



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

## Rapport d'activités – 2015

Août 2016

Institut de la Formation en cours de Carrière  
Rue Dewez, 14-D2018, 5000 Namur  
[ifc@cfwb.be](mailto:ifc@cfwb.be) – [www.ifc.cfwb.be](http://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 2016, son rapport annuel d'activités.

---

Ce rapport constitue le 13<sup>ème</sup> de l'existence de l'IFC. Il est aussi le dernier auquel j'aurai participé puisque je quitte la fonction de fonctionnaire dirigeante de l'Institut le 1<sup>er</sup> novembre 2016. J'y aurai vécu une expérience professionnelle intense et enthousiasmante de bout en bout pendant 14 ans.

Au terme de ce parcours, je mesure la chance exceptionnelle qui m'a été donnée de participer à la construction d'une institution unique en son genre, de composer une équipe solide, joyeuse et performante, et d'être soutenue depuis le premier jour de cette « aventure » par un président rigoureux et bienveillant. Je mesure aussi l'immense chance d'avoir pu bénéficier d'échanges passionnants et dynamisants avec un grand nombre de personnes dont la qualité humaine m'était aussi précieuse que les compétences professionnelles.

A chaque moment, nous avons pu compter sur des balises, sur un environnement cadrant et soutenant dans les missions qui nous étaient confiées : les ministres de l'enseignement, les administrateurs, les membres du Bureau, les commissaires du gouvernement, tous ont veillé à éclairer la trajectoire.

L'appareillage de l'Institut ne visait certes pas une croisière sur un long fleuve tranquille mais il a fallu que chacun des membres de son équipage donne le meilleur de ses compétences et mobilise son énergie et ses atouts pour pouvoir garder le cap. Tous l'ont fait, chacun épaulant l'autre. Je ne trouverai pas de mots assez forts pour décrire la mesure de l'investissement de l'équipe dans ce parcours ni pour exprimer la sincérité de mes remerciements pour tous ces moments partagés.

Si aujourd'hui, l'IFC a déployé une voile dont nous pouvons nous réjouir, il est surtout en ordre de marche pour explorer des nouvelles voies, améliorer encore les services rendus. Je suis fière d'avoir fait une partie de ce voyage dont je souhaite que la poursuite soit constellée de belles découvertes.

Anne Hicter



<b>CHAPITRE 1. LE DÉVELOPPEMENT DE L'IFC .....</b>	<b>7</b>
<b>CHAPITRE 2. L'EXERCICE DES MISSIONS DE L'IFC .....</b>	<b>9</b>
2.1. Missions de l'IFC .....	9
2.2. Formation en cours de carrière .....	13
2.2.1. Des membres du personnel de l'enseignement et des agents PMS .....	13
2.2.2. Les membres du Service général de l'Inspection .....	24
2.3. Formation initiale des directeurs .....	25
2.4. Formation complémentaire « Barème 501 » (Module fondamental / DI depuis 2016) .....	27
2.5. Formation des formateurs internes .....	28
<b>CHAPITRE 3. ORGANISATION ET GESTION DE L'IFC.....</b>	<b>32</b>
3.1. Le contrat de gestion .....	32
3.2. Les organes de gestion et de contrôle.....	32
3.3. L'équipe.....	35
3.4. Les marchés publics .....	38
3.5. Les conventions de collaboration.....	40
2.6. La simplification administrative du point de vue informatique.....	41
2.7. La communication envers les usagers de l'IFC.....	41
2.8. La gestion des plaintes adressées à l'IFC .....	45
<b>CHAPITRE 4. CONCLUSIONS ET PERSPECTIVES .....</b>	<b>50</b>
4.1. Perspectives pour chacune des missions.....	50
4.1.1. Formation en cours de carrière.....	50
4.1.2. Formation initiale des directeurs .....	52
4.1.3. Formation complémentaire - Module DI/ Module fondamental (anciennement barème 501) .....	53
4.2. Contribution de l'IFC aux enjeux du système éducatif .....	53
4.2.1. Œuvrer pour la réussite.....	53
4.2.2. Encourager l'inclusion des élèves à besoins spécifiques, des élèves défavorisés, des élèves de culture différente,.....	54

4.2.3.	Prendre en compte la (r)évolution numérique .....	54
4.2.4.	Ouvrir l'école aux mondes.....	55
4.2.5.	Promouvoir une continuité sur l'ensemble du cursus .....	55
<b>4.3.</b>	<b>Place de la formation .....</b>	<b>56</b>
<b>LISTE DES ANNEXES .....</b>		<b>58</b>
Annexe 1.	Énumération des missions de l'IFC à partir des différentes dispositions légales.....	59
Annexe 2.	Ordres du jour des réunions du Bureau et du Conseil d'administration en 2015 .....	63
Annexe 3.	Montant des indemnités et jetons de présence des Administrateurs, des indemnités ou rémunérations des Commissaires aux Comptes, du Commissaire du Gouvernement et du Fonctionnaire dirigeant pour l'année 2015 .....	74
Annexe 4.	Données synthétiques relatives aux marchés publics passés par l'IFC en 2015 .....	78
Annexe 5.	Cédérom comprenant les différents rapports d'évaluation .....	81



## CHAPITRE 1. Le développement de l'IFC

Au fil des ans, l'IFC s'est vu confier des missions complémentaires par rapport à la formation en cours de carrière des membres du personnel des établissements scolaires des tous les réseaux et des Pouvoirs organisateurs de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé et des agents des CPMS. Pour cette première mission qu'il accomplit rapidement après sa création en 2002, l'Institut a fait preuve de créativité puisée auprès de ses quelques membres du personnel. La petite équipe qui le composait à l'époque a grandi en taille et en maturité lui permettant, dès l'année 2007, de prendre en charge deux nouvelles missions : la formation continue des membres du Service général de l'inspection d'une part, la formation initiale des directeurs pour les 3 volets communs à l'ensemble des réseaux d'autre part.

En 2009, des formations complémentaires viennent s'ajouter à ses missions : les formations dites « Barème 501 », dénommées à partir de 2016 « Module fondamental/Module DI ».

A chaque nouvelle mission, ce sont des nouveaux processus d'organisation et de contrôle qui sont mis au point et développés avec efficacité.

Soucieux de parfaire ses services, l'IFC accorde une part importante à l'évaluation de toutes les formations qu'il organise. Il publie annuellement des résultats accompagnés de plusieurs perspectives qui régulent ainsi ses actions. Sans conteste, les différentes évaluations qu'il a réalisées lui ont permis d'évoluer et de progresser. Il ne fût pas toujours aisé de trouver des réponses aux sollicitations dans l'immédiateté mais, à chaque fois, des défis naissants à relever étaient sources de motivations toujours plus fortes.

Avec ses partenaires, il n'a cessé d'édifier des balises de fonctionnement qui ont fait de lui aujourd'hui un organisme aussi légitime qu'incontournable dans le paysage du système éducatif. Et c'est sans doute grâce à la crédibilité qui lui a été accordée que l'IFC a encore pu développer davantage ses missions.

Un des points forts de l'Institut est sa capacité et sa rapidité d'adaptation aux nouvelles missions. Il vit chaque formation demandée par le Gouvernement comme un gage de confiance accordé. Ainsi, les quatre matinées de travail destinées à informer les membres du personnel de l'enseignement sur la mise en route du processus du Pacte pour un Enseignement d'Excellence ont rassemblé, en un temps record, 406 participants au mois d'août 2015.

De l'extérieur, l'Institut est sollicité par plusieurs instances régionales ou internationales. Pour certaines d'entre elles, la demande consiste à présenter le dispositif des formations en cours de carrière aux personnes invitées par ces instances elles-mêmes. Pour d'autres, il s'agit d'aller un pas plus loin en s'inscrivant dans une démarche de partenariat et in fine déboucher sur la proposition d'une formation.

L'IFC entretient des contacts étroits avec le Service général du pilotage du système éducatif. Les deux services mettent en œuvre des actions complémentaires sur des questions telles que « *comment permettre aux enseignants de se saisir des avancées produites dans une recherche en éducation ?* » ; ou encore « *comment favoriser la diffusion d'outils tels que les pistes didactiques et permettre aux équipes éducatives de se les approprier ?* ».

L'IFC s'implique dans de nombreux lieux institutionnels partageant ainsi son expertise autant de fois que nécessaire : Commission de pilotage, Collège de l'Inspection, de conseil et de soutien pédagogiques, CA de l'ETNIC, Task force (TIC, langues), Commission de déontologie pour les Services du Gouvernement de la Communauté française, Conseil de la formation, comités d'accompagnement de nombreuses recherches en éducation ou du magazine PROF, assemblée stratégique du dispositif pilote « cellule Bien-être », groupe de travail transversal en éducation relative à l'environnement, Comité permanent de suivi des travaux sur la FIE, Groupe de travail dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence, Commission scientifique de l'Ecole d'Administration publique etc. Il répond également présent à toutes les sollicitations de la direction des Relations internationales et partage avec des experts pédagogiques des informations liées à leurs actions.

Depuis plusieurs années, l'IFC travaille avec une équipe de formateurs internes. Ces formateurs, dont les profils sont complémentaires, travaillent sur les thématiques qui touchent au cœur des priorités et des réformes demandées par le système éducatif. Pour ce faire, l'Institut veille à développer les compétences et connaissances spécifiques à leur fonction.

En tant qu'organisme d'intérêt public, l'IFC accorde une importance de premier plan à la qualité du service. Cette gestion de la qualité se traduit par exemple dans les procédures de marchés publics de services lors de l'élaboration de l'offre de formation. En effet, tous ces marchés, quel que soit le dossier envisagé, recourent à une procédure négociée. Le moment de la négociation, outre le fait qu'il permet de clarifier et d'améliorer chacune des offres de formation, sert également de moment d'évaluation des actions passées. Chaque offre de formation est dès lors analysée deux fois, avant puis après la négociation. Cette procédure, longue et coûteuse en énergie, qui permet de sélectionner la meilleure des offres est un réel garant de la qualité de l'offre proposée aux membres des personnels de l'enseignement.

