la présenter dans chaque organisation de formations à inscriptions collectives. Certains participants se sentent dès lors, à juste titre, défavorisés par le système.

Enfin, les formateurs nous relayent parfois le mécontentement de participants qui n'ont pas pu être inscrits dans leurs premiers choix. Nous avons réalisé l'exercice de calculer le pourcentage de personnes qui ont eu leur premier choix (en prenant évidemment en compte les dédoublements de formation) pour deux organisations collectives : celle de Liège 3⁷ en mars 2013 (à propos de laquelle notamment Monsieur le député Yves Reinkin posait une question parlementaire) et la première organisation collective de cette année scolaire dans la province du Luxembourg. Sans tenir compte des 3^{es} choix parfois posés, mais non obligatoires dans nos procédures d'inscription, nous avons :

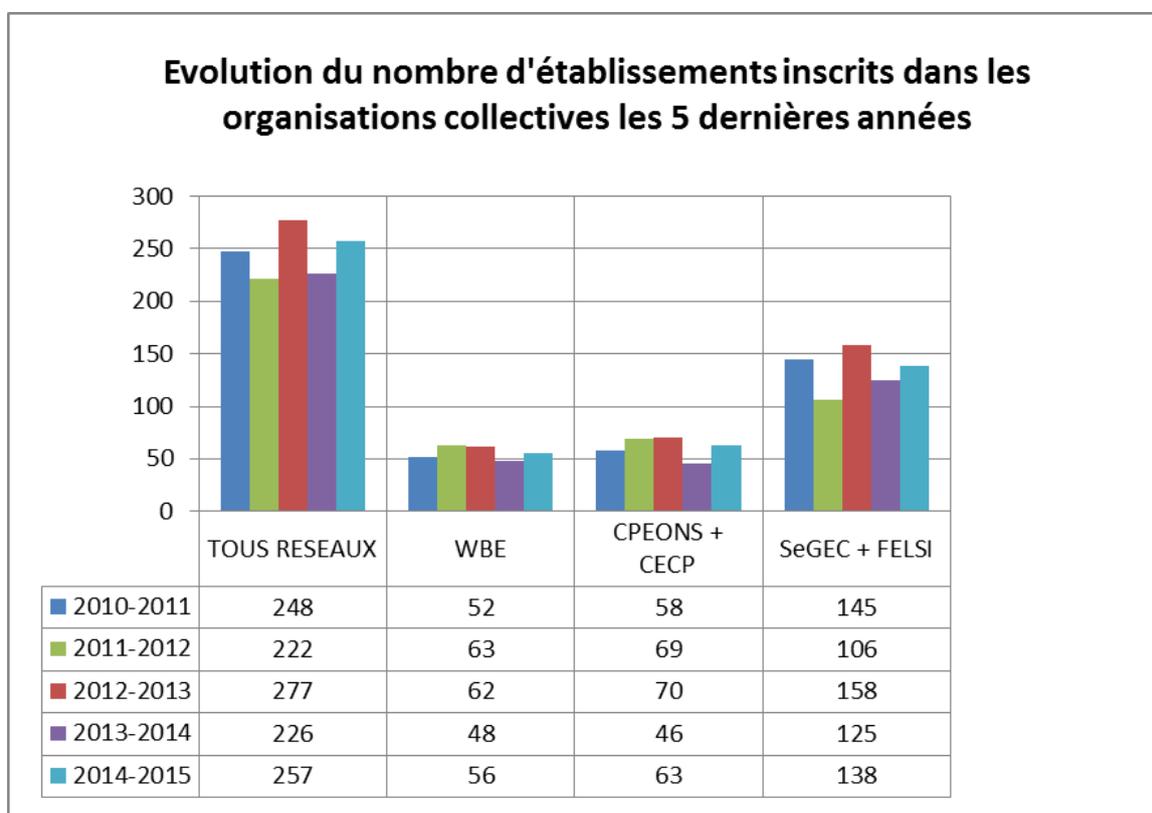
⁶ Pensons aux professeurs d'espagnol ou aux professeurs de sciences appliquées. Pensons également aux professeurs de cours philosophiques pour lesquels nous n'avons pas de référentiels communs.

⁷ C'est l'organisation à propos de laquelle Monsieur le député Yves Reinkin posait une question parlementaire et un des éléments déclencheurs des auditions parlementaires qui se sont déroulées en octobre et novembre 2013.

Organisation	Nombre d'inscrits	Ont obtenu leur 1er choix	Ont obtenus leur 2 ^e choix	Ont dû faire un autre choix	% des participants ayant obtenu leur 1er ou 2 ^e me choix
Liège 3 (mars 2013)	1.773	1.321	297	155	91,26%
Luxembourg (nov. 2013)	1.203	892	207	104	91,35%

Et nous le voyons clairement dans le tableau suivant, mis à part le pic de 2012-2013, le nombre d'établissements inscrits dans une organisation de « *formations collectives* » reste globalement constant. Et très clairement, les établissements scolaires participent généralement 1 année sur 2 à ces organisations.

Soulignons une nouveauté à ce propos. À la demande répétée de plusieurs directions d'établissements du fondamental spécialisé, nous mettons en place deux organisations strictement dédiées à ce niveau d'enseignement. Par ailleurs, nous maintenons deux organisations au profit des établissements du 4^e degré du paramédical.



Pour les écoles du **fondamental ordinaire**, seule la formule de l'inscription individuelle prévaut puisque la législation ne leur permet pas de suspendre les cours pendant 2 jours consécutifs pour suivre les formations du niveau macro. Une des conséquences de ceci est que la rencontre entre les professionnels de la fin du primaire et du début du secondaire dans les formations qui travaillent la liaison entre ces niveaux est difficile, car rare.

Par contre, nous nous réjouissons du nombre croissant de professionnels de ce niveau d'enseignement qui découvrent et apprécient les formations de l'IFC par nos formations très spécifiques, de plus longue durée et de modalité hybride (Personne-relais dyslexie, Décolâge).



Enfin, nous avons été alertés plusieurs fois par les difficultés rencontrées par les formateurs, mais aussi parfois par des participants lors des formations dans lesquelles participaient des personnes qui ne correspondaient pas au public cible. En septembre 2013, nous avons décidé de mettre en place une **nouvelle procédure d'inscription**. Cette procédure, plus contraignante, nous informe de l'adéquation entre le profil attendu et le profil de la personne qui désire s'inscrire par sa direction. S'il n'y a pas adéquation entre les 2 profils, notre application rejette l'inscription. La direction a cependant la possibilité d'introduire une justification pédagogique que nous considérons toujours comme valable puisque c'est bien la direction qui reste responsable de la pertinence ou non d'une inscription.

Manifestement, cette procédure porte ses fruits. Nous avons des retours positifs tant de la part des formateurs que des directions alors même que nous sommes conscients de leur demander un encodage supplémentaire. Chaque partie estime globalement que le travail est profitable à la qualité de la formation.

e) Comment l'IFC évalue les formations en cours de carrière qu'il organise

Pour aborder la synthèse quantitative et qualitative des formations en cours de carrière, nous reprendrons non pas l'ensemble de la conclusion du rapport d'évaluation, mais l'un ou l'autre point sur lesquels il nous semble important d'insister.

Le rapport d'évaluation complet est gravé sur le CD en annexe

La validité de l'évaluation des formations

Chacun a pu entendre de nombreuses critiques à propos des évaluations des formations : « trop positives » ; « elles ne reflètent pas ce que certains acteurs entendent du terrain » ; « à quoi cela sert ? » ; « les participants les remplissent n'importe comment » ; « on n'a aucune mesure de l'impact sur le terrain et encore moins sur l'amélioration des résultats des élèves »,...

Peut-être les résultats sont-ils un peu surestimés parce que nous excluons les personnes qui n'ont pas répondu aux questions, ou celles qui considèrent que la question est « sans objet » (acquis)⁸, ou encore celles qui utilisent une réponse combinée « oui-non ». Mais la tendance est malgré tout bien réelle : globalement, les personnes disent être satisfaites des formations en interréseaux et avoir travaillé les objectifs. Peut-être certaines personnes remplissent-elles le questionnaire d'évaluation « n'importe comment ». Cependant les résultats liés par exemple à l'appartenance du public cible montrent de véritables nuances, ce qui tend à prouver que la plupart des personnes réfléchissent à ce qu'elles écrivent. On trouve aussi une cohérence entre le score lié au dispositif et les commentaires des participants d'une session. En outre, une lecture approfondie du rapport d'évaluation permet de montrer qu'un pourcentage de sessions restent problématiques ou très moyennes et doivent donc être améliorées. L'évaluation permet certaines régulations. Nous avons ainsi montré que dans le spécialisé une collaboration n'a pas été renouvelée vu les difficultés très claires évoquées dans les évaluations.

Il faut reconnaître que le dispositif d'évaluation des formations comporte des limites dans le fait qu'il s'agit d'une évaluation directement en fin de processus et non d'une évaluation en termes de transfert ou d'impact sur le terrain. Or ce sont ces dernières mesures – qui ne sont clairement pas du registre de l'IFC – qui permettraient de mesurer si la formation en cours de carrière fait ou non progresser la qualité de l'enseignement en FWB.

S'il est vrai qu'il est l'heure de prendre la mesure du réinvestissement des acquis de la formation sur le terrain, gardons bien à l'esprit que ceci est méthodologiquement très complexe à réaliser. Cela touche au processus de développement professionnel dans sa globalité. Dans cette perspective, la formation au cours de l'ensemble de la carrière, et pas seulement ce qui relève de ce qui se vit à l'IFC, est un des éléments du développement professionnel, important certes, mais pas unique.

⁸ À ce sujet, afin d'améliorer encore les données recueillies, pour cette année 2013-2014, un nouveau questionnaire a été construit avec les membres du groupe Copi-formation. Dans celui-ci, nous modifions la question des acquis qui, selon nous, fournit une information qui manque de finesse (comme elle est dichotomique, les participants ont tendance à plutôt cocher « oui ») et nous la remplaçons par une question ouverte (dont nous coderons les réponses en utilisant comme grille d'analyse les réponses à la question fermée). Ceci permettra de dégager pour chaque formation ce avec quoi les personnes disent avant tout repartir. Cela les incite aussi à mettre des mots sur ce qu'elles ont acquis au cours de la formation.

Nous nous situons donc bien dans une évaluation de type « satisfaction » réalisée en fin de formation. Nous avons expérimenté le recueil d'informations ultérieurement à la formation, après quelques semaines de retour sur le terrain, via un questionnaire en ligne dans le cadre du projet personnes-relais dyslexie. L'analyse des participants recueillie est très intéressante en termes de régulation, mais n'est pas suffisamment représentative (environ 24% des participants ont répondu la 1^{ère} année, beaucoup moins la seconde). Faire compléter un questionnaire d'évaluation en fin de formation garantit donc de recueillir l'avis d'un maximum de personnes sur la satisfaction, le travail des objectifs, mais aussi sur le dispositif de formation, sur ce avec quoi la personne repart, sur le lien avec ses attentes.

Un atout : la gestion de l'ensemble des niveaux

Une des plus-values des formations en interréseaux souvent saluée par les participants réside dans la rencontre organisée et encadrée avec les collègues des autres réseaux (« *Nous exerçons le même métier, partageons les mêmes heurts et bonheurs. Il est important de co-construire des pratiques efficaces.* »).

Un autre atout reconnu comme porteur de développement professionnel est le partage de connaissances et de compétences entre professionnels d'origines diverses, C.PMS, niveaux ou type d'enseignement (« *Mieux connaître ce qui se pratique avant, en complémentarité ou après mon action m'aide à mieux cibler mes pratiques, à mieux comprendre le cheminement de l'élève* »).

Cette accessibilité de tous à nos formations permet de déployer, avec une économie d'échelle non négligeable, une action de sensibilisation (ex. : formation des personnes-relais dans le domaine de la dyslexie), un apport d'information (ex. : les nouveaux référentiels, la CPU) ou encore un travail d'appropriation de ressources (ex. : les pistes didactiques issues des épreuves externes non certificatives). Le nombre important de demandes d'intégration d'un événement dans le programme de l'IFC reflète bien l'intérêt compris par de nombreux opérateurs culturels et scientifiques à pouvoir atteindre le plus grand public possible (ex. : « Congrès des économistes », « L'environnement à l'école... c'est l'affaire de tous! », « Journée de sensibilisation à l'éducation artistique et culturelle dans et hors de l'école », « Journée d'échanges et de formations destinée aux enseignants et futurs enseignants du 1er degré commun de l'enseignement secondaire », ...).

Complémentarité interréseaux-réseaux

À plusieurs reprises, dans les rapports d'évaluation, nous avons relevé l'importance d'une complémentarité interréseaux-réseaux. Depuis 2013, à la demande du Président de la Commission de Pilotage, un groupe d'analyse « COPI-formation » prépare une synthèse globale de tous les rapports d'évaluation des organismes de formation, en vue du pilotage du système. Deux rapports de ce type ont déjà été présentés à la CoPi.

Le groupe a notamment défini des catégories communes de formation, permettant de faire un état des lieux de l'offre des formations en cours de carrière réalisées dans les différents niveaux de formation (interréseaux, réseaux, pouvoir organisateur/établissement).

Cette catégorisation a largement été reprise dans la détermination des thèmes et orientations prioritaires réalisée par la Commission de pilotage en septembre 2013, permettant mieux ainsi que chaque niveau de formation puisse « se situer » par rapport aux autres.

Un autre atout : de nouvelles modalités de formation

Outre la formation « personne-relais – Dyslexie », initiée en 2011, la formation « Décolâge » en septembre 2012 et « TravColl » en septembre 2013 (trois formations qui se poursuivent), la formation « personne-relais TIC » verra le jour en septembre 2014.

Ces formations ont en commun de susciter le travail en partenariat entre enseignants et agents des C.PMS sur des pratiques pédagogiques et sauf pour « TravColl », ce sont des formations hybrides qui combinent à la fois des temps de formation à distance et des temps de formation en présentiel.

Les modalités de ces formations sont intéressantes :

- Elles tentent d'allonger le temps de la formation en recourant à du temps de formation à distance. L'évaluation a montré, cependant, que la reconnaissance de ce temps à distance comme un temps de formation n'était pas courante.
- La recherche sous-tend le contenu de la formation. Les formations sont données par des formateurs internes, issus du terrain, qui se sont approprié le sujet, et dans le cas de « Dyslexie », un spécialiste scientifique intervient pendant ½ journée. Dans le cadre de Décolâge, les formateurs internes ont reçu une solide formation des chercheurs des universités porteuses de ce projet.
- La formation est centrée sur le réinvestissement des acquis sur le terrain. Dans la partie à distance, sont proposées des tâches très circonscrites (une des conditions d'efficacité). Elles visent notamment à travailler le lien avec le contexte. Pour un gage d'efficacité, un formateur va jouer pour chaque groupe le rôle de « tuteur » et va relancer les interactions entre les participants sur les forums.
- Elles permettent un co-développement professionnel. Les évaluations liées au projet Dyslexie soulignent tout l'apport du partage de connaissances, d'outils, de pratiques, d'expériences de personnes du terrain par rapport à une problématique qui a parfois tendance à être externalisée par manque d'assurance de la part des enseignants quant à leur apport pédagogique sur le sujet. Il témoigne aussi de la capacité de mobilisation des enseignants et du fait qu'échanger, de manière cadrée, des pratiques, des expériences de terrain par rapport à une problématique partagée est très porteur en matière de formation.

Une difficulté : la programmation annuelle

Au moment de conclure ce rapport d'évaluation des formations de l'année 2012-2013, nous sommes également en cours d'élaboration du programme de l'année prochaine. Plusieurs difficultés majeures font l'objet de notre attention :

1/ L'**obligation annuelle** de formation, même si elle peut s'étendre sur une période de trois ans, contraint chacun à choisir dans un programme de formations qu'il est impossible, en l'état actuel des textes, de modifier totalement chaque année. En découle une inévitable récurrence voire une saturation de l'offre dans certains domaines.

2/ La **programmation annuelle** et donc brève est difficilement compatible avec une logique de développement professionnel dans la durée et d'un nécessaire travail en continuité au fil des années. Certains thèmes nécessitent une formation longue, étalée dans le temps, avec des moments de retour sur le terrain et des moments de recul (ex. : « La gestion des conflits » ou encore « le Plan Individuel d'Apprentissage – P.I.A. »), avec des temps de travail pour soi et des temps de travail en équipe pédagogique. Ce sont des thèmes qui répondent à un besoin à la fois individuel et collectif et qui sont formulés en termes de demandes tant par des individus que par des directions au nom de leur établissement. Ce sont dès lors des thèmes qui doivent être envisagés sur un temps plus long que celui que les décrets permettent d'offrir aujourd'hui et qui auraient une réelle pertinence à être présentés complémentaires aux niveaux « interréseaux et réseaux ou PO ».

3/ Il nous semble que des dispositifs comme ceux des **organisations collectives doivent être « rafraîchis »** bien qu'ils aient été pertinents jusqu'à présent. Nous en percevons de plus en plus les limites. Peut-être faudrait-il se tourner vers des organisations qui concernent plus spécifiquement certains types de publics. Par exemple, les membres du personnel du premier degré, les membres du personnel travaillant dans le type 2 (comme nous l'avons déjà expérimenté avec le type 6 et 7), tous les professeurs d'une discipline (comme nous l'expérimentons déjà avec les Macro langue et éducation physique), des formations suivant l'étape dans la carrière. Il nous semble que c'est davantage en matière de cursus de formation que nous devrions réfléchir.

Quel(s) chemin(s) pouvons-nous proposer à la personne pour qu'elle se professionnalise ? Si cette réflexion nous paraît pertinente et pouvoir être expérimentée avec des sous-ensembles comme les PMS ou un secteur, elle reste complexe à mettre en œuvre dans le cadre décrétoal actuel. Dès lors, l'enjeu des années à venir, nous semble-t-il, est de penser la formation comme un processus développemental en continuité sur l'ensemble de la carrière.

La « cible » que nous avons créée pour penser et présenter notre offre de formation pour l'année 2014-2015 pourra, nous l'espérons, permettre l'entame d'une réflexion en ce sens.

1.2 La formation des membres du service général de l'Inspection

Le plan de formation, déterminé pour les années 2012 et 2013, porte sur 4 thèmes prioritaires:

- Les phénomènes de discrimination et de relégation que l'on peut observer dans le domaine scolaire
- La problématique de la communication orale et écrite
- La didactique propre à la discipline
- Les troubles de l'apprentissage (dyslexie notamment)

Dans ce contexte très délicat vécu par le Service général de l'inspection à la suite des épreuves organisées par le Selor, l'organisation de la formation en cours de carrière des membres du Service a dû être suspendue, attendant que la stabilité soit retrouvée.

Pour l'année 2013-2014, 14 sessions de formation ont été organisées pour les seuls membres des services de l'Inspection :

- 1 session dispensée par le Centre pour l'égalité des Chances et la lutte contre le racisme (CECLR) en collaboration avec la Direction de l'égalité des chances (DEC) au MFWB travaillant « les phénomènes de discrimination et de relégation que l'on peut observer dans le domaine scolaire ». 59 personnes y ont participé.
- 2 sessions portant sur « l'approfondissement des troubles de l'apprentissage », assurées par les formateurs internes de l'IFC et le Docteur Grétry ;
- 2 matinées d'information furent assurées par le Professeur Marc Crommelinck sur les apports des neurosciences dans le champ de l'enseignement.

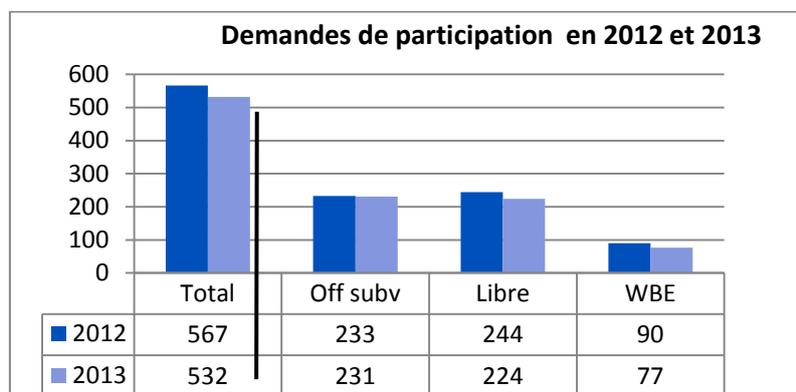
Pour cette année 2014-2015, l'IFC a déjà programmé, en accord avec le Service général de l'inspection :

- 3 sessions de formation (45 places) sur le thème de la discrimination avec le CECLR ;
- 3 sessions de formation (36 places) sur le thème de la communication orale et écrite avec Monsieur Daniel Faulx.

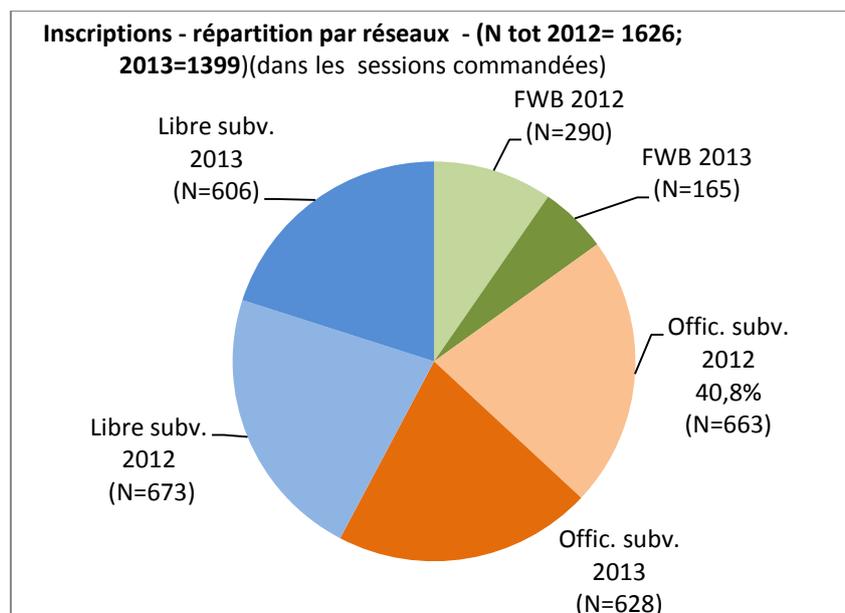
2 Organisation de la formation initiale des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux

a) Les demandes de participation et les inscriptions aux formations

Les données de 2013 concernent les 65 sessions dont la certification a eu lieu entre janvier et décembre 2013. On observe une constance des demandes de participation dont le nombre tourne aux alentours des 500 personnes au fil des années. La répartition entre les réseaux évolue peu : un peu moins dans le libre et à la FWB. Nous avons passé le cap des 5000 demandes de participation depuis le début des formations en 2008.



Nous avons eu 1.400 inscriptions cette année, (200 en moins qu'en 2012), surtout pour l'axe pédagogique fondamental. Notons que parmi ces inscrits, on compte les 9 personnes dispensées soit pour l'axe administratif, soit pour l'axe relationnel. Il n'y a pas de dispense pour l'axe pédagogique.