## CHAPITRE 2. L'exercice des missions de l'IFC

### 2.1. Missions de l'IFC

L'IFC est l'organisme de référence de la Fédération Wallonie-Bruxelles pour :

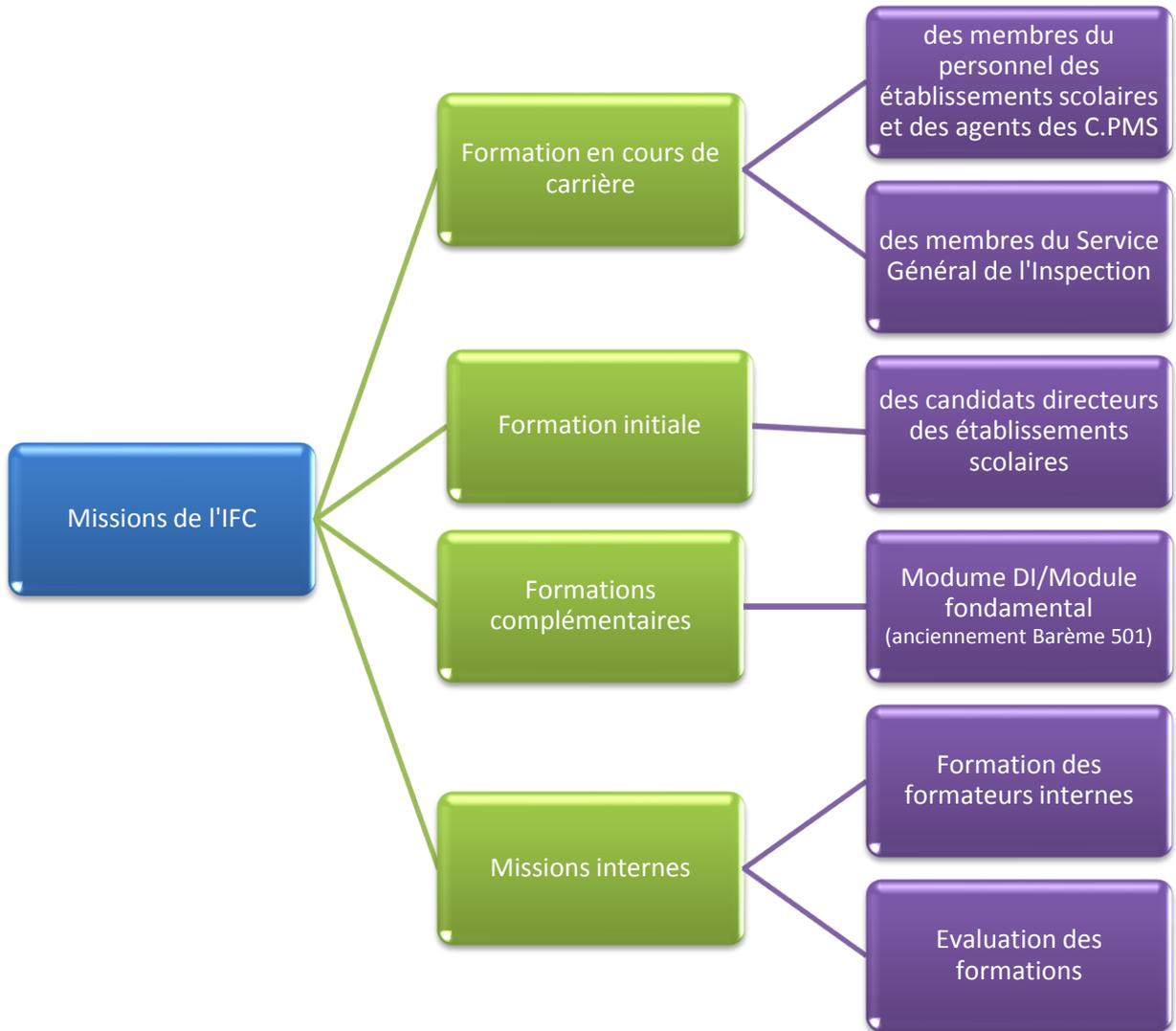
- les formations des membres du personnel des établissements de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé et des agents des CPMS organisés ou subventionnés par la FWB ; pour la formation donnant accès aux fonctions de promotion des inspecteurs ; les autres formations décidées par le Gouvernement (D. 11/07/2002 - art.26).
- la formation initiale des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux (D. 2/02/2007 – art. 17, §2 ; 28 et 29).
- la formation en cours de carrière 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 (D.8/03/2007 – art. 105)
- 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 (D. 20/06/2008 – art. 25, 34 et 35).

L'IFC doit également procéder à l'évaluation de chacune de ces missions. Il rédige et publie un rapport annuel d'évaluation pour chacune de ses actions de formation. Ces rapports comportent un tableau de bord qui montre l'évolution d'une série de données année après année, un volet quantitatif et un volet qualitatif.

Il a également la charge d'assurer la formation de son équipe de formateurs internes.

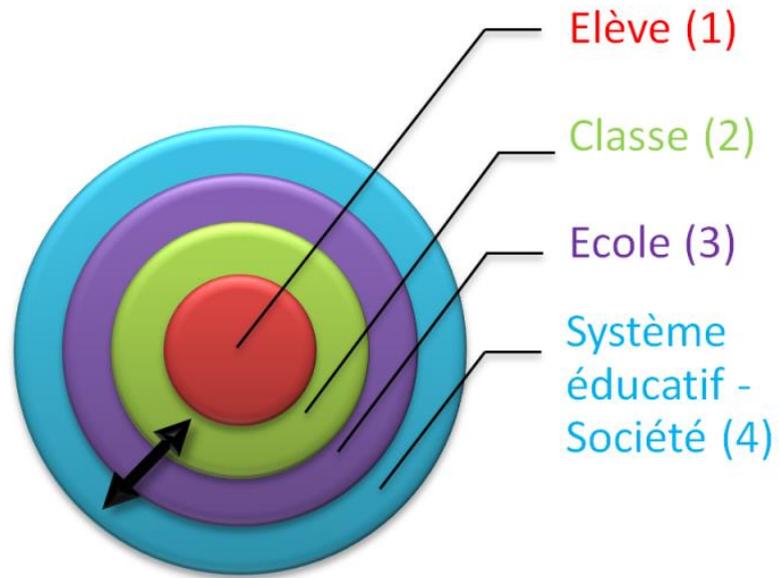
L'institut exerce ses missions conformément aux dispositions légales suivantes :

- 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 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





**Moi/Nous (5)**

## 2.2. Formation en cours de carrière

### 2.2.1. Des membres du personnel de l'enseignement et des agents PMS

- *Le programme général*

Chaque année, l'IFC retravaille la cohérence et la pertinence de son offre de formations pour être en phase avec les objectifs généraux du système éducatif et répondre aux besoins des acteurs de l'enseignement. Il ne le fait pas seul mais avec des représentants de l'inspection et de chacun des réseaux.

Pour l'année 2014-2015, l'IFC a fusionné les 3 programmes de l'enseignement et a organisé ceux-ci à partir des préoccupations communes à tous les membres du personnel : connaître l'élève, gérer les apprentissages en classe ; comprendre l'environnement du système scolaire et la société dans laquelle s'inscrit son action ; s'attacher à son développement professionnel personnel au sein d'un collectif. Remarquons que les formations qui s'attachent aux projets éducatif, pédagogique et d'école ne relèvent pas de l'IFC.

Quant au programme dédié aux agents des C.PMS, il est directement organisé sur la base de leurs missions : les fondements du travail en C.PMS (techniques, outils, orientation), les partenariats, la compréhension et la connaissance de l'autre dans ses réalités, les identités professionnelles des agents et leurs pratiques réflexives.

Les offres de formation proviennent soit des marchés publics, soit des conventions de collaboration ou encore des formations assurées directement par le service de formateurs internes de l'IFC.

La plupart des formations sont proposées en 2 jours lors des organisations dites « collectives ». Lorsque le formateur (ou l'organisme de formation) choisit de proposer sa formation au mode des inscriptions individuelles, c'est généralement parce que la problématique qui y est travaillée nécessite une durée différente. Il peut s'agir d'une actualisation des connaissances qui ne requiert qu'une seule journée ou à l'inverse, un processus long (de 3, 4 voire 5 jours) qui nécessite des allers-retours entre les moments de formation et le terrain.

C'est aussi sous cette modalité que nous retrouvons les formations qui s'adressent exclusivement au public du fondamental ordinaire ; leurs écoles ne peuvent en effet pas participer aux organisations collectives<sup>1</sup>.

La grande souplesse organisationnelle des formations à inscriptions individuelles permet d'adapter les modalités à la problématique étudiée. De plus, lorsque c'est pertinent, la formation peut revêtir un caractère hybride : une partie à distance, une autre en présentiel.

Les inscriptions sont gérées en temps réel, la personne sait s'il reste de la place. Elle a la possibilité de choisir différentes dates pour une même formation.

---

<sup>1</sup> Le décret de 2002 relatif aux formations du fondamental ordinaire ne le permet pas.

## ▪ *Organisations de formations*

### *Les inscriptions collectives*

Dans les formations à inscriptions collectives, des établissements de réseaux différents d'une même zone géographique suspendent les cours (sur la base de l'article 10 de la loi du 19 juillet 1971 (secondaire ordinaire) ou de l'article 122 du décret du 3 mars 2004 (spécialisé)) pour que tous les membres de leur personnel puissent suivre une formation durant deux jours consécutifs.

Une année sur deux, les demandes des établissements scolaires à prendre part aux organisations de formations à inscriptions collectives augmentent sensiblement. La raison de cette augmentation repose sur le caractère obligatoire de la formation et le respect du cadre décretaal qu'observent les directions des établissements.

En 2014-2015, 16 organisations collectives ont été organisées :

- 12 d'entre elles ont été réservées au secondaire ordinaire ou spécialisé : 1 au Luxembourg, 2 à Bruxelles, 2 en Brabant-Wallon, 4 en Hainaut et 3 à Liège. 209 établissements y ont été impliqués.
- 2 organisations spécifiques ont concerné le 4<sup>e</sup> degré du paramédical ; 11 établissements y ont participé.
- 2 autres organisations ont été réservées aux membres du personnel de l'enseignement fondamental spécialisé. 34 établissements y ont participé. Plusieurs directions et PO nous avaient demandé d'offrir davantage de formations spécifiques pour ce public. L'expérience, évaluée positivement, sera reconduite.

Sur l'ensemble de ces organisations à inscriptions collectives, l'IFC enregistre 20.416 participations.

### **Lignes de forces**

Ce sont ces formations à inscriptions collectives qui sont les plus importantes au niveau quantitatif. Ceci est dû au fait que l'accès à la formation, fortement lié à la problématique du remplacement des professeurs, pousse les chefs d'établissement à privilégier des dispositifs collectifs. D'un point de vue organisationnel, ces dispositifs permettent aux directions de respecter plus aisément tant le droit à l'enseignement de leurs élèves que le droit et l'obligation de la formation en cours de carrière des membres de leur personnel.

A côté de cet avantage organisationnel, nous pointerons également le fait que ces dispositifs permettent :

- à des acteurs d'écoles proches de travailler sur des objets professionnels communs ;
- des rencontres et partages entre l'enseignement ordinaire et l'enseignement spécialisé ;
- une dynamique formative intéressante au sein de l'école même.

Certaines directions mobilisent leur personnel par rapport aux enjeux de ces journées de formations et envisagent avec chacun le choix de la formation le plus pertinent en fonction des besoins collectifs et individuels. Lorsque la direction est très impliquée dans le processus formatif des membres de son établissement, elle nous fait fréquemment remonter des échos très précis - positifs souvent - du vécu

en formation. Il s'ensuit, de part et d'autre, des ajustements intéressants sur les formations proprement dites.

Un nombre important et diversifié de formations est proposé dans chaque organisation collective. Environ 80 à 85% des participants sont inscrits dans leur premier choix de formation.

Nous rappelons qu'une application informatique a été créée en 2013-2014 afin de vérifier que le profil professionnel de la personne inscrite correspond bien au public visé. Lorsque ce n'est pas le cas, l'application rejette l'inscription (sauf si la direction elle-même justifie pédagogiquement la demande de participation). Les inscriptions mal orientées sont dès lors devenues exceptionnelles.