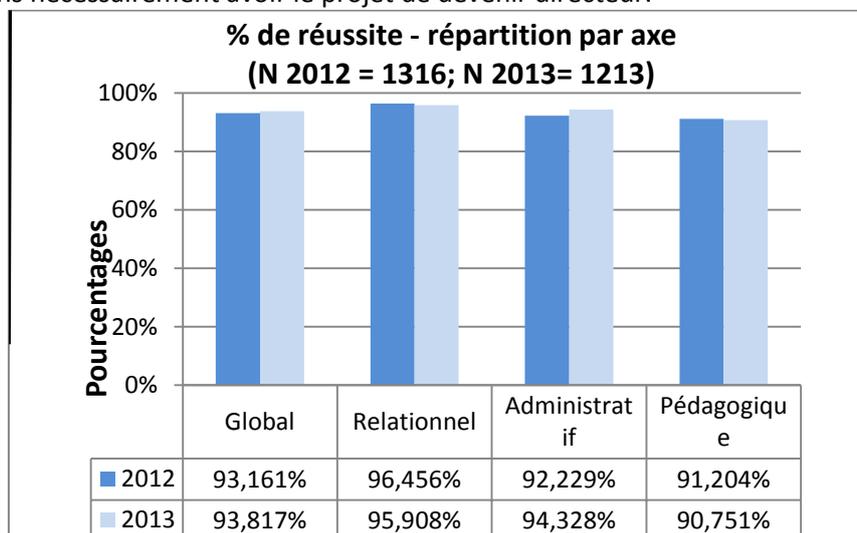
Quand on regarde ce graphique d'inscriptions par réseau, on constate que la baisse est fortement marquée au niveau de la FWB. Ceci nous interpelle dans la mesure où cette année, aucune formation n'a été organisée dans ce réseau. Il nous semble dès lors que les candidats directeurs auraient dû en

profiter pour réaliser les modules interréseaux. Ceci est d'autant plus inquiétant que l'année dernière, nous avons déploré le fait que beaucoup de personnes s'étaient désinscrites des formations en interréseaux au motif qu'elles devaient suivre la formation que leur réseau n'organisait que tous les deux ans.

Proportionnellement au nombre d'inscrits pour l'année, on constate en effet une baisse de 6 % d'inscrits pour la FWB entre 2012 et 2013 alors qu'on a une hausse de 4,1% pour l'officiel subventionné et de 1,9% pour le libre.

b) La certification

1265 personnes étaient susceptibles de présenter la certification. Parmi celles-ci, elles ont été 1213 à le faire et 93.8% d'entre elles l'ont réussie. Si certaines personnes ne présentent pas la certification, c'est peut-être parce qu'elles ne se sentent pas suffisamment prêtes ou qu'elles suivent la formation par intérêt sans nécessairement avoir le projet de devenir directeur.



Les raisons des échecs sont diverses, mais les points communs entre les axes relèvent surtout d'un manque d'analyse, de prise de recul en lien avec le profil de direction et d'un manque de justifications. Au terme de l'année 2013, 2172 personnes ont réussi les 3 axes de la formation en interréseaux. Parmi celles-ci, environ ¼ sont en fonction de direction.

Plus de 60% des personnes ayant réussi les 3 axes de formation sont des femmes et plus des ¾ ont entre 40 et 60 ans.

Nombre de personnes ayant réussi les 3 axes de formation depuis le début des formations

	Libre	Off.Subv	FWB	Total
Enseignement maternel, primaire, fondamental	405	781	199	1385
Enseignement secondaire	304	120	202	626
Enseignement de promotion sociale	26	48	25	99
Enseignement sec. artistique à horaire réduit	3	59	0	62
	738	1008	426	2172

Nombre de personnes ayant réussi les 3 axes de formation et qui exerçaient une fonction de direction lors de la demande de participation

	Font fonction de direction à la demande de participation	Total de pers. ayant réussi les 3 axes	% de f.f. par rapport au nombre de réussites
Enseignement maternel, primaire, fondamental	291	1385	21,01%
Enseignement secondaire	187	626	29,87%
Enseignement de promotion sociale	42	99	42,42%
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	11	62	17,74%
	531	2172	24,45%

c) L'évaluation des formations initiales des directeurs

La direction est un acteur central au sein d'un établissement scolaire. À l'IFC, nous pouvons l'appréhender au travers de la manière dont elle gère la formation en cours de carrière des membres de son personnel au sein de son établissement. Bien préparer les personnes qui se destinent à cette fonction de direction reste donc essentiel même si la formation initiale ne peut pas garantir que la personne aura les compétences pour mener à bien l'ensemble des facettes de sa mission.

À travers les différents axes, la formation permet aux participants de se représenter le métier de directeur, parfois imaginé préalablement de manière très différente. Quels que soient les axes, beaucoup de formateurs travaillent par analyse de cas, ce qui renforce évidemment cette meilleure perception de la réalité du métier. On lit de temps à autre que des personnes prennent conscience que cela ne leur correspond pas. La formation en rassure aussi certains, les motive.

Ne fut-ce que sous cet angle la formation est utile, surtout pour les personnes qui ne sont pas en fonction. Mais les directeurs en fonction (¼ des participants) y trouvent aussi leur compte. Ceci peut expliquer pourquoi peut-être nous conservons toujours un nombre important de demandes de participation par rapport à cette formation, à moins que ce soit un indicateur des changements nombreux de direction sur le terrain.

Quels que soient les axes, la plupart des participants perçoivent bien qu'il s'agit d'une première étape.

L'évaluation de cette année a pu être mise en perspective avec celle de l'année antérieure. Globalement que ce soit quantitativement ou qualitativement, on retrouve des profils très similaires entre les années.

L'axe administratif (10h) fournit aux personnes les bases juridiques nécessaires et une démarche de recherche pour qu'elles puissent être à même de trouver dans les bases légales la réponse à un cas pratique simple.

Le travail sur la formulation d'une réponse mériterait d'être renforcé, mais ceci nécessiterait vraisemblablement plus d'heures de formation. D'un point de vue méthodologique, dans certaines sessions, il serait intéressant de donner davantage de place à la pratique. Le fait qu'un CD fourni par l'IFC soit commun à toutes les formations de l'axe administratif nous assure que les participants disposent tous des mêmes bases.

Par ailleurs, on a pu avancer dans un travail d'harmonisation de la certification et dès lors, un cadrage plus fin de ce qui est demandé par tous les opérateurs. Au vu des contacts téléphoniques que nous avons avec les participants, ils apprécient que ce travail ait été mis en place, notamment par rapport à l'harmonisation des taux de réussite.

À relever aussi dans l'analyse de la composition du public présent dans cet axe cette année, le fait que de plus en plus de personnes l'entament en premier, probable conséquence de l'encouragement tant en interréseaux qu'en réseaux de suivre cet axe en premier lieu. La possibilité de visualiser les inscriptions sur deux années permet sans doute aussi aux candidats de planifier davantage.

L'axe relationnel (20h) aborde de manière suffisante la coordination d'équipe, la gestion des conflits et la communication. C'est moins le cas d'un 4^e aspect : la représentation de l'établissement, mais on ne perçoit pas que c'est problématique pour les participants. Au contraire, s'il y avait une compétence à renforcer ce serait celle relative au bilan de compétences et au projet personnel de formation, mais à nouveau ici, il ne s'agit que d'amorcer le processus en fonction du temps imparti à la formation.

De cet axe, les participants retirent notamment des compétences d'analyses des situations, ce qui est fondamental et en cohérence avec ce qui est demandé pour la certification. Dans certaines sessions, il s'agit de travailler encore la répartition des contenus dans le temps et leur articulation, surtout quand ils relèvent de formateurs différents. Une des pistes que nous avons déjà évoquée antérieurement est pointée par un formateur : pouvoir proposer une journée pour partager son expérience en lien avec cet axe ultérieurement, une fois que la personne a pris ses fonctions.

L'axe pédagogique (30h) est peut-être celui qui au vu des résultats devrait nous préoccuper le plus en termes d'atteinte des compétences et plus particulièrement dans le secondaire. Le rapport temps disponible- compétences est déséquilibré. Mais peut-être les différents contenus (enjeux citoyens, continuité, évaluation, développement professionnel des membres de l'équipe éducative) devraient-ils chaque fois être abordés plus explicitement comme des objets sur lesquels peut s'exercer l'aptitude à piloter un établissement scolaire.

Pour mieux percevoir ce qu'on entend par pilotage, en mai dernier, une réflexion a été mise en place avec les organismes de formation des réseaux du groupe « COPI direction » pour définir ce que la formation en interréseaux devait être à même de travailler pour développer cette aptitude. 3 éléments sont ressortis : la perception et la compréhension des enjeux pédagogiques et éducatifs ; l'appropriation de différents concepts et connaissances de base en lien avec les différents objets globaux auxquels nous avons fait allusion plus haut ; le développement de capacité d'analyse de l'impact de différentes stratégies en utilisant différents outils de pilotage pédagogique et éducatif et en analysant des bases légales.

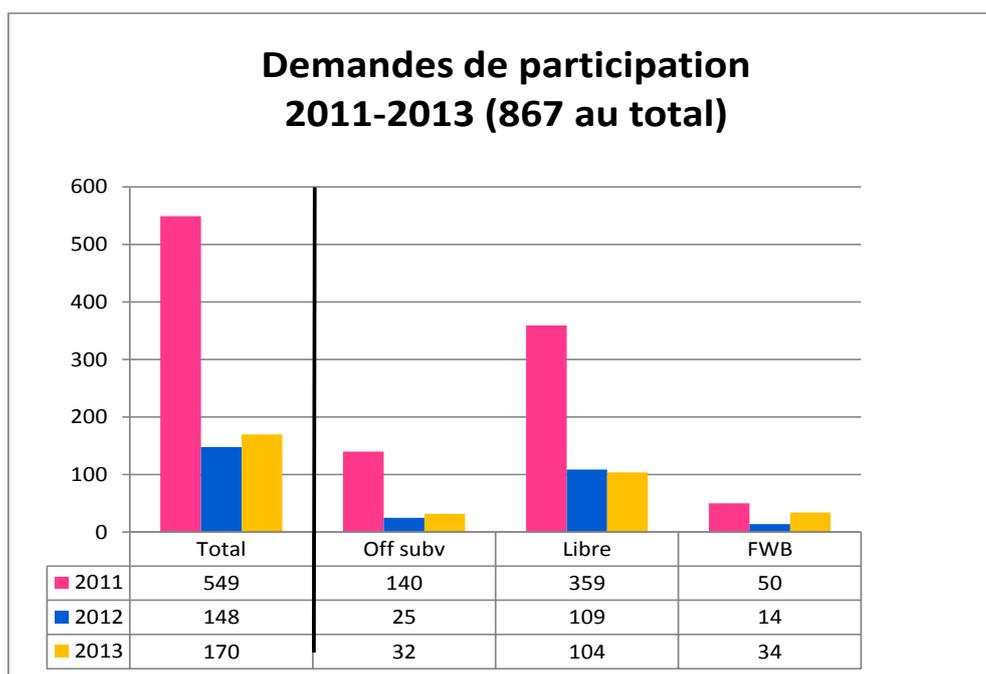
Il semble important d'avoir la gestion ou le pilotage pédagogique d'un établissement scolaire comme fil conducteur de cet axe. Dans cette optique, l'IFC a proposé une formation aux opérateurs de formation donnée par l'AGERS sur l'outil Tabor. Mais on pourrait envisager de discuter entre formateurs sur des voies permettant de renforcer la posture du chef d'établissement (à savoir le pilotage) dans l'axe pédagogique.

Un dernier point que nous souhaiterions souligner concerne la régulation que l'évaluation peut apporter pour les organismes de formation. À la demande de quelques organismes, nous avons placé cette année sur le site opérateur, pour chacun d'entre eux, à la fois les commentaires des participants et les résultats en termes quantitatifs et plus précisément la manière dont les participants estiment que chacune des compétences de chaque axe est travaillée.

Le rapport d'évaluation complet est gravé sur le CD en annexe

3 Organisation de la formation complémentaire (barème 501)

Entre 2011 et 2013, 867 demandes de participation ont été introduites. Il est assez logique que le nombre de demandes de participations ait été significativement plus important lors de la première année. Ainsi, en 2011, 549 personnes ont introduit une demande de participation, mais nous n'en avons plus que 148 l'année suivante. Cette diminution ne s'est pas poursuivie en 2013 puisque le nombre de demandes est remonté à 170. Les données par réseaux indiquent que cette évolution dans le temps est relativement comparable d'un réseau à l'autre.



En ce qui concerne l'évolution des inscriptions, l'année 2012 est celle qui en a recueilli le plus, notamment pour le module psychologie cognitive et plus particulièrement la formation consacrée aux élèves de 10 à 15 ans (333 inscrits pour cette seule année 2012). Pour les lots du module didactique, nous constatons que les évolutions sont assez variables : c'est parfois l'année 2011 (en langues germaniques ou en mathématiques/sciences par exemple), parfois l'année 2012 (en éducation physique ou en français/FLE par exemple) qui compte le plus d'inscriptions. En 2013, certaines disciplines restent relativement stables en termes de nombre d'inscrits comparativement à 2012 (histoire/géographie/sciences économiques et sociales, français/FLE par exemple), d'autres augmentent (langues germaniques) et d'autres diminuent (éducation physique).

366 participants ont réussi les deux modules en 2011 et 2013. Les données par réseaux nous montrent que 75% de ceux-ci travaillent dans le libre, 20% proviennent de l'officiel subventionné et enfin 5% enseignent dans le réseau organisé par la Fédération Wallonie Bruxelles. Ces proportions sont bien en rapport avec les chiffres présentés avant sur les demandes de participations.

Réussite des 2 axes (au 07/05/2014)	Libre	Off.Subv	CF	Total
Enseignement fondamental	24	21	2	47
Enseignement secondaire inférieur	203	40	12	255
Enseignement secondaire supérieur	50	13	1	64
TOTAL	277	74	15	366

Perspectives et pistes de régulation pour améliorer le processus des formations « barème 501 » :

Au niveau institutionnel :

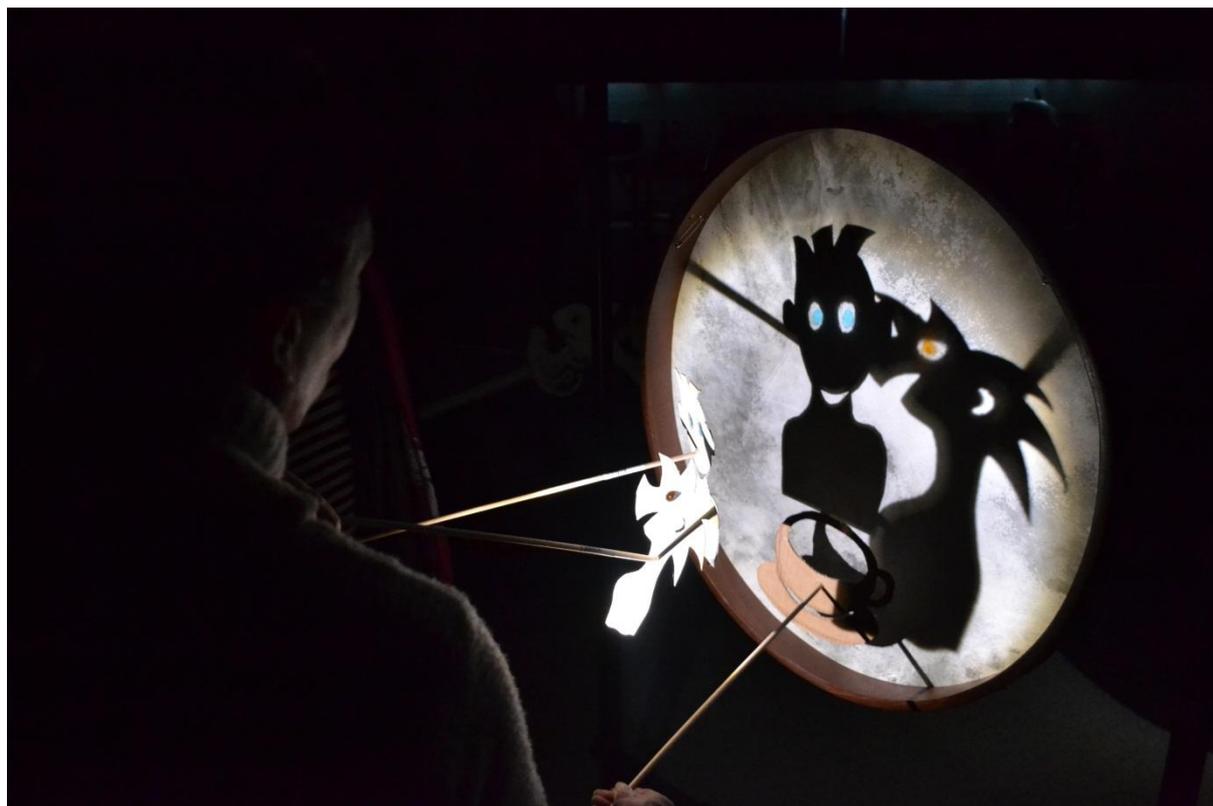
- L'annexe de l'AGCF du 14/05/2009 devrait être clarifiée. Les personnes dont le dossier est validé sur cette base le sont pour leur diplôme et non pour la fonction exercée. Ceci entraîne les difficultés évoquées ci-dessus.
- Par ailleurs, certains objectifs en lien avec l'évaluation des apprentissages devraient être modifiés pour les disciplines pour lesquelles il n'existe pas d'évaluation externe et/ou de référentiels.

Au niveau de l'IFC :

- Il semblerait plus profitable de prévoir un parcours de formation où le module « psychologie cognitive » est nécessairement suivi avant le module « didactique disciplinaire ». En effet, certains contenus du module « psychologie » alimentent et éclairent des compétences travaillées dans le module « didactique ».
- Le formulaire d'évaluation devra être revu et modifié : pour la partie « psychologie cognitive », il s'agira de revoir la structure et la présentation des items (cf. questions en gras (questions globales posées pour chaque thème). Certaines questions ont été mal présentées débouchant sur des taux de non-réponses importants.
- Au niveau des contenus de la formation, il s'agirait d'accentuer le travail en lien avec la prise en compte spécifique des tranches d'âge des élèves concernés par les formations « barème 501 ».
- Au niveau méthodologique, il conviendrait de partir davantage des situations et des réalités du terrain en rapport avec les élèves de ces tranches d'âge. Le défi méthodologique est celui de trouver l'équilibre entre apports des formateurs (notamment sur le plan théorique), partage des acquis, échange des expériences professionnelles et pratiques réflexives.
- Garantir la cohérence et le lien entre les différentes parties de la formation de manière à obtenir un ensemble articulé et cohérent reste important.
- En ce qui concerne le regroupement de plusieurs disciplines dans les formations didactiques, il est impraticable de renoncer à la logique de ces regroupements (pour atteindre le nombre minimal d'inscrits). Il conviendrait cependant que les formations y répondent méthodologiquement de manière plus adéquate.

Nous devons relancer le marché public en vue de programmer à nouveau ces formations pour les 4 années à venir.

Presque comme des magiciens ...



4 Gestion informatique des formations

La quantité gigantesque d'informations traitées au sein de l'IFC nécessite une gestion informatique à la fois performante et évolutive de nos données. L'amélioration des services rendus au public passe indéniablement par une progression constante de la qualité et de la fiabilité de l'information véhiculée.

C'est grâce à un travail en équipe, permettant aux uns de décrire le plus précisément possible les besoins et aux autres de proposer les ressources, les créations, les développements utiles, que l'Institut progresse. Et pour ce faire, il a d'ailleurs mis au point des fiches internes de demandes d'interventions informatiques.

Deux fois par mois au moins, chaque semaine parfois, se tient une réunion appelée « CHAMIDA » en interne, qui réunit les 2 informaticiens (Michaël Pierard et David Mathurin), un pédagogue (Christophe Mélon) et la fonctionnaire dirigeante. Les demandes formulées par les différents services de l'IFC, mais aussi parfois par les organismes de formation sont analysées et les voies de résolution de problème ou de création de nouvelles procédures sont proposées. Ces réunions permettent également, sans trop de formalisme administratif, de tenir un véritable tableau de bord de la gestion informatique du travail interne et de la communication externe.

Ainsi, au cours de cette année, ce sont surtout les interfaces développées pour les procédures des marchés publics de formation qui ont absorbé le temps et l'énergie des 2 informaticiens de l'IFC. Citons donc :

- L'interface d'encodage des candidatures et des offres de formations via le site internet. Jusqu'à maintenant les opérateurs envoyaient des fichiers Excel afin de nous transmettre les informations sur leurs offres. Outre le manque de convivialité du système, la fiabilité des informations laissait à désirer. La nouvelle interface vérifie tous les encodages et les données ne sont acceptées que si cela correspond aux critères (vérification des dates, concordances public cibles, etc.).
 - L'interface d'envoi des documents relatifs au Marché public. Grâce à cette interface, les candidats et les soumissionnaires ont pu nous faire parvenir directement via le site tous les documents nécessaires aux marchés publics (CV des formateurs, extrait du casier judiciaire, ...)
 - L'interface de visualisation et de cotations des offres et statistiques en interne. Cette interface a permis aux pédagogues de coter les offres et d'indiquer les remarques sur les offres afin de créer les fichiers récapitulatifs.
 - L'ajout d'un module sur notre site pour les formations FIE. Ce module permet aux personnes concernées de visualiser les formations et de s'y inscrire
 - La création de programmes pour la sortie de statistiques (comptabilité, barème 501, directions, Formations en cours de carrière, FIE, Dyslexie, Décollage ...)
 - La mise en place d'une newsletter interne
 - La formation au logiciel indesign afin de permettre la création d'un journal des formations
 - La maintenance du site et des programmes développés
 - La mise en place d'un moteur de recherche full text sur le site
- La création d'un nouveau programme d'envoi des fiches de prix aux opérateurs



Chapitre 3 – Mesures prises par l'IFC pour faire connaître son action auprès du public

1 Une « cellule communication ».

Une cellule « Communication » vient d'être créée afin de professionnaliser les actions de communication interne et externe de l'IFC. Elle est composée d'une pédagogue (Véronique Bourgeois) et de trois agents administratifs (Nathalie Lefrant, Serge Massin et Emmanuelle Mignolet), tous diplômés en communication, qui consacrent à cette nouvelle mission quelques heures de leur charge horaire par semaine. L'équipe informatique apporte sa collaboration chaque fois qu'un développement informatique est nécessaire.

Cette cellule centralise désormais des actions existant auparavant : préparation du stand IFC au Salon de l'Éducation, conception et rédaction d'une brochure de présentation de l'IFC encartée dans le magazine PROF de septembre, développement du site Internet.

D'autre part, cette cellule a pour mission de développer de nouvelles actions selon les besoins identifiés. Ont déjà été réalisés : la conception d'un nouveau catalogue de formation téléchargeable ; la mise en place d'une newsletter interne (pour l'équipe IFC et des formateurs internes) ; la réalisation de feuillets informatifs sur les procédures de marché public pour les candidats opérateurs, pour l'organisation des formations collectives pour les chefs d'établissement, pour le projet d'une journée d'information à destination des formateurs en Formation Initiale des Enseignants ; la charte graphique des courriers électroniques sortants ; la création d'une farde à rabats réutilisable aux couleurs de l'IFC et présentant la structure du nouveau « Programme Enseignement » schématisé par une cible ; la création de bannières et de supports graphiques évènementiels.

2 La participation et la représentation de l'IFC dans différentes instances régionales et internationales

Depuis sa création, l'IFC participe régulièrement aux réunions organisées par différentes Institutions. Il y puise et y partage une réflexion et des informations nécessaires à l'évolution des métiers de l'enseignement. Citons les lieux importants que sont notamment la Commission de Pilotage, le Collège de l'Inspection, de conseil et de soutien pédagogiques, le comité d'accompagnement du magazine Prof, l'Etnic, ...

Au cours de l'année 2013, l'IFC a été sollicité plus spécifiquement par plusieurs instances régionales ou internationales. Pour certaines d'entre elles, la demande consistait à présenter le dispositif des formations en cours de carrière aux personnes invitées par ces instances elles-mêmes. Pour d'autres, il s'agissait d'aller un pas plus loin en s'inscrivant dans une démarche de partenariat et *in fine* déboucher sur la proposition d'une formation.