### Difficultés

Le choix de l'inscription d'une école à une organisation collective est souvent du ressort de la direction.

Si la direction ne pilote pas le processus d'inscription et que le participant n'a pas l'opportunité d'effectuer lui-même et en toute connaissance ses deux choix de formation, le risque est grand que la formation dans laquelle il sera effectivement inscrit soit vécue comme une double contrainte déplaisante et infantilisante: celle de l'obligation du moment, du dispositif et celle du sujet de formation.

Certaines formations sont fort sollicitées et il n'est pas toujours possible de pouvoir les dédoubler.

Le public, très nombreux, est aussi très hétérogène. 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 faible<sup>2</sup> ». 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 de la présenter dans chaque organisation de formations à inscriptions collectives. Certains participants se sentent dès lors, à juste titre, défavorisés par le système d'autant que les directions permettent rarement aux participants pour lesquels aucune formation spécifique n'est programmée lors de ces 2 jours de se rendre à une formation prévue à un autre moment.

Enfin, le calendrier et le timing des écoles nous obligent à concentrer la toute grande majorité de nos actions sur 4 à 5 mois maximum.

---

<sup>2</sup> Pensons aux professeurs de sciences appliquées, par exemple.

### Les inscriptions individuelles

Les inscriptions aux formations de l'IFC relèvent dans ce cas d'une démarche individuelle : le professionnel souhaite suivre une formation qu'il a repérée ou qui lui a été conseillée. Il s'inscrit peut-être avec un ou plusieurs collègues mais l'établissement ne suspend pas les cours et les autres professeurs auront très souvent pour tâche d'assurer la suppléance des participants aux formations.

Nous pouvons classer les formations auxquelles les participants s'inscrivent individuellement en 4 catégories : celles qui font partie du programme général mais qui sont proposées en dehors des dates et zones des organisations collectives<sup>3</sup> ; les événements qui sont intégrés au programme en cours d'année par le CA ; les actions formatives spécifiques et enfin les formations du niveau « macro » obligatoires.

- *Les actions formatives spécifiques (Dyslexie, Décolâge, TravColl, Entr'Apprendre)*



Parmi les formations à inscriptions individuelles nous trouvons celles qui sont assurées par les formateurs internes de l'IFC, conçues selon des modalités spécifiques.

C'est la 4<sup>e</sup> année consécutive que l'IFC propose la formation « Personnes-relais Dyslexie » : la base en 4 jours (3 sessions) et un approfondissement en 2 jours (4 sessions).

Les sessions de base présentent la particularité de comporter 2 des 4 jours de la formation à distance. Une première partie de la formation sensibilise les participants à la problématique de la dyslexie et leur fournit des bases théoriques pour mieux la comprendre et donner des pistes pour accompagner les apprenants dyslexiques. La seconde partie de la formation concerne la mission confiée à la personne-relais: sensibiliser les membres de l'équipe éducative et insuffler une dynamique d'école autour de la problématique de la dyslexie. Durant les jours à distance, différentes activités sont proposées via la plateforme interactive de l'IFC; plate-forme qui connaît un franc succès en termes de contributions. Les sessions d'approfondissement se centrent sur les adaptations

<sup>3</sup> Pour être précis, nous devons indiquer que dans les organisations collectives, nous laissons toujours 20% des places disponibles aux inscriptions individuelles pour les membres du personnel dont l'école ne fait pas partie de l'organisation. Le nombre de ces inscriptions individuelles liées à des formations dites collectives est comptabilisé dans les chiffres liés aux collectives car c'est la formation qui est catégorisée « à inscriptions individuelles ou collectives ».

prises en place. Elles visent à analyser et à évaluer la pertinence des aménagements proposés par les participants, en se basant sur les éclairages de la recherche scientifique sur le sujet, apportés par le Docteur Vincent Goetry, mais aussi sur l'échange d'expériences entre participants. La démarche d'analyse proposée peut être transférée auprès de ses collègues. Les résultats des dernières recherches enrichissent également cette formation.

La formation « Décolâge » entre dans sa 3<sup>e</sup> année. Ici encore, elle se décline en une formation de base (5 sessions dont 3 pour les 2.5-8 et 2 pour les 8-12) ainsi qu'un approfondissement (2 sessions pour l'exploration des nœuds matières en français et en mathématiques en vue d'adapter son intervention pédagogique). Par ailleurs, d'autres formations en lien avec la thématique « Décolâge » (3 sessions) portaient sur l'introduction de la différenciation dans ses pratiques pédagogiques et sur l'élaboration de séquences d'apprentissages en sciences en lien avec les compétences langagières et mathématiques. Enfin, 2 sessions traitaient de la gestion de l'hétérogénéité dans les classes.

La formation « TravColl », commencée en 2013-2014, se déroule sur 4 jours étalés sur une année scolaire. La méthodologie, novatrice, se centre sur le travail collégial au bénéfice de l'élève en difficulté : le contenu et le déroulement des journées de formation sont co-construits par les participants et les formateurs. Y participent par établissement une équipe A, composée d'1 membre de la direction, d'1 enseignant-e, d'1 agent C.PMS, accompagnée d'une équipe B composée de 3 partenaires extérieurs choisis par cette équipe A, par ex. : AMO, SAS, parent, enseignant-e d'une école partenaire,....

Une session de formation regroupe 2 à 4 établissements autour d'une thématique qui les préoccupent : comment pratiquer la différenciation, faire vivre un PIA, accompagner les élèves porteurs d'un trouble d'apprentissage ou du comportement, susciter la motivation, faire reculer le décrochage scolaire, ... Ces formations permettent d'aborder de manière concrète les processus du travail collaboratif et du compagnonnage.

17 sessions ont rassemblé 56 écoles (22 du fondamental ordinaire, 3 du fondamental spécialisé, 30 du secondaire ordinaire et 1 du secondaire spécialisé), 339 participants, membres d'un établissement scolaire (dont la direction) ou acteurs extérieurs à l'école. Les évaluations qualitatives positives nous ont invités à prolonger ce type de formation.

Développé à l'initiative de la Fondation pour l'Enseignement, « Entr'Apprendre » s'inscrit dans la dynamique de valorisation de l'enseignement qualifiant. Ce programme est co-construit avec les entreprises partenaires, par l'Institut de la Formation en cours de Carrière (IFC), les organismes de formation des réseaux (CECAFOC et FCC) et la Fondation. Il bénéficie également du soutien du FSE et de l'inspection.

En 2014-15, Entr'Apprendre a fait l'objet d'une phase pilote à laquelle ont pris part 17 écoles et 8 entreprises. Des professeurs de CTPP et de cours généraux, des chefs d'ateliers et des formateurs en CEFA du secteur Industrie ont ainsi eu l'occasion de vivre une formation/stage d'observation, voire d'immersion en entreprise.

55 participants ont ainsi pu aller observer la réalité actuelle de l'entreprise et s'imprégner de ses dimensions opérationnelle, technique, communicationnelle et humaine. Le but était aussi de les outiller afin qu'ils puissent faire les liens entre ces réalités, les référentiels de l'enseignement et les

pratiques à travailler en école, et devenir le relais de cette expérience vers leurs collègues, leurs élèves.

### Lignes de forces

Une des forces de l'ensemble de ces projets spécifiques est de travailler sur des enjeux du système éducatif d'impulser des changements dans les représentations et les pratiques professionnelles : prendre en compte les besoins différenciés des élèves, œuvrer pour la réussite, faire évoluer le métier d'une dimension individuelle vers une dimension collective, ...

Le temps de formation est souvent plus long car y sont abordés des changements de pratique et de conception du métier. Il permet un temps d'appropriation et un aller-retour avec la pratique professionnelle maximisant le transfert. Une souplesse est dès lors nécessaire dans les modalités organisationnelles.

L'application de modalités de formation innovantes suscite des effets en cascade et de « contagion par les pairs » ; en faisant appel à de la formation à distance ; voire de la co-construction du contenu de la formation.

Le pilotage de ces projets repose principalement sur la mise en place de régulations systématiques tout au long de l'année avec les formateurs.

Avec ses formateurs internes, l'IFC peut ajuster son offre de formation plus facilement en réponse aux demandes du terrain. Cela a été le cas avec l'élaboration de la formation intitulée « Personnes-Relais TIC » qui adapte le principe de la formation « personne-relais dyslexie » à la problématique de l'intégration du numérique dans les établissements scolaire.

Dans ces projets, l'implication et le soutien de la direction joue également un rôle fondamental.

Un autre élément important à souligner est le lien étroit entre la formation et la recherche dans deux de ces projets qui permet aux participants de confronter leurs propres savoirs aux savoirs issus de la recherche récente dans le domaine concerné.

### Difficultés

Les investissements humains et budgétaires sont importants et ne permettent pas de multiplier les formations sans limite.

Dans la mesure où elles nécessitent à la fois des formateurs aux connaissances et compétences spécifiques et des participants très volontaires, ces formations dont les évaluations sont par ailleurs très positives<sup>4</sup>, ne peuvent évidemment pas être généralisées à l'ensemble de toutes les catégories des membres du personnel.

---

<sup>4</sup> Pour plus de détails voir le rapport d'évaluation 2015.

- *Les événements qui sont intégrés au programme*

C'est à partir de l'année scolaire 2005-2006 que l'IFC s'est vu adresser régulièrement des demandes d'intégration d'événements dans son programme de formations. A quelques rares exceptions près, les premières demandes d'intégration s'inscrivaient dans l'intitulé « Actualiser mes connaissances pour enrichir ma pratique pédagogique dans une discipline ou un secteur ». Aujourd'hui, les demandes d'intégration s'inscrivent dans des lots de méthodologie ou de didactique avec comme corollaire une exigence plus complexe en termes d'objectifs à atteindre.

Pour 2014-2015, 19 événements ont été intégrés dans le programme des formations. Ces événements représentent 494 inscriptions.

### Lignes de forces

Ces événements permettent aux membres des personnels de l'enseignement de participer à un colloque à caractère relativement exceptionnel, de partager leurs connaissances et expériences avec leurs collègues mais aussi avec des acteurs extérieurs au milieu scolaire, de s'informer des résultats des recherches en éducation, etc. La spécificité de ces événements tient aussi du fait que les thématiques abordées sont souvent plurielles et pointues.

Les intégrations d'événements sont aussi une source importante de nouveaux partenariats qui s'établissent ou se renouvellent chaque année.

### Difficultés

D'une part, il est difficile de pouvoir garantir que les événements intégrés en cours d'année dans les programmes de l'IFC répondent tous totalement à l'ensemble des objectifs assignés aux formations : lors d'un congrès, par exemple, les différents intervenants qui se succèdent adoptent des méthodologies et des styles de présentation très variables.

Il n'est pas non plus aisé de le vérifier, notamment parce que les formulaires d'évaluation utilisés pour les formations de l'IFC ne sont pas adaptés à ce type d'événements<sup>5</sup>.

D'autre part, nous rappelons que certaines demandes d'intégration sont davantage motivées par la publicité et la participation financière de l'IFC que par les fondements-mêmes de la formation en cours de carrière en interréseaux. Il s'agit donc, pour le CA, de rester vigilant quant aux bénéfices formatifs de ces événements.