Dans notre chef, les invitations adressées à l'IFC se lisent comme une confiance et une reconnaissance du travail effectué. Et c'est donc avec un certain plaisir que l'IFC engage son temps et ses compétences dans ces différentes collaborations.

À la demande du Gouvernement de la Fédération Wallonie-Bruxelles, l'IFC a participé au groupe de travail qui a conduit les assises de l'éducation relatives à l'environnement et au développement durable.

À la demande de la Ministre de l'Enseignement obligatoire, nous avons véritablement sillonné le territoire de la Fédération Wallonie-Bruxelles avec des représentants de son Cabinet, du SGPSE, de l'Ulg et de l'ULB pour amorcer et susciter la réflexion sur les pratiques pédagogiques alternatives au maintien et au redoublement au début du fondamental.

À la demande du Gouvernement wallon, l'IFC a participé aux différentes réunions de travail consacrées à la *Task Force* Cyberclasse.

Sollicité par le Secrétariat général de la Fédération Wallonie-Bruxelles (Direction des Relations internationales), l'IFC a présenté le dispositif des formations en cours de carrière aux professeurs allemands enseignant (dans leur pays) le français langue étrangère.

Chapitre 4 – Mesures administratives prises par l'IFC pour assurer ses missions

1 Marchés publics

Durant l'année 2013, l'IFC a attribué 4 marchés publics. Ces marchés sont de différents types :

- le marché de services de formation nécessaire à l'exécution des principales missions de l'IFC : la formation en cours de carrière du personnel de l'enseignement spécialisé, fondamental ordinaire, secondaire ordinaire et des agents des centres PMS pour l'année scolaire 2012-2013 ;
- le marché de services relatif à l'impression et au dépôt à Roularta Printing d'une brochure de présentation de l'IFC et qui sera à encarter au sein de l'édition du magazine PROF du mois de septembre;
- le marché de services de restauration pour les repas distribués dans certaines formations pour l'année 2013
- un marché d'impression et de livraison de papiers et enveloppes à entête;
- un marché de services juridiques pour les années 2013 et 2014

Tous les marchés publics sont gérés par la personne chargée de la cellule juridique et la fonctionnaire dirigeante. Les marchés de services de formation nécessitent également l'implication de l'équipe pédagogique et administrative. Les marchés de fournitures sont pris en charge par la responsable de l'économat.

Les données synthétiques de ces marchés sont reprises en annexe 3

2 Gestion des questions, réclamations et plaintes adressées à l'IFC par les usagers

2.1 Les questions les plus fréquentes

Nous établissons une catégorisation des questions les plus fréquentes sur la base des courriers et courriels, mais également des prises de notes lors des échanges téléphoniques entre les usagers et l'IFC. Dans la mesure où la plupart des questions, demandes, voire récriminations nous sont communiquées oralement, il est impossible de quantifier le nombre d'interventions des usagers.

- La réglementation relative à la formation en cours de carrière en interréseaux soulève de moins en moins de questions et surtout, chaque membre du personnel de l'IFC est apte à répondre clairement à la plupart des questions et le fait sans délai. Les questions les plus fréquentes portent sur des cas individuels (ex : je suis en congé de maladie, puis-je quand même participer à une formation ?).

- Les questions portant sur l'organisation et la réglementation des formations initiales des directeurs sont gérées par un agent entièrement affecté à la gestion administrative de ce dossier. Il centralise l'ensemble des appels, courriers et courriels entrants à ce sujet et est ainsi la personne de référence à l'IFC tant pour les candidats directeurs que pour les opérateurs de formation. Par ailleurs, le site Internet de l'IFC permet aux candidats directeurs d'avoir accès à toutes les informations nécessaires relatives aux sessions planifiées sur une période de 2 ans, aux inscriptions et à tous les textes de référence liés à ces formations.
- Beaucoup de questions nous ont été adressées à propos de la formation des candidats inspecteurs. Cependant, suite à la suspension de ce dossier, les demandes formulées à nos services ont essentiellement concerné la procédure à suivre pour devenir inspecteur. Les réponses apportées aux demandeurs ne pouvaient être que prudentes, la consigne étant d'attendre une décision du Conseil d'Etat sur le recours et des instructions claires du Parlement et/ou du Gouvernement.
- Le dossier « barème 501 » est sans aucun doute celui pour lequel l'IFC reste le plus sollicité, proportionnellement au nombre d'utilisateurs concernés. Les informations à ce sujet sont communiquées via un espace dédié spécifiquement à ce dossier sur le site et une adresse mail lui est consacrée de manière à permettre au personnel enseignant de formuler directement à l'agent administratif ou au pédagogue en charge de ce dossier toutes les questions relatives à la réglementation ou à l'organisation de ces formations. Les simples demandes de renseignement diminuent fortement, mais les récriminations suite au sentiment d'injustice ressenti par bon nombre de personnes demeurent ... et gardent les mêmes causes :
 - le fait de ne pas pouvoir bénéficier de cette mesure eu égard aux limites de la réglementation (les professeurs qui donnent le cours d'étude du milieu, par exemple ou ceux qui donnent cours en promotion sociale) ;
 - le fait de donner cours dans le DI depuis de nombreuses années et estimer ne plus devoir passer par une formation complémentaire pour être « reconnu » comme compétent ;
 - le fait d'avoir vu son dossier validé par l'AGPE, d'avoir suivi et réussi les 2 modules de la formation, mais de ne pas, *in fine*, pouvoir bénéficier du barème 501 ...
- Les modalités d'inscription, de désistement, d'excuses ou de réorientation, les questions sur le contenu du programme représentent la majorité des interventions.

Nous comptons **9.802 dossiers archivés** (toutes les entrées + les sorties d'un même dossier sont classées ensemble dans notre système d'archivage) reprenant les courriers et courriels archivés à partir de la seule **adresse générale de l'IFC**.

Ne sont pas comptabilisés ici les formulaires d'inscription qui font l'objet d'un répertoire séparé ni tous les autres courriels adressés directement aux adresses professionnelles des agents. Il nous est dès lors impossible de quantifier les échanges individuels. Chaque personne au sein de l'équipe se voit confier des dossiers/responsabilités en fonction de ses compétences et de la répartition des tâches effectuée au sein de l'équipe. Chacun se voit donc renseigné comme « personne de contact de référence » pour certains dossiers. La plupart des interpellations ou demandes de renseignements propres à certains dossiers parviennent donc directement à la personne chargée de ceux-ci.

2.2 Les plaintes

Le premier règlement d'ordre intérieur (ROI) du service des plaintes des usagers de l'Institut a été adopté par le CA de l'IFC en septembre 2004 en application de l'article 21 du décret du 9 janvier 2003 relatif à la transparence, à l'autonomie et au contrôle des organismes publics qui dépendent de la FWB. Le CA a actualisé ce règlement en avril 2009.

Le texte est placé sur le site de l'IFC. Il définit la notion de service des plaintes⁹ de l'IFC, de plainte et d'utilisateur de l'IFC. Il énonce les règles de recevabilité des plaintes et fixe les délais de réponse à charge de l'IFC.

Le service des plaintes est composé du fonctionnaire dirigeant, d'un membre de la cellule juridique et d'un membre de la cellule pédagogique de l'IFC, désignés par le Bureau.

Lorsqu'une plainte parvient à l'IFC, il est d'abord vérifié par la cellule juridique qu'il s'agit bien d'une plainte au sens du ROI du service des plaintes. Lorsque cela n'est pas le cas, la cellule juridique informe le plaignant des modalités pour l'introduction d'une plainte en bonne et due forme et lui fait parvenir une copie du ROI du service des plaintes. Si la personne ne souhaite pas introduire une plainte, on estime qu'il s'agit d'une récrimination, mais un suivi du même type y est donné.

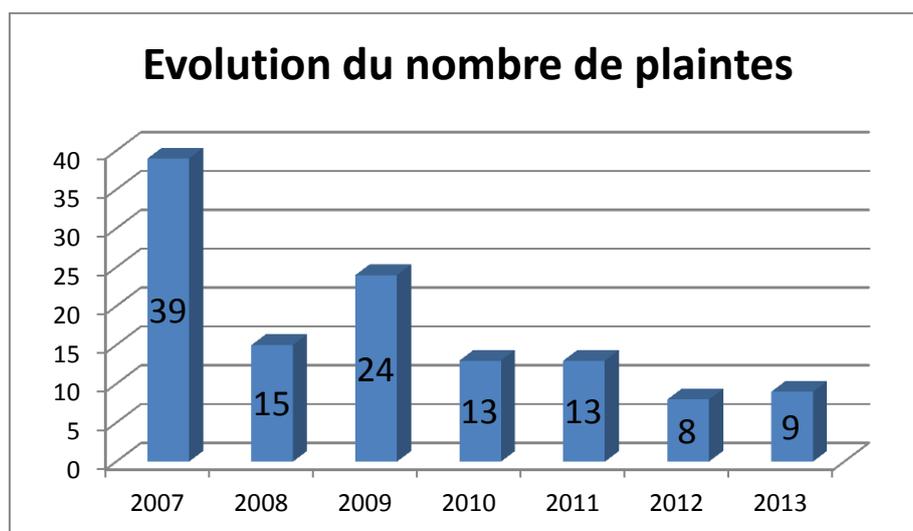
Chaque plainte est traitée de manière identique : un accusé de réception est envoyé au plaignant dans les 3 jours ; les éventuels premiers éléments de réponse peuvent y figurer et le ROI du service des plaintes y est joint.

Une réunion du service des plaintes est alors organisée afin de traiter le fond de celle-ci. Lorsque les compétences ou connaissances d'un autre membre de l'équipe peuvent être utiles, il est également convié à la réunion. Lors de cette réunion, le service des plaintes décide du suivi à mettre en œuvre pour la plainte ; il s'agit en général de :

- rencontrer l'opérateur de formation contre lequel la plainte a été introduite ;
- mener des entretiens avec des participants à la formation concernée ;
- mener des entretiens avec les chefs d'établissement concernés ;
- analyser les évaluations de la formation concernée ;
- analyser les évaluations de toutes les sessions de cette formation ou de ce formateur ;
- organiser une observation de la session suivante.

Une fois l'analyse menée, une réponse définitive est envoyée au plaignant afin de l'informer du suivi ayant été donné.

⁹ La plainte y est définie comme toute réclamation, doléance, contestation justifiée par la constatation du non-respect par l'IFC de ses obligations envers les usagers dans le cadre de l'exécution de ses missions de service public.



Pour l'année civile 2013, nous relevons 9 plaintes formulées formellement à l'IFC. Chacune d'entre elles est résumée ci-dessous.

Plainte 1

Une sous-directrice transmet à l'IFC divers débordements dont lui ont fait part des enseignants ayant participé à une session de formation collective. Ils se plaignent d'une attitude irrespectueuse du formateur (propos jugés déplacés, gestes inadaptés, retard et non-respect des horaires). Certains ont d'ailleurs décidé de ne pas se rendre au 2e jour de formation pour manifester leur mécontentement.

La plaignante ajoute qu'il est délicat pour les participants de mentionner de telles remarques dans les formulaires d'évaluation à remettre en main propre du formateur concerné.

Nous avons contacté l'organisme de formation qui nous a d'abord indiqué que le formateur prévu pour la session étant malade, il avait été remplacé par un autre formateur, sans que l'IFC n'en ait été informé. Nous avons rappelé à l'opérateur que l'IFC devait toujours être informé de ce genre de changement et valider le CV du formateur.

Le formateur semblait étonné du ressenti de certains participants par rapport à ses gestes et dires et s'est engagé à être plus prudent à l'avenir. Il a indiqué ne pas avoir été en mesure de respecter l'horaire dans la mesure où le repas a tardé. Il a ajouté qu'à son sens, les repas servis par les écoles devraient être moins conséquents et qu'il faudrait éviter de servir de l'alcool aux participants.

Plainte 2

Un éducateur se plaint d'une organisation collective exceptionnellement ratée à son sens: adresse de la formation incorrecte, locaux inadaptés, pas de chauffage, frais de parking élevés. Il s'indigne quant à l'image de « pion » attribuée à sa fonction d'éducateur. Il reproche à l'IFC de ne pas avoir renouvelé son catalogue de formation depuis 10 ans et de proposer une offre de formation tout à

fait inadéquate par rapport aux demandes des professionnels de terrain. Il remet en cause les dispositions légales en matière de formation continuée.

L'IFC a d'abord indiqué au plaignant que le changement de lieu avait été communiqué à l'avance à tous les participants et qu'il n'aurait donc pas dû être en difficulté le jour J.

L'IFC a ensuite attiré l'attention de l'éducateur sur les offres destinées aux éducateurs présentes dans le programme proposé pour l'organisation Bruxelles 2 : prise de parole en public, conflits de loyauté, adolescence, dimension de genre, interculturalité, gestion des relations critiques en classe, travail en partenariat (Comment favoriser l'émergence d'une culture commune aux différents acteurs?), techniques d'animation hors de la classe, éducation à la citoyenneté, troubles de l'attachement, conduites à risques. L'IFC a indiqué que la diversité des thématiques en lien avec les éducateurs montre bien que nous sommes conscients que le rôle d'éducateur n'est pas que d'être un surveillant.

L'IFC indique également au plaignant que les directions des établissements scolaires ont fait part d'une série de nouvelles demandes de formations spécifiques à destination des éducateurs pour l'année suivante: formation administrative ; gestions des absences, relations/conflits aux parents, obligation de l'école ; accompagnement et suivi des élèves en difficulté scolaire en dehors de la classe (scolaires, relationnelles, ...) ; Etre un moteur d'une médiation pour les pairs (sensibilisation). Ces demandes ont été relayées au Conseil d'Administration de l'IFC. Certaines relèvent cependant davantage d'un niveau réseau qu'interréseaux.

En interréseaux, les formations suivantes ont dès lors été ajoutées pour le programme des formations 2013-2014 , ce qui réactualisera quelque peu l'offre proposée :

- *L'accompagnement et le suivi des élèves en difficulté dans le cadre scolaire (en dehors de la classe)*
- *Comment les éducateurs peuvent-ils avoir des relations positives avec les parents pour diminuer l'absentéisme?*
- *La place du droit à l'école: la loi et la règle comme outils d'intégration sociale*
- *Analyse d'action et de stratégies de synergies "famille-école"*
- *La motivation des élèves: que puis-je faire?*

Toutes les formations du programme de l'IFC ne sont toutefois pas systématiquement présentes dans le programme propre à une organisation collective.

Plainte 3

La plaignante fait part d'une attitude « choquante » d'une formatrice : non-respect d'autrui, non écoute des attentes et des difficultés des participants, mise en avant systématique, impossibilité de dialoguer. De plus, la formatrice ne respecterait ni l'intitulé, ni les objectifs de la formation. Enfin, la formatrice n'accepterait pas de remettre le formulaire d'évaluation à la participante plaignante.

La plaignante regrette d'avoir eu à faire à cette formatrice (formatrice interne de l'IFC) sachant que les professeurs ayant suivi la formation assurée par l'autre formatrice interne sur cette thématique sont toujours enchantés.

La plaignante s'est désinscrite de la journée de suivi initialement prévue.

L'IFC a d'abord envoyé immédiatement un formulaire d'évaluation à la plaignante et rencontré la formatrice interne.

L'IFC a analysé toutes les évaluations des formations données par la formatrice, que ce soit dans cet intitulé précis ou dans d'autres, en étant particulièrement attentif aux évaluations de la session concernée. Tous les participants de la session ayant remis un formulaire d'évaluation ont indiqué que les objectifs avaient été atteints. L'IFC a également parcouru le support pédagogique de la formation.

L'IFC a rencontré la formatrice afin qu'elle puisse s'exprimer par rapport aux différents éléments mentionnés. Par rapport à l'évaluation non remise, les réorientations ayant été faites en dernière minute, la formatrice ne disposait pas du nombre suffisant d'évaluations. Elle a jugé que les participants n'en ayant pas reçu pourraient compléter le formulaire lors de la journée de suivi.

La formatrice a été très blessée par les différents éléments mentionnés dans la plainte quant à son attitude. En tant qu'organisme de formation, l'IFC y est vigilant aussi et a analysé cet incident avec elle. Les difficultés rencontrées lors de la formation sont bien d'ordre relationnel (« une incompréhension entre elle et moi s'est sûrement installée sans que je ne m'en rende compte »). Un rappel à l'ordre a été formulé à la formatrice et, par ailleurs, celle-ci s'est engagée à suivre une formation sur la gestion des conflits entre adultes.

Plainte 4

Il s'agit de deux plaintes, formulées par deux participants à une même session. Les éléments de ces plaintes sont les suivants :

- Formatrice « en dessous de tout »
- documents non structurés
- aucune maîtrise des outils proposés
- contenu de la formation inexistant
- aucun parallèle possible avec les pratiques pédagogiques.
- Et « cerise sur le gâteau, elle a quitté la formation mardi midi. ».

La responsable de l'organisme de formation a d'emblée indiqué être désolée de ces désagréments et ne pas souhaiter proposer à nouveau la formation dans le programme de l'IFC à l'avenir. Elle a néanmoins pu justifier en partie le comportement de la formatrice et notamment le départ anticipé par la maladie de l'enfant de celle-ci.

Plainte 5

Un CDC formule une plainte à l'IFC suite à l'absentéisme de plusieurs enseignants au 2e jour de formation d'une session. Le responsable d'établissement de ces enseignants répond par une plainte des participants quant au très mauvais accueil, à l'attente prolongée du formateur, à sa méconnaissance du contenu de la formation, au matériel obsolète. Il indique toutefois ne pas cautionner le fait que les membres de son personnel aient ainsi décidé de ne pas se rendre au 2e jour et qu'il a fait part de ce mécontentement aux intéressés.

L'IFC a transmis les informations à chacune des parties et, respectant la convention de collaboration avec les centres de compétences, a dû prendre en charge les frais liés à l'absence des participants auprès du CDC.

Plainte 6

Un participant à une collective avait insisté pour pouvoir assister à une formation bien précise et remercie l'IFC d'avoir effectué le reclassement dans cette formation. Ayant toutefois ensuite été fortement déçu de cette formation assurée, il fait part des éléments suivants à l'IFC : la formatrice ne maîtrisait pas le sujet (TBI) et l'a avoué aux participants, les solutions sont cherchées ensemble, elle est incapable de répondre aux questions. La formatrice indique s'être intéressée à l'outil le week-end précédent la formation.

Étant donné qu'il s'agit d'une formation donnée par un centre de compétences, avec lequel l'IFC a une convention de collaboration, la validation des compétences du formateur relève du centre de compétences et non de l'IFC. De plus, la formation devait en principe être assurée par un autre formateur pressenti au départ.

Une régulation a été mise en place avec le CDC et la formatrice n'a pas assuré les sessions suivantes.

Plainte 7

Un participant relaie trois sources de mécontentement :

- le centre de formation dans lequel la formation avait lieu avait déménagé à quelques rues, or les participants n'ont pas été informés ;
- la formation avait lieu dans une zone géographique tout à fait autre que celle de l'organisation collective concernée ;
- le formateur assurant la formation n'était pas celui prévu sur le site de l'IFC.

Pour ce qui est du changement de lieu, l'IFC assume l'erreur et s'en excuse. L'IFC avait bien été informé du changement, mais a omis de faire les démarches nécessaires.

Au sujet du lieu éloigné du domicile, l'IFC indique ne pas avoir pu faire autrement. L'organisation de formations collectives LIEGE 3 concernait plus de 2000 personnes; pour proposer des formations à l'ensemble des membres du personnel des établissements participants, 121 sessions de formation ont été organisées. Certaines sessions de formation ont dû être dédoublées afin de répondre aux demandes importantes des participants. Le Centre de formation concerné a accepté d'assurer cette formation supplémentaire à condition qu'elle ait lieu dans ses locaux. Les responsables d'établissement ont été informés de ceci et n'ont pas émis d'opposition. Les participants ont été répartis parmi ces deux sessions. L'IFC essaie toutefois de limiter au maximum ce genre de situations. Enfin, concernant le changement de formateurs, l'IFC n'en a pas été informé, a fait part de son mécontentement à l'opérateur, lui a rappelé l'obligation de l'informer de tels changements et d'obtenir un accord sur les profils des remplaçants éventuels.

Plainte 8

Une participante se plaint de ne pas avoir été avertie de l'annulation de la formation à laquelle elle était inscrite et de s'être rendue à celle-ci « pour rien ».

Elle suggère que l'IFC envoie les annulations directement aux participants et non aux établissements, et que le site internet mentionne le fait qu'une formation est annulée.

L'IFC indique avoir envoyé un courrier à toutes les personnes inscrites via leur établissement scolaire dès qu'il a été mis au courant de l'annulation. Ce courrier a quitté les bureaux le 24 avril alors que la session débutait le 7 mai. Le délai est relativement court, mais semblait suffisant pour que les écoles en informent les membres de leur personnel. La procédure d'extrême urgence, qui consiste à téléphoner à l'ensemble des établissements concernés pour nous assurer qu'ils transfèrent bien l'information, n'a donc pas été activée.

L'IFC indique comprendre les suggestions de la plaignante, mais ne pas pouvoir les suivre à l'heure actuelle.

Les courriers sont envoyés aux établissements scolaires pour plusieurs raisons:

- 1) l'IFC ne dispose pas de toutes les adresses personnelles des participants;*
- 2) le rassemblement des courriers (confirmations d'inscription, attestations de présence, etc.) réduit largement les coûts d'envois par opposition à des envois individuels;*
- 3) l'IFC a un devoir vis-à-vis des directions - celles-ci doivent être informées de toute question concernant la formation des membres du personnel de leur établissement.*

Pour ce qui est de la voie électronique, il est probable qu'à l'avenir, nous utiliserons ce moyen certes moins coûteux. Toutefois, actuellement, nous ne disposons pas de toutes les adresses électroniques de notre public-cible. De plus, beaucoup rechignent encore à utiliser ce moyen de communication. Nous n'aurons dès lors pas davantage d'assurance que l'information soit effectivement bien reçue par les participants.

Pour ce qui est de la suggestion d'alerte sur le site, ceci a été pris en compte.

Plainte 9 – barème 501

Le Médiateur relaie les plaintes de deux candidats au barème 501.

« Si la fonction de professeur de cours spécial « enseignement musical » n'est pas concernée par le barème 501, pourquoi un volet pédagogique propre à cette discipline est-il organisé dans le module de « formation barème 501 » ? S'agit-il d'un nom générique, pouvant s'appliquer à d'autres barèmes (par exemple le 346) par un mécanisme analogue (application du barème à l'enseignant au DI, titulaire du titre requis au DS) ? Sinon, est-ce une erreur de l'organiser dans le cadre de cette formation ? »

Explication :

L'intitulé de la formation à laquelle le médiateur fait référence est « éducation artistique » et ne concerne que les fonctions professeurs de cours spéciaux (spécialité dessin et éducation plastique) en concordance avec la ligne 24 du tableau des fonctions analogues fixées par le décret de 2009. Il n'existe donc pas de module spécifique aux professeurs de cours spécial « enseignement musical » (puisque ceux-ci ne sont pas repris dans le décret).

L'IFC a répondu au Médiateur en lui indiquant que les questions liées aux enjeux statutaires ne sont pas du ressort de l'IFC. Seule la question liée à l'organisation d'un module spécifique à l'enseignement musical concerne l'IFC.

L'IFC avait mis un terme générique éducation artistique. Au vu du cas rencontré, il a été décidé de mentionner explicitement les deux spécialités pour lesquelles ce module est organisé à savoir « spécialité dessin et éducation plastique ».

Chapitre 5 – Perspectives d'avenir

1 En matière de formation en cours de carrière

Les enjeux de la formation en cours de carrière, comme définis dans les décrets de 2002 restent pertinents. Par contre, l'analyse des contraintes budgétaires et organisationnelles auxquels sont soumis tous les organismes de formation d'une part, les modalités strictes dans lesquelles est inscrite l'obligation professionnelle de la formation d'autre part, appellent à des évolutions ... dont certaines demanderont des modifications décrétales.