---

<sup>5</sup> Parce que les dispositifs de formation, la taille des groupes et le public (mixte) sont très différents des formations « habituelles » de l'IFC.

- **Les formations du niveau « macro » obligatoire**

Ces formations concernent les maîtres spéciaux de l'enseignement fondamental d'éducation physique, de seconde langue et des cours philosophiques. En 2014-2015, 82 sessions ont été commandées pour l'éducation physique, 1.618 personnes y étaient inscrites. 34 sessions macro en langues modernes ont été organisées et des formations de suivi ont été prévues par rapport aux années antérieures. Au total, 350 enseignants ont suivi ces formations. 26 sessions ont été réservées aux maîtres spéciaux des cours philosophiques et 833 inscriptions y ont été enregistrées.

### Lignes de forces

L'analyse des évaluations nous montre que les maîtres spéciaux en éducation physique sont extrêmement satisfaits des formations macros obligatoires auxquelles ils ont participé.

Comme les autres années, ils pointent particulièrement le caractère adaptable des pistes d'activités travaillées en formation et le fait que ces pistes ciblent précisément des domaines de compétences.

De plus, ils mettent en avant l'actualisation de certaines pratiques. Enfin, ils apprécient de pouvoir échanger dans un groupe de participants relevant de la même fonction.

Echos très positifs également dans les formations macro en seconde langue. Les apports concrets de la formation, à savoir la préparation et le partage de séquences de cours, sont soulignés tout comme l'analyse réflexive des pratiques et les apports théoriques. Les participants ressortent avec une idée plus précise de ce qui doit être travaillé en classe. L'échange de pratiques entre maîtres spéciaux, de même qu'avec les formatrices qui conservent une pratique d'enseignement en classe sont très appréciés.

### Difficultés

Pour les formations en éducation physique, si les données quantitatives et qualitatives (commentaires) montrent une quasi absence d'éléments négatifs, nous regrettons pour notre part que les formations proposées se limitaient encore trop souvent à la découverte et l'appropriation de nouveaux sports ou activités. Cependant, depuis l'année scolaire 2014-2015, nous sommes passés pour tous les sujets abordés, de formations d'une demi-journée à des formations d'une journée entière, permettant ainsi d'être plus ambitieux au niveau des objectifs poursuivis. A ce propos, l'idée est de travailler plus directement des éléments de didactiques notamment en lien avec la progression dans les apprentissages. Si le contenu des formations a bien évolué dans ce sens, nous pensons qu'il est encore possible d'aller plus loin.

Chez les maîtres spéciaux en langues, 2 besoins ne semblaient pas couverts : la gestion de groupes à 2 niveaux (ex. 5<sup>e</sup> et 6<sup>e</sup> année) et des formations avec des élèves du début du primaire (alors que nos programmes visent plutôt la fin).

Pour remédier à l'une des 2 difficultés évoquées, nous lançons une nouvelle formation en 2015-2016 sur la gestion des classes à double niveau qui analyse les opportunités et les difficultés de ce type d'organisation de classe et ses implications en termes d'enseignement et de continuité des apprentissages et qui développe des pratiques de différenciation en classe pour assurer la réussite de tous les élèves.



#### ▪ *L'évaluation des formations*

Quel que soit le dossier, l'évaluation des formations est un des processus auquel l'IFC attache une importance primordiale. Certes, nous sommes conscients de la limite de l'exercice dès lors que nous ne sommes pas en capacité de mesurer l'impact des formations sur les pratiques. Par contre, nous sommes en mesure de dire si les participants estiment avoir retiré un bénéfice de la formation et s'ils pensent pouvoir transférer des acquis sur leur terrain professionnel.

Aujourd'hui, malgré ces limites, nous pouvons affirmer que la majorité des formations sont évaluées positivement. Une analyse des évaluations qualitatives des formations en cours de carrière peut être consultée via le rapport d'évaluation disponible à l'annexe 5.

Quantitativement, nous soulignons que pour le programme enseignement, nous avons un peu plus de sessions commandées en 2014-2015 que l'an passé. C'est par contre l'inverse au niveau du programme des PMS.

Près de 3000 journées de formation ont été organisées. Le niveau de la cible qui rassemble le plus de formations commandées est celle liée à **la classe** et de manière la plus importante les formations relatives à la construction des apprentissages, notamment celles sur la construction d'un concept tout au long de la scolarité mais aussi celles sur le goût de lire ou sur l'éducation artistique voire encore sur « débattre et argumenter ».

Durée (en prenant en compte les demi-jours des sessions commandées)	Sessions commandées d'un jour ou moins (duree * coef jour)	Sessions commandées de 1,5 - 2 jour (duree * coef jour)	Sessions commandées de 2,5 et 4 jours (duree * coef jour)	Sessions commandées de 4,5 jours et plus (duree * coef jour)
1. ELEVE	0	121	4	1
2. CLASSE	144	413	14	0
4. SOCIETE SYSTEME EDUCATIF	4	172	5	0
5. MOI-NOUS	14	544	36	2
6. FONDEMENTS PMS	1	20	2	0
7. PARTENARIATS ET COMPREHENSION DE L'AUTRE	0	47	1	0
8. IDENTITE PROFESSIONNELLE ET PRATIQUES REFLEXIVES	0	2	0	0
TOTAL	163	1319	62	3

Si l'on regarde les inscriptions au niveau des PMS, 500 d'entre eux vont dans des formations issues de leur programme. Dans le programme enseignement, la moitié des inscrits PMS optent à la fois pour des formations en lien avec les besoins spécifiques mais aussi pour tout ce qui relève du décrochage scolaire et de l'éducation à la citoyenneté. Notons cependant qu'aucune inscription n'a eu lieu dans le programme PMS pour tout ce qui relève des partenariats et de la connaissance du système alors que ces offres existaient.

Au niveau du fondamental, ce que nous constatons, c'est qu'à côté des formations macro obligatoires, les inscrits du fondamental vont chercher des formations à peu près dans toutes les sous-thématiques du programme, sauf – logiquement - dans celles qui ne les concernent pas (ex. CPU). Ils investissent notamment les formations personnes-relais dyslexie, Décolâge, personnes-relais TIC, TBI mais aussi Travcoll.

Pour les 16 500 inscrits du secondaire, la répartition est comparable aux tendances relevées dans le tableau ci-dessus. Nous comptabilisons également 500 personnes dans des formations proposées dans le programme PMS, ce qui est positif au vu de l'intérêt de la mixité du public enseignant-PMS.

Ce constat est aussi valable pour les personnes inscrites du spécialisé (environ 130 personnes inscrites dans le programme PMS). Un peu moins de la moitié des personnes du spécialisé investissent la sphère « moi-nous », avec beaucoup de personnes dans la thématique prévention-bien-être. Au niveau de la classe, ce sont assez logiquement les pratiques mises en place avec les élèves à besoins spécifiques mais aussi la construction des apprentissages qui sont le plus investies. La sphère « élève » comprenant les formations liées aux besoins spécifiques rassemble 700 personnes.

En tout, il y a un peu moins de 26 000 inscrits. Pour les 4 niveaux, on est à un peu moins de 50 000 jours participants inscrits. Quand on examine le nombre de jours réalisés sur la base des listes de présence reçues (25 listes sont manquantes), le rapport entre les 2 est de 82%.



### 2.2.2. Les membres du Service général de l'Inspection

En 2015, la plupart des inspecteurs du secondaire ont suivi les 2 jours de formation sur la qualité et l'efficacité du système scolaire. Avec les Professeurs Jean-Marie de DE KETELE et Marc DEMEUSE, 67 inspecteurs ont ainsi participé à la formation portant sur la question « *Est-il possible d'estimer la qualité et l'efficacité de l'enseignement dispensé, et si oui comment s'y prendre et à quelle échelle cette appréciation est-elle envisageable : classe, année, degré, école ?* »

Avec la Professeure Dominique LAFONTAINE, 78 inspecteurs ont réfléchi à la question « *Au-delà des querelles d'écoles, quels sont les fondements d'un enseignement efficace et de qualité?* »

Par ailleurs, 83 inspecteurs de l'enseignement secondaire ont également participé à une journée et demie de formation obligatoire consacrée à l'initiation technique aux TIC et TBI et aux questions pédagogiques. Ils ont aussi appris à élaborer une grille d'observation de l'utilisation pédagogique des nouvelles technologies en classe. Sur base volontaire, 38 inspecteurs ont suivi une séance d'information technopédagogique aux outils numériques lors d'un demi-jour. L'ensemble de cette thématique relative aux outils numériques a été clôturée par une conférence donnée par Monsieur Marcel LEBRUN en mars 2016 à laquelle 87 inspecteurs ont pris part.

Deux autres sessions de 3 jours chacune étaient orientées vers les processus de communication. En compagnie du Professeur Daniel FAULX, 36 inspecteurs – tous services confondus - ont abordé la thématique *de la communication orale et écrite : améliorer sa communication*.

### Retours

Les journées de formation sont évaluées très positivement par les inspecteurs. Les apports en termes de connaissances et de prise de recul sur les pratiques professionnelles sont reconnues.

Les compétences des formateurs sont soulignées de même que les possibilités données à l'expression de chacun et les échanges avec des collègues des services d'inspection.

Pour les formations liées au numérique, les participants ont estimé qu'une journée de suivi (un an plus tard) serait pertinente pour mettre en commun des expériences de terrain et les analyser à la lumière des enseignements reçus.

### 2.3. Formation initiale des directeurs

Le nombre d'inscriptions total pour 2015 est quasi identique à celui de 2014. On reste à un nombre important d'inscriptions même si cela fait déjà 8 années que la formation est mise en place. Par contre, on constate une baisse des inscriptions à l'axe administratif. On peut faire l'hypothèse que cela est dû au fait que les personnes ont commencé antérieurement par celui-ci. On voit en effet que la tendance s'inverse avec l'axe relationnel. Plus de 500 personnes l'ont suivi cette année. Au niveau de l'axe pédagogique, à peu de choses près, nous sommes dans des nombres constants par rapport à l'année dernière.

23 sessions ont été organisées pour l'axe relationnel, 22 pour l'axe administratif et 22 pour l'axe pédagogique. 504 personnes étaient inscrites à l'axe relationnel, 485 à l'axe administratif (268 pour le fondamental, 184 pour le secondaire, 19 pour la promotion sociale et 14 pour l'ESHAR) et 462 à l'axe pédagogique (237 pour le fondamental, 183 pour le secondaire, 22 pour la promotion sociale et 20 pour l'ESAGR). On compte 1451 inscrits au total pour 2015. 90% des personnes ont participé à 75% au moins de la formation et de ce fait ont eu accès à la certification. 10% des personnes ne se sont pas présentées à la formation pour des raisons d'ordre privé et souvent liées à la maladie.

Au fil des ans, le pourcentage de réussite reste globalement le même : 95% (1195 personnes). Pour l'axe relationnel, il est de 96%, pour l'axe pédagogique de 94% et nous observons une hausse pour l'axe administratif (96%).