L'IFC est l'organisme de référence pour organiser les formations en cours de carrière de l'ensemble des membres du personnel de l'enseignement, quel que soit le Pouvoir organisateur pour lequel ils exercent leur métier. Il est donc un organisme au service de l'Institution scolaire globale. À ce titre, il lui revient de prendre en compte et de répondre aux besoins communs à l'ensemble du système. Là se trouve son terrain d'actions. Il ne lui appartient dès lors pas de proposer des formations qui, bien que demandées par certains enseignants, entreraient dans le champ des compétences des réseaux, voire des PO. La distinction entre besoins du système et besoins individuels est une piste à mieux explorer qu'elle ne l'est à ce jour.

De notre expérience évoquée dans ce rapport tantôt comme atouts ou au contraire comme difficultés, nous tirons quelques pistes de dispositifs de formation intéressantes à notre estime et que nous souhaitons approfondir:

- L'accompagnement des formateurs de la formation en cours de carrière dans la professionnalisation de leur métier (développement professionnel) est important et cela implique :
 - Les formations de formateurs, mais également la supervision lorsque le travail de proximité est possible.
 - Dans tous les cas, un contrat clair définissant (via le Cahier Spécial des Charges, par exemple) les objectifs de la formation.
- L'importance de proposer différentes modalités organisationnelles de la formation en fonction des objectifs visés. Donner du temps au temps nécessaire pour développer des pratiques d'analyse réflexive, à l'appropriation de nouvelles voies de travail va demander des dispositifs de formation relativement longs.
 - Les formations de type hybride (en partie en présentiel, en partie à distance), qui allongent le temps de la formation et permettent de prendre en compte les temps de lecture, et les pratiques sur le terrain.
 - Les formations qui s'apparentent au compagnonnage, celles qui permettent, grâce à un dispositif cadré de co-construction, d'apprendre en équipe à travailler en équipe, de s'appuyer sur l'expérience de l'autre et réciproquement.
 - Les formations « en cascade », celles qui développent des compétences de « relais » auprès de ses pairs (comme la formation des tuteurs dans le cadre de la formation « teacch » ou celle des personnes-relais dans le domaine de la dyslexie).

Par ailleurs, si les décrets de 2002 défendent bien le fait que « *l'évolution des métiers de l'enseignement requiert une formation en cours de carrière qui assure un droit au développement*

personnel et rencontre l'obligation de développement professionnel, en favorisant la construction d'une identité professionnelle individuelle et collective pour tous les membres du personnel de l'enseignement », force est de constater que l'hétérogénéité des publics et la diversité des parcours professionnels voire personnels requièrent aujourd'hui une meilleure adéquation de l'offre et des modalités de la formation aux parcours de chacun.

Il nous semblerait dès lors important de permettre à chaque professionnel :

- De penser sa formation en cours de carrière à partir d'un « bilan de compétences » entamé durant sa formation initiale ;
- De disposer d'un « crédit-temps » de formation dont la durée dépend de l'étape ou de la spécificité de sa carrière (ce peut être le moment de l'entrée dans le métier, mais aussi le changement d'attribution, le changement de type d'enseignement ou d'école / centre) ;
- De bénéficier d'un « parcours de formation », composé de 3 ou 4 catégories ou thématiques définies par la Commission de Pilotage en fonction des étapes de carrière et dans lesquelles il lui sera demandé de cheminer en fonction de son « bilan de compétences ». C'est au niveau de ces parcours de formation qu'il sera essentiel de travailler la complémentarité entre les formations qui relèvent des besoins de l'ensemble du « système éducatif » et qui doivent dès lors être proposées à l'ensemble des professionnels et celles qui relèvent d'une spécificité propre à un « réseau » ;
- De pouvoir valoriser ses acquis et ses compétences professionnelles développées dans différents lieux (colloque, master, exercice du tutorat, participation aux groupes de travail qui élaborent les épreuves externes, par exemple) dont la pertinence serait attestée par un organe à définir.

Si nous sommes tous convaincus que la formation initiale et continue des professionnels de l'enseignement est un levier essentiel de l'amélioration de la qualité et de l'équité du système éducatif, alors il convient de lui consacrer les moyens humains et budgétaires nécessaires.

2 En matière de formation initiale des directeurs

La **poursuite du travail** de réflexion entamé avec les **réseaux** est essentielle. La démarche en cours dans le dossier de la formation en cours de carrière pour déterminer quelques questions communes de nos questionnaires d'évaluation respectifs est à envisager ici également. Pour le dossier sur la formation initiale des directeurs, ce travail collaboratif interréseaux-réseaux a permis de faire émerger une nouvelle proposition de plan de formation du volet commun à l'ensemble des réseaux de la formation des directeurs. Ce travail commun a pu prendre en compte les constats issus des évaluations et partagés par tous. Il a également pu mieux délimiter ce qui était de l'ordre de l'interréseaux et des réseaux pour certains domaines de la formation.

Une réflexion devrait être menée à ce sujet quant à la **complémentarité entre la formation initiale et la formation continuée** des directeurs.

Enfin, il faudra envisager **une régulation de l'offre des formations**, en tenant compte d'une part du nombre de demandes de participation au regard des données liées à la réussite des 3 axes et d'autre

part du nombre et des besoins des établissements eux-mêmes. En effet, est-il nécessaire de former autant de candidats directeurs de chacun des niveaux d'enseignement chaque année si le système n'en a pas vraiment besoin ? Ne conviendrait-il pas de définir des priorités ? La complexité est cependant que chaque personne candidat directeur n'a pas nécessairement le projet de devenir directeur à court terme. Les informations issues des questionnaires d'évaluation nous révèlent que seuls 20% ont cette intention.

Un travail est mis en place avec **les organismes de formation** par rapport aux épreuves de la certification en vue d'une meilleure harmonisation de celle-ci. Ce travail commence avec l'axe administratif. Nous envisageons aussi une nouvelle formation des formateurs intervenant dans l'axe pédagogique par rapport au « Tabor secondaire ».

3 En matière de formation complémentaire, « barème 501 »

Nous avons vu que le nombre des demandes de participation à la formation « barème 501 » diminue. Sans préjudice de l'entrée en vigueur de la réforme sur les « titres et fonctions », on est en droit de penser que cette diminution va se poursuivre dans la mesure où la première année devait absorber un maximum de régularisations de situations établies depuis longtemps.

Dès le prochain marché, comme le prévoit le décret, nous proposerons un étalement des formations sur une période de deux ans, à tout le moins pour les axes pédagogiques portant sur des disciplines rencontrées moins fréquemment dans le cadre de cette législation.

4 L'accompagnement des nouvelles mesures

4.1. La formation professionnalisante des inspecteurs stagiaires

Dès que la modification décrétable du décret « Inspection » visant notamment à offrir aux inspecteurs stagiaires une formation professionnalisante de longue durée pourra être mise en œuvre, l'IFC participera activement à cette partie du dossier. Il entend mettre toutes ses compétences et sa créativité au service de cette Institution dont l'action reste primordiale au sein du système scolaire. Il se sent prêt.

4.2. La formation initiale des enseignants

L'IFC participe au Comité permanent de suivi des travaux du Gouvernement en matière de formation initiale des enseignants. Durant l'année 2013-2014n l'IFC a montré qu'en tant qu'acteur institutionnel, il pouvait jouer un rôle intéressant dans le lien nécessaire entre la formation en cours

de carrière des membres du personnel de l'enseignement obligatoire et celle des formateurs de la formation initiale des maîtres.

Là aussi, il est prêt à aller de l'avant.

4.3. La déclaration de politique communautaire (2014)

L'IFC est un outil de formation qui s'est professionnalisé au cours de ses 12 années d'existence. Aujourd'hui, il répond déjà, par des formations de qualité, à de nombreuses préoccupations sur lesquelles la Déclaration de politique communautaire met un accent fort : « appuyer les enseignants dans l'apprentissage de la lecture et de l'écriture » (Pt 1.1) ; « développer des formations et des outils de sensibilisation pour prévenir les différentes formes de harcèlement notamment celles liées à l'usage des technologies de l'information et de la communication » (Pt 1.7) ; « formation à la construction d'une école plus inclusive » (Pt 1.8), ... Il conserve ces objets de formation et les propose sous différentes modalités parfois.

Par contre, la DPC ouvre aussi de vrais défis pour l'IFC aujourd'hui.

Celui de pouvoir toucher davantage le public de l'enseignement fondamental ordinaire en est un, important (Pt 1.1). Les formations « personnes-relais en matière de dyslexie » ; « TravColl » et « Décolâge » ont permis que ce public nous découvre et trouve dans les apports de ces formations en interréseaux une vraie richesse. D'autres objets d'échange de pratiques devraient pouvoir leur être mieux accessibles.

Celui de permettre aux formateurs de la formation initiale des enseignants (Pt 2) d'accéder aux formations de l'enseignement obligatoire, de travailler la cohérence des pratiques et des didactiques avec leurs collègues et d'échanger sur des sujets qu'ils abordent les uns et les autres ... mais parfois en décalage selon le niveau où ils se trouvent.

Et enfin (Pt 3.1), celui de participer au développement des compétences de management pédagogique, pour ce qui relève des compétences transversales, et permettre aux directions de se rencontrer, d'échanger, de construire avec leurs collègues .

Nos remerciements vont au Président de l'IFC et à ses Administrateurs qui par leur soutien et leur engagement permettent au quotidien un accomplissement des missions dans la rigueur et le dynamisme.

Liste des annexes

- 1 Énumération des missions de l'IFC à partir des différentes dispositions légales
- 2 Nouvelle composition des organes de gestion (mars 2014)
- 3 Données synthétiques relatives aux marchés publics passés par l'IFC en 2013
- 4 Cédérom comprenant :
 - a. Le rapport d'évaluation des formations en cours de carrière
 - b. Le rapport d'évaluation des formations initiales des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux
 - c. Les deux décrets du 11 juillet 2002 relatifs à la formation en cours de carrière



Annexe 1 : Énumération des missions de l'IFC à partir des différentes dispositions légales

a) Les missions de l'Institut sont prioritairement définies par l'article 26 du décret du 11 juillet 2002 relatif à la formation en cours de carrière dans l'enseignement spécialisé, l'enseignement secondaire ordinaire et les centres psycho-médico-sociaux et à la création d'un institut de la formation en cours de carrière¹⁰.

Pour l'année 2012, ces missions sont les suivantes :

1° d'organiser des formations en cours de carrière en interréseaux au bénéfice des membres du personnel des établissements de l'enseignement fondamental, de l'enseignement secondaire et des centres psycho-médico-sociaux, organisés ou subventionnés par la Communauté française, à l'exception du personnel de maîtrise, gens de métier et de service;

2° de procéder à l'évaluation de celles-ci selon les critères établis conformément à l'article 14, alinéa 1er, 1° du décret et à l'article 20, alinéa 1^{er}, 1° du décret du fondamental et d'adresser à la Commission de pilotage un rapport annuel afférent à cette évaluation;

3° de garantir la cohérence avec le décret missions en assurant notamment :

— la formation à la capacité à mettre en œuvre l'évaluation formative et la pédagogie des compétences et aux techniques permettant d'atteindre les niveaux déterminés par les socles de compétences, les compétences terminales, les profils de formation;

— la formation aux différentes formes de pédagogie différenciée;

— l'entraînement à la création d'outils pédagogiques et d'outils d'évaluation adaptés à la réalisation des objectifs déterminés par les socles de compétences, les compétences terminales, les profils de formation;

4° d'aider les membres du personnel concernés à réguler leur action en prenant appui sur leur formation initiale ainsi que sur les enseignements issus de l'articulation entre les pratiques de leurs pairs, les recherches en éducation, en psychologie et en sociologie, et les données statistiques utiles à l'évaluation de l'action dans les domaines précités;

5° de développer une culture de la formation en cours de carrière dans le chef des membres du personnel de l'enseignement organisé ou subventionné par la Communauté française;

6° d'assurer la formation en cours de carrière des enseignants du réseau de la Communauté française;

¹⁰ (M.B. 31-08-2002).