#### Lignes de forces

A l'issue des 2 marchés de 2008-2011 et de 2011-2015, 2863 personnes ont réussi les 3 axes du volet interréseaux de la formation initiale des directeurs. Parallèlement, les demandes de participation vis-à-vis de ces formations restent constantes au fil du temps.

Globalement, nous pouvons dire que les formations initiales des directeurs-volet interréseaux sont réellement une occasion pour les candidats de prendre conscience de la réalité du métier de directeur et de s'y préparer. Les participants sont majoritairement satisfaits surtout au niveau de l'axe relationnel (97%), de l'axe administratif (ex. 93% SO) et dans une moindre mesure au niveau de l'axe pédagogique (ex. 87% SO). Une des difficultés de l'axe pédagogique restant l'articulation des différentes compétences qui demeurent très nombreuses.

Les compétences et la disponibilité des formateurs, la méthodologie participative qu'ils proposent, l'accessibilité de l'information qu'ils permettent (particulièrement au niveau administratif) sont pointées dans tous les axes. Leur soutien est souvent porteur pour les participants. La dimension auto-évaluation/réflexivité est mise en avant dans l'axe relationnel.

Les échanges entre candidats à la direction mais aussi entre directions d'établissements de différents réseaux sont reconnus comme importants et porteurs d'un véritable soutien pour les personnes qui se sentent parfois seules dans une fonction difficile.

La formation dans son ensemble est d'une grande utilité. Les candidats directeurs mais aussi la plupart des directeurs faisant fonction y trouvent des éléments pour se préparer à l'exercice de leur futur métier ou pour les aider dans leur quotidien. Le rôle de la direction dans chacun des aspects (administratif, pédagogique et relationnel) est mieux appréhendé.

Grâce aux informations glanées via les évaluations transmises aux opérateurs et aux réunions avec ceux-ci, la formation initiale des directeurs profite d'une régulation efficace à la fois entre l'IFC et les opérateurs de formation et au sein de chaque organisme pour la plupart des formations.

Le fait qu'aucune plainte n'ait été déposée en 2015 est important à souligner.

Les procédures de renouvellement du marché public de la formation initiale des directeurs arrivent à leur terme et septembre 2016 verra le lancement du nouveau programme de formation direction. Un programme qui, dans les limites du temps imparti, permettra d'envisager au mieux deux fils conducteurs essentiels de la formation :

- le développement des capacités de leadership entendu au sens large : « capacités de gestion des individus, de coaching, d'évaluation, de motivation et d'engagement des enseignants, et capacités de gestion d'équipe, d'animation et de stimulation du travail collectif. » (Van Hove & Ribonnet, 2015, p. 8)
- le pilotage de l'établissement et des projets pédagogiques qui « suppose (...) que les directeurs puissent développer une vision stratégique, fixer des objectifs, coordonner les ressources, analyser l'évolution des données et indicateurs et réorienter les actions sur cette base » ( Van Hove & Ribonnet, 2015, p. 8).

## Difficultés

Le manque de temps qui est mentionné pour chaque session, l'aspect théorique qui prend parfois le dessus sur le reste et le manque de coordination entre certains formateurs (surtout au niveau de l'axe pédagogique) sont des points faibles à souligner.

Ce manque de temps corrobore la nécessité d'un renforcement de la formation évoquée dans le rapport de la Fondation Roi Baudouin. L'étude souligne également que les directions se trouvent fortement démunies face aux difficultés relationnelles.

Il peut aussi être important de relayer une plus grande difficulté pour certains candidats directeurs à appréhender l'axe administratif. Ce fait renvoie également la question de la prise en compte de l'hétérogénéité des participants dans le cadre de la formation. La complémentarité entre la formation initiale et la formation en cours de carrière pourrait être une piste de réflexion en la matière. Une réflexion sur cette complémentarité, mais aussi sur celle avec un « accompagnement lors de la prise de fonction » (Van Hove & Ribonnet, 2015, p. 9) reste un incontournable en écho au manque de temps évoqué et à la nécessité d'un approfondissement des compétences développées en formation initiale.

## **2.4. Formation complémentaire « Barème 501 » (Module fondamental / DI depuis 2016)**

L'année 2015 (de janvier à décembre) est un peu particulière pour ce dossier. En effet, le marché public touchant à sa fin, aucune session n'a pu être organisée cette année.

Malgré cela, 80 demandes de participations aux formations ont été introduites à l'IFC. Il y en avait 549 en 2011 ; 148 en 2012, 170 en 2013 et 136 en 2014. Il s'agit de la 5e année depuis laquelle cette formation a été lancée et il est assez logique que le nombre de demandes diminue. 11 de celles-ci ont été refusées, 59 ont été validées tandis que 10 sont restées en attente de traitement par l'AGE.

En raison de l'évolution importante de la législation en lien avec ce dossier (la récente réforme des titres et fonctions), l'IFC a dû attendre l'année 2016 pour être en mesure de relancer un marché public. De nouvelles sessions devraient donc être programmées très prochainement.

Par ailleurs, l'IFC a proposé au Gouvernement un nouveau plan de formation pour ces formations sur la base des éléments de régulation issus d'une part de l'analyse des évaluations des participants et, d'autre part, des réunions et échanges avec les opérateurs engagés précédemment dans les formations « Barème 501 ».

Le nouveau marché public que l'IFC a lancé au début du mois de juillet 2016 tient donc compte de l'ensemble de ces évolutions légales. Il couvrira la période 2016-2020.

## 2.5. Formation des formateurs internes

Depuis plusieurs années, l'IFC travaille avec une équipe de formateurs internes qui prennent en charge les formations directement liées aux enjeux prioritaires du système éducatif : « Décolège », « Entr'Apprendre » en sont de beaux exemples. Des formations leur sont donc spécialement dédiées en vue de professionnaliser leurs approches. L'IFC accorde une attention toute particulière à ces formations au bénéfice des 26 formateurs internes.

Pour être précis par rapport à ce point, il peut être utile de nous référer à la définition que Jean Donnay et Evelyne Charlier<sup>6</sup> donnent du développement professionnel : « *Un processus dynamique et récurrent, intentionnel ou non, par lequel, dans ses interactions avec l'altérité, et dans les conditions qui le permettent, une personne développe ses compétences et ses attitudes inscrites dans des valeurs éducatives et une éthique professionnelle et par là enrichit et transforme son identité professionnelle.* »

Ce qu'il est intéressant de relever dans cette définition, c'est la diversité des occasions d'apprentissages (y compris non intentionnelles), l'élargissement par rapport aux moments identifiés comme des moments de formation formels. L'importance de l'autre est soulignée. Le lien avec l'identité professionnelle est clairement affirmé. Or, on sait l'importance du changement d'identité entre le métier d'enseignant et celui de formateur.

A partir de ce cadrage, nous faisons l'exercice d'explicitier les différentes occasions qui potentiellement peuvent « nourrir » les formateurs internes :

- le fait de co-construire les formations à plusieurs et de donner les formations en binôme (co-animation) la plupart du temps. Il s'agit alors d'un enrichissement des formateurs entre eux sur la base de leur expertise et de leur expérience, lors de réunions de préparation de formation, consacrées à la présentation et au partage d'outils, ressources et séquence de formation, dans le but de réguler les formations
- les moments de régulation en équipe, qui sont des occasions essentielles pour se questionner, faire le bilan par rapport aux formations, réorienter, faire des choix, ajuster, amender,... ou encore les moments d'analyse de cas en équipe.
- l'auto-évaluation encouragée par l'entretien annuel avec la fonctionnaire dirigeante et un pédagogue qui permet de prendre du recul par rapport à son vécu, à sa posture en tant que formateur,...
- le feed-back ou le questionnement qui peut être suscité par un pédagogue de l'IFC sur un canevas de formation, sur un power point, sur une synthèse des évaluations, suite à l'observation d'une formation,...

---

<sup>6</sup> Donnay, J. & Charlier, E. (2006). Apprendre par l'analyse de pratiques. Initiation au compagnonnage réflexif. Namur: Presses universitaires de Namur, pp 13.

- la rencontre et la discussion avec les membres du service général de l'inspection pour certaines disciplines, dont les mathématiques, les langues modernes, le français.
- la collaboration avec les chercheurs de l'équipe du DET de Namur attelée à la recherche-accompagnement « Projet et engagement pour le 1<sup>er</sup> degré commun. Dispositifs d'inclusion et de différenciation 2013-2014 et 2014-2015 ». Le point fort de cette collaboration fut la richesse du partage de ressources, de dispositifs, d'outils entre les deux équipes.
- l'intervention d'un expert dans un domaine.
  - Ainsi, pour les 77 ateliers pédagogiques (organisés en 2016) qui ont rassemblé jusqu'à 926 inscrits pour les 15 thématiques en référence avec le Pacte, les formateurs internes ont préalablement rencontré en décembre 2015 trois présidents des groupe de travail pour préparer au mieux les animations desdits ateliers ; le Professeur Marc ROMAINVILLE, Président du GT I.1 « Savoirs et compétences », M. Michel GUÉRIN, Directeur de l'Observatoire des Politiques Culturelles et Co-Président du GT I.4 « Culture et pratiques artistiques à l'école », et Madame Véronique DEGRAEF, Référent académique du GT II.1 « Enseignement maternel »
  - Nous noterons la participation sur base volontaire de membres de l'équipe IFC et de formateurs internes à une matinée d'initiation à la pleine conscience par Monsieur Philippe ROME, Inspecteur
  - Madame Karine DEJEAN est intervenue lors d'une journée sur la thématique de la reconnaissance au travail, en présentant sa thèse de doctorat et en proposant des analyses de cas sur base de la théorie présentée
  - Les formateurs de l'équipe TravColl ont expérimenté des modèles et dispositifs variés d'évaluation de formation, lors d'une journée avec le Professeur Daniel FAULX
  - Enfin, les formateurs ont également été informés sur le décret intersectoriel Enseignement – Aide à la Jeunesse lors d'une matinée avec Monsieur Ghislain PLUNUS (coordinateur pour l'aide à la jeunesse de l'équipe des facilitateurs enseignement/aide à la jeunesse) et Madame Anne Lore GHILNEUX. Les formateurs chargés des formations dans le qualifiant ont bénéficié quant à eux d'une présentation du Curriculum Vitae Europass et du cadre européen de certification (formation dispensée Messieurs Patrick MEUWISSEN, responsable du centre EUROPASS Belgique et Alain BULTOT, coordinateur ECVET)
  - Par ailleurs, afin d'enrichir leurs connaissances sur les apports des neurosciences en pédagogie, les formateurs TravColl, Décolège et Dyslexie ont participé au colloque international « L'aventure des neurosciences : des territoires de la recherche aux défis de l'éducation » à Angers.

- l'appropriation de ressources théoriques ou méthodologiques comme des livres récents sur les sujets travaillés en formation ou sur les techniques d'animations. Une bibliothèque reprenant des ouvrages de référence est disponible à l'IFC.
- les moments de team building essentiels pour la construction de la cohésion de l'équipe et donc pour le travail ensemble.

Les aspects développés lors de ces occasions de développement professionnel sont donc multiples : il peut s'agir des connaissances liées aux thématiques des formations, de compétences d'animation de formations, d'attitudes pour fonctionner ensemble,...