À ce jour, ce décret a été modifié 10 fois : les 19-12-2002 (M.B. 08-01-2003), 09-01-2003 (M.B. 21-02-2003), 27-02-2003 (M.B. 18-04-2003), 17-12-2003 (M.B. 30-01-2004), 03-03-2004 (M.B. 03-06-2004), 02-02-2007 (M.B. 15-05-2007), 08-03-2007 (M.B. 05-06-2007), 15-02-2008 (M.B. 01-04-08) et 30-04-09 (M.B. 30-06-09) et 17-12-2009 (M.B. 12-02-2010)

7° d'assurer les formations donnant accès à des fonctions de sélection et de promotion pour le réseau de la Communauté française à l'exception des fonctions de directeur telles que visées à l'article 2, § 1er, 1° du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs;

8° d'assurer la formation donnant accès aux fonctions de promotion des Inspecteurs;

8°bis d'assurer les formations donnant accès aux fonctions d'inspecteur général et d'inspecteur général coordonnateur;

8°ter d'assurer les formations donnant accès à la désignation en qualité de conseiller pédagogique ou de conseiller pédagogique coordonnateur, et de délivrer les attestations de réussite¹¹ relatives à ces formations ;

9° d'assurer les autres formations décidées par le Gouvernement.

Les missions visées à l'article 26, §1er, 6°, 7°, 8°bis et 8°ter ne sont pas encore entrées en vigueur.

En vertu de l'article 26, §1er, 9°, le Gouvernement a chargé l'Institut:

- d'assurer le volet commun à l'ensemble des réseaux de la formation initiale des directeurs (Décret du 2 février 2009 fixant le statut des directeurs) ;

- d'assurer la formation des formateurs en éveil scientifique.

En vertu de l'article 29, l'Institut est chargé:

d'organiser des séances d'information relatives à la déontologie de la formation, des formations et des supervisions au bénéfice des formateurs chargés de dispenser les formations en interréseaux.

En vertu de l'article 34, l'Institut est chargé:

d'organiser, pour les administrateurs, un cycle de formation permanente relatif à l'évolution du statut et de la fonction d'administrateur au regard des évolutions législatives, sociales, réglementaires et de gestion en la matière.

En vertu de l'article 35 :

L'Institut veille à ce que son budget annuel soit établi et transmis, dans les délais fixés par les circulaires budgétaires, pour approbation au Ministre de tutelle et au Ministre du Budget.

¹¹ Lire « attestations de fréquentation »

b) Les missions de l'Institut définies par les articles 17 §2, 28 et 29 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs sont les suivantes :

1° Etablir pour le Gouvernement une proposition de plan de formation relatif au volet commun à l'ensemble des réseaux portant sur : a) un axe relationnel ; b) un axe administratif, matériel et financier et c) un axe pédagogique et éducatif.

La proposition doit notamment fixer le contenu et les objectifs de la formation ainsi que les compétences à acquérir. Elle doit en outre fixer la répartition entre les trois modules, du nombre d'heures de formation.

2° Remettre, d'initiative ou à la demande du Gouvernement, des avis sur l'application des articles organisant les formations du volet commun à l'ensemble des réseaux et les épreuves qui les sanctionnent.

3° Transmettre à la Commission de pilotage un rapport d'évaluation sur l'organisation et la certification de la formation initiale des directeurs.

c) Les missions de l'Institut définies par les articles 25, 34 et 35 du décret du 30 avril 2009 portant exécution du Protocole d'accord du 20 juin 2008 conclu pour la période 2009-2010 avec les organisations syndicales représentatives du secteur de l'enseignement sont les suivantes :

1° Transmettre au Gouvernement un avis relatif au plan de la formation à la pédagogie de l'enseignement fondamental ou de l'enseignement secondaire inférieur à destination des agrégés de l'enseignement secondaire supérieur et des porteurs d'un diplôme de niveau universitaire complété par le certificat d'aptitudes pédagogiques ou le certificat de cours normaux techniques moyens.

3° Organiser ce module de formation.

4° Remettre, d'initiative ou à la demande du Gouvernement, des avis sur l'application des articles organisant les volets du module et les épreuves qui les sanctionnent.

5° Transmettre chaque année à la Commission de pilotage créée par le décret du 27 mars 2002 relatif au pilotage du système éducatif de la Communauté française, un rapport d'évaluation sur l'organisation et la certification du module.

Ainsi, l'Institut est l'organisme de référence de la Communauté française pour l'organisation et la mise en œuvre des formations en cours de carrière en interréseaux au bénéfice :

a) des membres du personnel des établissements de l'enseignement fondamental et de l'enseignement secondaire, ordinaire et spécialisé, et des centres psycho-médico-sociaux, organisés ou subventionnés par la Communauté française, à l'exception du personnel de maîtrise, gens de métier et de service ;

b) des membres du Service général de l'inspection - à l'exclusion des membres du personnel exerçant une fonction de promotion d'inspecteur général ou d'inspecteur général coordonnateur - ainsi que des membres du Service de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement organisé par la Communauté française et des cellules de conseil et de soutien pédagogiques de l'enseignement subventionné par la Communauté française.

L'Institut est également l'organisme de référence de la Communauté française pour :

- l'organisation et la mise en œuvre des formations en interréseaux donnant accès à la désignation en qualité de conseiller pédagogique et à la fonction de conseiller pédagogique coordonnateur.
- l'élaboration de la proposition, et s'il échet de l'organisation et de la mise en œuvre, du plan de la formation initiale commune à l'ensemble des réseaux des directeurs des établissements de l'enseignement maternel, primaire, fondamental, secondaire, ordinaire et spécialisé, de plein exercice ou en alternance, secondaire artistique à horaire réduit ou de promotion sociale, organisés ou subventionnés par la Communauté française.
- l'organisation et la mise en œuvre des formations à la pédagogie de l'enseignement fondamental ou de l'enseignement secondaire inférieur à destination des agrégés de l'enseignement secondaire supérieur et des porteurs d'un diplôme de niveau universitaire complété par le certificat d'aptitudes pédagogiques ou le certificat de cours normaux techniques moyens. Les titulaires de ces titres, porteurs du titre requis pour la fonction de l'enseignement secondaire supérieur analogue à la fonction correspondante du niveau secondaire inférieur ou du niveau fondamental, telle que déterminée par le Gouvernement, qui auront suivi avec succès la formation évoquée ci-dessus, bénéficieront d'un salaire correspondant à celui d'agrégé de l'enseignement secondaire supérieur.

Annexe 2 : Composition des organes de gestion depuis le 20 mars 2014

(surligné en jaune, le nom des nouveaux administrateurs)

Membres de droit

Président Bureau + CA Jean-Pierre HUBIN
 Vice-Présidente Bureau + CA Martine HERPHELIN
 Lise-Anne HANSE
 Chantal KAUFMANN

Inspecteurs effectifs

Bureau + CA Michèle DEMEUSE
 Daniel PLAS
 Pierre FENAILLE
 Bureau + CA Philippe DELFOSSE
 Gérard LEGRAND

Suppléants

Marc GUILLAUME
 Serge CROCHET
 Guy LOQUET
 Christine PONCHON
 Philippe ROME

Enseignement non confessionnel effectifs

Didier LETURCQ
 Roberto GALLUCCIO
 Raymond VANDEUREN
 Vice-Présidente Bureau + CA Fanny CONSTANT

Suppléants

Odette FERON
 Georges CHAVAGNE
 Michel BETTENS
 Dominique LUPERTO

Enseignement confessionnel effectifs

Vice-Président Bureau + CA Godefroid CARTUYVELS
 Eric DAUBIE
 Patrick LENAERTS
 Sophie DE KUYSSCHE

Suppléants

Christine GOCHEL
 Francis LITRE
 Monika VERHELST
 Paul MAURISSEN

Organisations syndicales effectifs

Pascal CHARDOME
 Laurence MAHIEUX
 Marie CELENTIN

Suppléants

Christiane CORNET
 Annie COLARTE
 Isabelle WARGNIES

Experts des Universités effectifs

Evelyne CHARLIER
 Marc DEMEUSE

Suppléants

Ghislain CARLIER
 Christian ORANGE

Experts des Hautes Ecoles effectifs

Anne GIACOMELLI
 Carine DIERKENS

Suppléants

Vincent CAPPELIEZ
 Dominique DAEMS

Commissaires du Gouvernement

Xavier CORNET d'ELZIUS
 Jean-Luc ADAMS

Commissaires aux comptes

Conseiller à la Cour des Comptes Didier CLAISSE
 Réviseur d'entreprise Christine COYETE-VANDEN BOSCH



Annexe 3 : Données synthétiques relatives aux marchés publics passés par l'IFC en 2013

Date d'attribution du marché	Référence du marché	Objet du marché	Marché à lots	Procédure utilisée	Poste budgétaire et montant pr 2013	Montant du marché en 2013	Durée du marché	Adjudicataire
05/07/2013	«CSC IFCMaP – formations en cours de carrière – année scolaire 2013-2014 – pour les membres du personnel de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé et les agents des Centres PMS »	Marché de services d'éducation et de formation professionnelle, catégorie B 24 CPC 92 (L. 29/12/93) Les services consistent en l'organisation, pour l'année scolaire 2013-2014, de formations en interréseaux devant répondre au(x) thème(s) prioritaire(s), aux intitulés, objectifs généraux, publics cibles et autres précisions décrits dans les fiches techniques	129 lots	Procédure négociée (article 17, §3,4°) restreinte aux candidats sélectionnés	postes 533,01: 240975 533,02 : 1.722.01 5 533,03 : 59.670 533,04 : 963.135	postes 533,01: 533,02 : 533,03 : 533,04 :	Un an	Deux types d'attribution du marché : - formations classiques: par zone géographique lot par lot - formations collectives: par organisation de formations collectives lot par lot Etablissement d'un classement des soumissionnaires.
30/07/2013	IFC /Brochure IFC – 2013-2014	Marché de services de la catégorie 15 de l'annexe 2, A de la loi du 24 décembre	/	Appel d'offres restreint	poste 533 global	Répartis sur les différents postes de la rubrique	4 mois	Roularta

		1993 et relatif à l'impression et au dépôt à Roularta Printing d'une brochure qui constituera le Journal des formations 2013 de l'IFC et qui sera à encarter au sein de l'édition du magazine PROF du mois de septembre 2013				533		
10/01/2013	IFC / services de restauration de midi - 2013	Marché de services relatif la préparation et à la livraison de repas froids de midi – catégorie 17 de l'annexe 2, B (64) de la loi du 24 décembre 1993 – Marché à lots	6 lots	Procédure négociée sans publicité	poste 533 global	Répartis sur les différents postes de la rubrique 533	1 an	Deli Uccle
30/04/2013	IFC / papier à entête - 2012	Marché de services de fournitures relatif à la commande de papiers à entête : lot 1 = papier entête lot 2 = enveloppes US	5 lots	Appel d'offres restreint	poste 522,01:	Lot 1 : 1144,48 Lot 2 : 302,88 Lot 3 = Lot 4 = 388 Lot 5 = 570	/	Nuance 4 pour les lots 1, 2 et 3 et DB Print pour les lots 4 et 5

		lot 3 = enveloppes C4 lot 4 = cartes de visite lot 5 = papier A4 classique						
18/04/2013	IFC / Conseils juridiques – 2013-2014	Marché de services relatif à des conseils juridiques en matière de marchés publics – catégorie 21 de l'annexe 2, B (861) de la loi du 24 décembre 1993	/	Procédure négociée sans publicité			2 ans	CMS De Backer

Annexe 4 - Cédérom comprenant les différents rapports d'évaluation

- a. Le rapport d'évaluation des formations en cours de carrière
- b. Le rapport d'évaluation des formations initiales des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux
- c. Les deux décrets de 2002 relatifs à la formation en cours de carrière