En outre, comme il est important de penser la question de l'accompagnement des jeunes enseignants, le passage du métier d'enseignant au métier de formateur est aussi à prendre en compte comme moment crucial et complexe en termes d'accompagnement et comme enjeu pour la professionnalisation des formateurs.

Quand un formateur novice entre dans l'équipe, le cadrage institutionnel, le partage de l'expérience de ses collègues par rapport aux formations qu'ils donnent, à la manière dont on construit une formation sont autant de ressources qui lui permettent de se former.

Dans certains cas, on est proche aussi d'une forme de tutorat entre formateurs. Un collègue plus expérimenté peut ainsi partager la manière dont il donne une formation sur une thématique. Des observations de formations puis des co-animations sur la thématique sont prévues avec ce duo « nouveau- plus expérimenté » jusqu'à ce qu'un duo de nouveaux formateurs se réapproprie le canevas de la formation et soit autonome. La personne plus expérimentée reste disponible pour répondre aux questions que se posent les nouveaux formateurs. Par ce processus, il y a une entrée petit à petit dans la fonction de formateur. En revanche, les « nouveaux » formateurs partagent également leur expertise avec les plus anciens.

### Lignes de forces

Elles sont avant tout liées à l'équipe :

- une équipe de formateurs aux parcours variés, aux compétences plurielles, et complémentaires qui s'enrichissent les uns les autres ;
- une équipe de formateurs pro actifs, prompts à réagir rapidement aux besoins de formation que les instances identifient sur le terrain ;
- une équipe de formateurs d'une grande souplesse et qui peuvent ainsi entrer dans différentes logiques de formation ;
- une équipe de formateurs en soif de savoirs, de développement de compétences, toujours motivée à se former en fonction des nouveaux projets de formation.

Les formateurs font remonter leurs besoins de formation, notamment, lors des entretiens individuels d'évaluation qui ont lieu chaque année.

## Difficultés

Le moment lié au passage du métier d'enseignant au métier de formateur (comment permettre aux novices d'entrer au mieux dans l'équipe ?) est complexe à travailler, tout comme la différenciation du processus. Certains ont, par exemple, besoin d'un temps d'appropriation théorique ; d'autres, au contraire, ont besoin de s'immerger rapidement dans la pratique. Il s'agit de trouver le juste milieu.

Une des difficultés de la planification de temps de formation plus formels est liée au « tempo » du travail : une concentration des journées de formation à assurer sur une période restreinte et donc très chargée alors qu'on dispose de plus de temps entre mai et octobre.

La transmission et le partage des nouvelles compétences et savoirs acquis par certains lors de moments spécifiques (ex. suivi d'une formation avec un expert) à toute l'équipe des formateurs mais aussi, quand cela s'avère pertinent, à l'équipe des pédagogues est un point qui pourrait encore être amélioré.



## **Chapitre 3. Organisation et gestion de l'IFC**

### **3.1. Le contrat de gestion**

Le contrat de gestion en vigueur est toujours celui de 2003. Une proposition a été faite en 2007 et a été validée par le CA de l'IFC mais celle-ci n'a jamais été approuvée par le Gouvernement. Une nouvelle proposition sera faite au CA en août 2016.

### **3.2. Les organes de gestion et de contrôle**

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).

Toutes les décisions prises par ces deux instances sont elles-mêmes soumises au contrôle des deux commissaires du Gouvernement. Le Collège des commissaires aux comptes (un réviseur d'entreprise et un conseiller à la Cour des comptes) contrôle l'usage des deniers publics.



Commissaires du Gouvernement

Commissaires aux comptes

Membres de droit	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jean-Pierre HUBIN, Président (Bureau + CA)</li> <li>• Lise-Anne HANSE</li> <li>• Chantal KAUFMANN</li> </ul>
Déléguée du Service général du Pilotage du Système éducatif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anne-sophie LENOIR, Vice-Présidente (Bureau + CA)</li> </ul>
Inspecteurs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Odette GILLET (Sylvie RENAUT)</li> <li>• Marc GUILLAUME (Viviane PENE)</li> <li>• Philippe DELFOSSE (Bureau + CA) (Christine PONCHON)</li> <li>• Gérard LEGRAND (Bureau + CA) (Serge Crochet)</li> </ul>
Enseignement non confessionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didier LETURCQ (Odette FERON)</li> <li>• Roberto GALLUCCIO (Georges CHAVAGNE)</li> <li>• Raymond VANDEUREN (Michel BETTENS)</li> <li>• Fanny CONSTANT, Vice-Présidente (Bureau + CA) (Dominique LUPERTO)</li> </ul>
Enseignement confessionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Godefroid CARTUYVELS (Christine GOCHEL)</li> <li>• Eric DAUBIE, Vice-Président (Bureau + CA) (Francis LITRE)</li> <li>• Patrick LENAERTS (Monika VERHELST)</li> <li>• Sophie DE KUYSSCHE (Paul MAURISSEN)</li> </ul>
Organisations syndicales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pascal CHARDOME (Joseph THONON)</li> <li>• Laurence MAHIEUX (Annie COLARTE)</li> <li>• Murielle VIGNERON (Corinne CORDY)</li> </ul>
Experts des Universités	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evelyne CHARLIER (Ghislain CARLIER)</li> <li>• Marc DEMEUSE (Christian ORANGE)</li> </ul>
Experts des Hautes Ecoles	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Anne GIACOMELLI (Vincent CAPPELIEZ)</li> <li>• Dominique DAEMS (Graziella DELEUZE)</li> </ul>
Commissaires du Gouvernement	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jean LEBLON</li> <li>• Baudouin DUELZ</li> </ul>
Commissaires aux comptes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Didier CLAISSE, Conseiller à la Cour des Comptes</li> <li>• Pierre WARZEE, Réviseur d'Entreprises</li> </ul>

Notons, en outre, que le médiateur de la Région wallonne et de la Communauté française veille à la qualité du service rendu au public.

Enfin, le Gouvernement et le Parlement vérifient, à partir des rapports d'activités et d'évaluation mais également à partir de questions portant sur l'un ou l'autre sujet d'actualité, le fonctionnement et la qualité du travail de l'IFC.

Les ordres du jour des réunions du Bureau et du Conseil d'administration au cours de l'année 2014 sont repris à l'annexe 3. Le Bureau s'est réuni 11 fois et a été organisé sous la formation d'un Bureau électronique une fois. Le Conseil d'administration s'est réuni 9 fois. La composition actuelle du Bureau et du Conseil d'administration est reprise à l'annexe 2.

### 3.3. L'équipe

Membres du personnel de l'IFC	
Fonctionnaire  dirigeante	<b>Anne Hicter</b>
Cellule  administrative	<b>Pascale Beernaerts</b> <sup>7</sup> - niveau 3 - temps plein <b>Romain Delfosse</b> <sup>8</sup> - niveau 3 - temps plein <b>Isabelle D'Hondt</b> - niveau 2 <sup>+</sup> - ½-temps <b>Sophie Filée</b> - niveau 2 <sup>+</sup> - 4/5 temps <b>Nathalie Lefrant</b> - niveau 2 <sup>+</sup> - temps plein <b>Serge Massin</b> - niveau 2 <sup>+</sup> - temps plein <b>Carine Martin</b> - niveau 2 - temps plein <b>Marie Résimont</b> - niveau 2 <sup>+</sup> - temps plein <b>Céline Vandebussche</b> - niveau 2 <sup>+</sup> - temps plein <b>Emmanuelle Mignolet</b> <sup>9</sup> - niveau 2+ - ½-temps
Cellule  comptable	<b>Nathalie Delporte</b> - niveau 2 <sup>+</sup> - 4/5 temps <b>Sébastien Gilles</b> - niveau 2 <sup>+</sup> - temps plein

<sup>7</sup> Mise à disposition du Ministère

<sup>8</sup> Agent Rosetta du 16 octobre 2012 au 19 octobre 2015 et employé CDI depuis le 20 octobre 2015

<sup>9</sup> Remplacement sous CDD du 1<sup>er</sup> février 2014 au 31 mars 2015

<p>Cellule</p>  <p>juridique et personnel</p>	<p><b>Célène Gilmaire</b><sup>10</sup> - niveau 1 - temps plein <b>Laura Pirson</b><sup>11</sup> - niveau 1 - temps plein</p>
<p>Cellule</p>  <p>informatique</p>	<p><b>David Mathurin</b><sup>12</sup> - niveau 2<sup>+</sup> - temps plein <b>Michaël Pierard</b><sup>13</sup> - niveau 2<sup>+</sup> - temps plein</p>
<p>Cellule</p>  <p>pédagogique</p>	<p><b>Valérie Baffrey</b> - niveau 1 - temps plein <b>Véronique Bourgeois</b> - niveau 1 - temps plein <b>Francesco Dell'Aquila</b> - niveau 1 - temps plein <b>Isabelle D'Hondt</b> - niveau 1 - ½ temps <b>Christophe Mélon</b> - niveau 1 – temps plein <b>Alexandra Schmidt</b><sup>14</sup> – niveau 1 – temps plein</p>
<p>Cellule</p>  <p>communication</p>	<p><b>Romain Delfosse</b> - niveau 3 - temps plein  <b>Nathalie Lefrant</b> - niveau 2<sup>+</sup> - temps plein  <b>Serge Massin</b> - niveau 2<sup>+</sup> - temps plein  <b>Véronique Bourgeois</b> - niveau 1 - temps plein  <b>Alexandra Schmidt</b> – niveau 1 – temps plein </p>
<p>Formateurs</p>  <p>Internes</p>	<p><b>Stéphane Arts</b><sup>15</sup> / <b>Pol Bollen</b> / <b>Cécile Botton</b><sup>16</sup> / <b>Francis Bruyndonckx</b> / <b>Viviane Bruyndonckx</b> / <b>Martine Cools</b> / <b>Ingrid Delmot-Van Hoorde</b> / <b>Guy De Meerschman</b> / <b>Joëlle De Muer</b> / <b>Anne Duterme</b> / <b>Emmanuelle Florent</b> / <b>Giovannina Fornieri</b><sup>17</sup> / <b>Pierre Goffioul</b> / <b>Pierre Hardy</b> / <b>Jean-Paul Lejeune</b> / <b>Marie-Bernadette Mars</b> / <b>Joëlle Nix</b> / <b>Agnès Olivier</b> / <b>Isabelle Petit</b> / <b>Fabrice Pochez</b> / <b>Patrick Schevers</b><sup>18</sup> / <b>Anne-Françoise Schmitz</b> / <b>Catherine Soudon</b><sup>19</sup> / <b>Pascale Tobie</b> / <b>Pierre Van Hoyer</b> / <b>Danielle Vandervoort</b><sup>20</sup></p>

<sup>10</sup> CDI depuis le 27 octobre 2008, congé pour stage le 1<sup>er</sup> juillet 2015, démission le 7 juin 2016

<sup>11</sup> CDD du 1<sup>er</sup> juin 2015 au 30 juin 2016 et CDI depuis le 1<sup>er</sup> juillet 2016

<sup>12</sup> Mise à disposition de l'ETNIC

<sup>13</sup> Mise à disposition de l'ETNIC

<sup>14</sup> CDD du 1<sup>er</sup> avril 2015 au 30 septembre 2015 et CDI depuis le 1<sup>er</sup> octobre 2015

<sup>15</sup> Charge de mission depuis le 9 novembre 2015

<sup>16</sup> Charge de mission depuis le 1<sup>er</sup> décembre 2015

<sup>17</sup> Fin de charge de mission le 30 novembre 2015

<sup>18</sup> Charge de mission depuis le 14 décembre 2015

<sup>19</sup> Charge de mission depuis le 1<sup>er</sup> septembre 2015

<sup>20</sup> Fin de charge de mission le 31 août 2015

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, sur proposition du fonctionnaire dirigeant.

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

À noter qu'à ce jour, seuls 3 membres du personnel sont statutarisés : 2 du service comptable et 1 du service administratif. C'est un déséquilibre pour la stabilité de l'équipe.

Par ailleurs, pour le service informatique, 2 membres du personnel de l'ETNIC sont affectés à l'IFC contre remboursement de traitement.

En **2015**, l'équipe a géré :

- pour le dossier « formation en cours de carrière » :
  - **49.562** journées de formation (nombre de participants inscrits à 1 jour de formation) ;
  - **26.106** 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, ...) ;
  - **2.979** 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, ...) ;
  - l'encadrement, le suivi et la régulation du travail des **formateurs internes** (24 formateur-trice-s, **44** formations différentes, ... ) ;
  - l'analyse et le suivi des offres de formation faites par les institutions via des accords de coopération (**94** offres des Centres de compétences, 19 intégrations, ...) ;
  - le travail lié aux procédures de marché public (181 candidatures, 696 offres dont 591 seront retenues après analyse et négociation).
  
- pour le dossier « formation initiale des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux » :
  - **578** demandes de participation (envoyées à l'AGE – Directions générales des Personnels de l'Enseignement - pour validation, suivi administratif et informatique du dossier) ;
  - **1.451** 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 **67** 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 » :
  - **80** demandes de participation (envoyées à l'AGE – Directions générales des Personnels de l'Enseignement - pour validation, suivi administratif et informatique du dossier) ;
  - Aucune session n'a été organisée en 2015.

- pour les échanges à partir de la seule adresse générale de l'IFC :
  - **5709 dossiers archivés** en 2015 (toutes les entrées et 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.

L'équipe est efficace parce que, bien que peu nombreuse au regard des tâches qui lui incombent et du très grand nombre de personnes au bénéfice desquelles elle travaille, elle est capable de tout mettre en œuvre pour honorer ses missions dans les délais requis, parfois dans des conditions difficiles. Son efficacité est notamment basée sur un croisement des regards entre les différentes fonctions et sa capacité multi-tasks. Le travail en cellules est également une force.

L'équipe est efficiente parce que le travail est accompli de manière fiable, avec une qualité estimée et grâce à des moyens réduits. Le rapport coût/qualité est positif.

### 3.4. Les marchés publics

Durant l'année 2015, l'IFC a attribué 5 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 2015-2016 ;
- le marché de services d'éducation et de formation professionnelle nécessaire à l'exécution des missions de l'IFC : la formation en cours de carrière macro-obligatoire en interréseaux pour les maîtres spéciaux en éducation physique et les psychomotriciens des établissements de l'enseignement fondamental organisés ou subventionnés par la FWB pour l'année scolaire 2015-2016 ;
- le marché de services relatif à l'impression et au dépôt à Roularta Printing d'une brochure de présentation de l'IFC encartée au sein de l'édition du magazine PROF du mois de septembre 2015;
- le marché de services de restauration pour les repas distribués dans certaines formations de 2015 à 2017 ;
- un marché de services de nettoyage et des fournitures connexes y relatives pour les années 2016 à 2019.

Il n'y a pas eu de marchés publics lancés en 2015 pour les formations « barème 501 » et la formation initiale des directeurs.

L'ensemble des marchés publics est géré et supervisé par la personne chargée de la cellule juridique et la fonctionnaire dirigeante. Les marchés de services de formation nécessitent particulièrement l'implication de l'équipe pédagogique. Les marchés de fournitures sont pris en charge par la responsable de l'économat.

Les données synthétiques des marchés attribués et des marchés en cours sont reprises en annexe 5.

Etant donné l'ampleur du marché de services de formation, nous nous attardons quelque peu à celui-ci dans ce point.

Pour le seul marché lié aux formations en cours de carrière, nous avons eu en 2015:

- 181 candidatures ;
- 777 offres analysées et négociées ;
- 81 offres retirées après négociation ;
- 696 offres analysées une seconde fois et cotées ;
- 591 offres retenues (85%) ;
- 26 jours de négociation (plus de 170 heures) et 135 procès-verbaux rédigés.

Depuis 2014, les procédures relatives au marché public de services de formation sont informatisées : les candidatures et les offres sont encodées en ligne par les soumissionnaires et l'analyse de celles-ci par les pédagogues s'opère en ligne également. Cette plus-value, rendue possible grâce à une application informatique conçue en interne par les informaticiens, est sans cesse améliorée.

Un des points forts de ces marchés est qu'ils sont opérés selon la procédure négociée. Bien que nous recevions des centaines d'offres chaque année, nous les négocions séparément avec les soumissionnaires. Le moment de la négociation permet de clarifier et d'améliorer chacune des offres de formation. Il est également un précieux temps d'évaluation et de régulation des actions de l'année précédente. L'offre de formation est analysée avant mais aussi après la négociation en vue d'être comparée aux autres offres d'un même lot.

L'analyse préalable à la négociation est réalisée sur la base de critères d'analyse du contenu et de la méthodologie. Il en est de même pour le profil de chacun des formateurs où 3 dimensions sont vérifiées :

- connaissance et expertise du sujet traité ;
- expériences professionnelles utiles prouvées, par exemple dans l'enseignement ou dans le cadre d'un projet de recherche ;
- expériences professionnelles en matière de formation d'adultes (minimum 3 formations dispensées).

La rigueur de l'analyse réalisée est à souligner.

Par ailleurs, la communication avec les candidats et les soumissionnaires est très aboutie sur ce dossier. Nous avons ainsi organisé plusieurs réunions d'information où la fonctionnaire dirigeante était entourée d'un informaticien, d'un pédagogue et d'un administratif afin de pouvoir répondre à toutes les questions des soumissionnaires. Un folder reprenant un maximum d'informations

susceptibles d'aider les candidats a été rédigé par la cellule communication et distribué lors des réunions d'information. Enfin, la personne en charge de la cellule juridique, deux des agents administratifs et les pédagogues en fonction de leurs compétences ont répondu activement à toutes les questions durant la totalité de la procédure, tant par téléphone que par courrier électronique.

Les difficultés de ces marchés sont à voir dans le rapport négatif entre l'important nombre d'offres et le peu de temps disponible pour réaliser l'ensemble des procédures nécessaires à la finalisation du marché. En outre, les offres couvrent des domaines d'une grande variété, ce qui rend le travail d'analyse ardu.

### 3.5. Les conventions de collaboration

En dehors des marchés publics, l'IFC noue des conventions de collaborations très intéressantes avec plusieurs partenaires institutionnels.

Les Centres de compétences de la Région wallonne et les Centres de Technologie Avancées mettent à disposition des enseignants en formation leurs équipements de pointe. Ces collaborations se traduisent par une diversité d'offres de formations dans de multiples secteurs. Celles-ci ont pour objectifs d'informer et de sensibiliser les professeurs des cours techniques et de pratique professionnelle aux métiers et aux technologies de pointe et de leur apprendre in fine à intégrer de nouvelles connaissances et savoir-faire dans leurs pratiques d'enseignement. A contrario, ces formations, reconnaissons-le, abordent peu la réflexion sur le travail pédagogique de fond.

Dans le secteur des services aux personnes, l'ONE est un partenaire de l'IFC. La convention établie permet d'offrir, par exemple, des formations relatives aux pratiques d'accueil de qualité dans les milieux d'accueil de la petite enfance et lors des activités extrascolaires.

En matière de citoyenneté, une convention de collaboration est signée avec ALC- Annoncer la Couleur. ALC est un programme fédéral d'éducation à la citoyenneté mondiale qui propose aux enseignants des démarches pédagogiques originales et participatives pour aborder cette thématique avec les jeunes. En 2014-2015, ALC a proposé 2 formations relatives à l'éducation à la citoyenneté et visant à apprendre à tenir compte des différents codes culturels dans ses échanges avec les élèves : « A la rencontre de l'autre (migrations et accueil des migrants) » et « Les voyages au Sud : quel accompagnement ? ».

Par ailleurs, le service Yapaka, qui met en place un programme de prévention de la maltraitance à l'initiative du Ministère de la Fédération Wallonie-Bruxelles, offre des formations sur ce thème à destination des agents PMS et des directions d'école.

## 2.6. La simplification administrative du point de vue informatique

La quantité importante d'informations traitées au sein de l'IFC nécessite une gestion informatique à la fois performante et évolutive. 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 créations, les développements utiles, que l'Institut progresse. La collaboration optimale avec le service informatique est essentielle pour le bon fonctionnement de l'IFC.

Un nouveau programme permettant aux opérateurs de formation d'encoder leurs candidatures et leurs offres de formation directement sur notre site était créé en 2014. Dans le courant de l'année suivante, ce programme a été ajusté sur la base de différents constats dressés par les usagers tant internes qu'externes. Il a permis, en 2015, de soulager considérablement le travail des opérateurs de formation en s'appuyant sur la récupération de données encore plus fiables de l'année X-1.

Ce qui caractérise l'année 2015 est la gestion quotidienne des différentes bases de données et la maintenance du site Internet. Des requêtes ont été uniformisées pour pouvoir disposer de statistiques compatibles entre les différents dossiers de formations (la formation en cours de carrière, la formation initiale des directeurs, la formation module DI/module fondamental, etc.). Ces statistiques sont requises pour l'exportation de données issues des diverses bases pour le rapport d'activités et les rapports d'évaluation mais aussi pour le traitement des questions parlementaires, par exemple. L'on notera encore que le programme relatif à la gestion informatique du personnel (GRH) a été adapté suivant le règlement de travail adopté le 22 octobre 2015. Toujours en phase de test à l'heure actuelle, un outil de communication interne a été mis en place. Il fera l'objet d'une régulation dans les mois qui suivront.

Plusieurs traitements nécessitent l'intervention des informaticiens : sorties des attestations, des frais de déplacements, gestion informatique des formations à inscriptions collectives, des formations macros, envoi d'un mailing à certains participants – ex. toutes les personnes ayant suivi une formation en..., etc. De manière constante et dans la mesure du possible, la cellule informatique propose des solutions afin de simplifier le travail de leurs collègues (ex. sortie automatique des courriers d'attribution).

Les informaticiens collaborent aux projets mis en place par la cellule communication, notamment au niveau du graphisme et de la réalisation technique de maquettes avec le logiciel InDesign.

## 2.7. La communication envers les usagers de l'IFC

Depuis 2014, une cellule « Communication » développe les actions de communication interne et externe de l'IFC. Elle travaille notamment à la conception de l'encart du magazine Prof, au développement du site internet et à une plus grande interaction avec les usagers. C'est elle qui, par exemple, a réfléchi à la manière dont il convenait de schématiser la structure du nouveau « Programme Enseignement ».

Elle est actuellement composée de deux pédagogues et de 3 agents administratifs. L'équipe informatique apporte sa collaboration chaque fois qu'un développement informatique est nécessaire.

Les usagers ont de multiples possibilités d'interpeller l'IFC directement et de faire état de leurs besoins et souhaits non seulement au travers des moyens de communication traditionnels (mails, téléphone, réunions de rencontre ou représentations publiques) mais surtout grâce à un questionnaire d'évaluation qui est remis à chaque participant aux formations. Ce questionnaire est complété sur place de manière anonyme à l'issue de la formation ; il est encodé et analysé par nos services. Le questionnaire d'évaluation est un des moyens par lequel le participant peut communiquer à l'IFC un retour sur la formation qu'il a suivie et notamment l'identification de nouveaux besoins pour lesquels, de son point de vue, il ne trouve aucune offre de formation parmi l'offre globale. L'analyse de ces besoins a été communiquée aux groupes de travail chargé de l'élaboration des programmes.

A côté de l'information donnée de vive voix, celle accessible par les outils numériques est aujourd'hui totalement incontournable. Comme tous les organismes, l'IFC déploie une communication sur un site qu'il veut de plus en plus accessible, lisible, accueillant et pertinent. Ce site permet, par profil d'utilisateur, le téléchargement de nombreuses informations liées directement aux différentes missions de l'IFC. La mise en ligne des données, actualisées en temps réel, concernant chacune des formations organisées par l'IFC donne l'occasion aux usagers de trouver l'information utile via des moteurs de recherche, de connaître l'état de l'offre de formations, le nombre de places disponibles, de s'inscrire dans une de celles-ci ou sur une liste d'attente et de se voir délivrer une confirmation immédiate de l'opération effectuée. Les personnes inscrites à nos formations ont un accès sur notre site personnalisé et peuvent y lire le suivi de leurs inscriptions.

La cellule communication met également en avant des formations spécifiques auprès d'un public ciblé et ce par l'envoi de newsletters aux établissements scolaires ou directement auprès du membre du personnel de l'enseignement qui lui a communiqué son adresse et éventuellement ses centres d'intérêt.

Cette année, la cellule communication a invité les écoles de photographie à proposer à leurs étudiants de réaliser un reportage photo lors de nos formations, ce qui a permis à ces jeunes photographes de réaliser un travail sur le terrain de la formation continuée et d'être valorisés par la publication des meilleures photos sur notre site.

Un encart dans le magazine PROF envoyé en septembre au domicile des membres du personnel de l'enseignement et des C.PMS présente les actions phares de l'IFC. Chaque membre de l'équipe IFC participe à la rédaction de cet encart en fonction des dossiers sur lesquels il travaille. La cellule communication rassemble et met en page ces informations afin de leur offrir une belle lisibilité. Une copie de cet encart est disponible sur le site de l'IFC.

Des contacts directs sur le terrain des utilisateurs ont lieu lors des formations essentiellement collectives ou celles liées à nos formateurs internes. Dans le cadre des organisations collectives, les

directions sont rencontrées et contactées à plusieurs reprises. Au cours de ces réunions, elles sont informées des orientations du programme et des aspects organisationnels. Des outils de communication pour leurs personnels leur sont fournis de manière à ce que l'information transmise en cascade soit la plus fiable possible. Il n'est cependant pas toujours évident, malgré nos sollicitations, que la communication remonte ensuite des directions vers l'IFC une fois que l'organisation collective concernée a eu lieu, notamment à propos des points forts ou des difficultés rencontrées.

Enfin, l'IFC utilise une plateforme de formation et développe en interne une série de formations de type hybride, en partie en présentiel, en partie à distance. Cette méthodologie favorise les échanges et les informations en réseaux de professionnels.

L'IFC effectue également un important travail de communication transparente vis-à-vis de ses partenaires.

Cela se traduit notamment par une information poussée envers les soumissionnaires lors de la procédure des marchés publics. Ceux-ci sont clairement informés, orientés, soutenus au sujet des procédures, délais et recommandations grâce à la création d'applications informatiques leur étant destinées mais également par un soutien continu de personnes relais en interne, la création de supports de communication réalisés par la cellule communication ou encore la tenue de réunions d'information à leur attention.

Un *vade mecum* réalisé en 2014 guide et soutient opérateurs et formateurs dans leurs interactions avec l'IFC, de l'élaboration des programmes à l'évaluation d'une formation.

Les organismes de formation partenaires peuvent également consulter, de manière sécurisée, l'état des inscriptions dans les formations qu'ils ont proposé d'assumer.

L'évaluation des formations (résultats quantitatifs et commentaires encodés) est communiquée aux opérateurs de formation via le site de l'IFC. Ils disposent donc d'informations (notamment via un score lié au dispositif et une catégorisation des formations faite à partir de celui-ci : formations problématiques, moyennes, qui tiennent la route et excellentes) pour mettre en place une régulation éventuelle des formations problématiques ou dégager les caractéristiques des formations excellentes.

Au niveau de sa communication externe, l'IFC a une obligation légale de transparence. Cela se traduit essentiellement de quatre manières:

- les rapports annuels d'activités transmis au Gouvernement et au Parlement puis publiés sur notre site;
- les 3 rapports d'évaluation (de la formation en cours de carrière, de la formation initiale des candidats directeurs, de la formation complémentaire "barème 501") transmis à la Commission de Pilotage, au Gouvernement et aux organismes de formation puis publiés sur notre site;
- le plan de développement qui accompagne chaque projet de budget transmis au Gouvernement et au Parlement;
- les réponses aux questions parlementaires et l'audition devant la Commission de l'Education du Parlement.



## 2.8. La gestion des plaintes adressées à l'IFC

Lorsqu'une plainte parvient à l'IFC, elle est d'abord prise en charge par la cellule juridique. Cette dernière a pour objectif de vérifier que la plainte soit conforme au sens du Règlement d'Ordre Intérieur<sup>21</sup> du service des plaintes et recours de l'IFC. Dans la négative, le plaignant est informé des modalités pour introduire sa plainte en bonne et due forme et reçoit une copie du ROI du service des plaintes et recours. Dans le cas où la personne ne souhaiterait pas introduire de plainte, l'IFC estime qu'il s'agit alors d'une récrimination mais y apporte le même type de suivi que dans le cas d'une plainte.

Chaque plainte est traitée de manière identique : un accusé de réception est envoyé au plaignant dans les 3 jours suivants la réception de sa plainte. Ce dernier contient les éventuels premiers éléments de réponse et une copie du ROI du service des plaintes.

Une réunion du service des plaintes est ensuite organisée afin de traiter le fond de celle-ci. Lors de cette réunion, le service des plaintes et recours décide du suivi à mettre en œuvre.

Dans chacun des cas, le suivi de la plainte fait l'objet des actions systématiques suivantes :

1. contact avec l'opérateur de formation, voire avec le formateur, contre lequel la plainte a été introduite ;
2. analyse des évaluations de la formation concernée ;
3. analyse des évaluations de toutes les sessions de cette formation ou de ce formateur.

Si l'analyse des premiers éléments de la plainte le nécessite, d'autres actions sont encore envisagées :

4. mener des entretiens avec des participants à la formation concernée ;
5. mener des entretiens avec le-s chef-s d'établissement concerné-s ;
6. organiser une observation de la session suivante.

Une fois l'analyse menée à son terme, une réponse définitive est envoyée au plaignant afin de l'informer du suivi.

Au cours de l'année 2015, nous avons enregistré 2 récriminations, 7 plaintes adressées formellement à l'IFC et 1 recours devant le Conseil d'Etat. Le nombre de plaintes et récrimination se situe dans la moyenne des 5 dernières années (13 en 2010 et 2011, 8 en 2012, 9 en 2013 et 10 en 2014).

La teneur principale de ces plaintes et récriminations est reprise ci-dessous.

---

<sup>21</sup> Ci-après dénommé « ROI »

## **1. Récriminations**

**Récrimination n°1** - « Activités de mieux-être avec un animal. Approche sensorielle et relationnelle en vue de travailler avec un groupe de jeunes »

Le plaignant, professeur dans l'enseignement spécialisé, exprime son mécontentement quant à un manque de structure de la part du formateur et à une incohérence entre les objectifs de formation annoncés et ceux rencontrés.

A l'issue des actions systématiques 1 à 3, l'IFC a relevé le partage du point de vue du plaignant par d'autres participants à cette même formation. Néanmoins, l'analyse des évaluations des autres formations sur la même thématique a aussi mis en évidence une satisfaction majoritaire des participants.

Dès lors, l'IFC a pris la décision de rencontrer l'opérateur de formation afin de lui faire part des récriminations à son égard et de prendre avec lui les dispositions nécessaires pour réguler au mieux cette formation.

### **Récrimination n°2**

Diverses récriminations à l'égard d'un formateur ont été portées à la connaissance de l'IFC.

Les plaignants, divers chefs d'établissements accueillants, ont fait part des absences, retards ou départs anticipés d'un formateur travaillant pour différents opérateurs de formations en relation avec l'IFC.

Après analyse de la situation, le formateur a été formellement convoqué afin de mettre au point les éléments de non-respect ses engagements contractuels envers ses deux opérateurs de formations, ainsi que pour lui indiquer sa responsabilité dans les récriminations et éviter que cela ne se reproduise à l'avenir.

## **2. Plaintes**

**Plainte n°1** – « Les troubles alimentaires »

Les plaignants, des agents des Centres PMS, ont pris contact avec l'IFC pour exprimer leur déception quant à cette formation. En cause : la pauvreté des apports, la superficialité du traitement des informations et l'absence de prise en compte des relations entre les membres composant le groupe.

Suite à la rencontre avec l'opérateur, afin d'éviter de tels écueils l'IFC a demandé que le contenu de et la méthodologie de la formation soient réorientés et mieux articulés pour tenir compte de la complémentarité des deux publics réunis ; les enseignants et les agents PMS.

**Plainte n°2** – « Langues modernes – Du professeur au « facilitateur » grâce à l'outil internet »

Trois plaintes sont introduites dans ce dossier par des enseignants de différents établissements scolaires.

Les plaignants ont pointé l'attitude peu professionnelle, le peu d'apports du formateur et le peu de temps passé à travailler les objectifs de formation annoncés.

Conformément à la procédure, l'IFC a rencontré l'opérateur de formation concerné. De cette entrevue est ressortie la décision, prise de commun accord, de ne plus confier aucune formation IFC au formateur concerné. Dès lors, toutes les sessions qui auraient dû être assurées par ce dernier ont été supprimées.

**Plainte n°3** – « Passeport TIC : Aider l'étudiant du 3ème degré du qualifiant à chercher un stage, à communiquer son profil, ..., à l'aide d'Internet »

Un représentant de l'opérateur de formations a porté à la connaissance de l'IFC le comportement déplacé de certains participants lors de la formation. Dans les faits, trois professeurs se sont présentés à la formation afin de signer la liste des présences à l'accueil et sont ensuite repartis sans excuse particulière. Une situation similaire avait déjà eu lieu lors d'une formation antérieure lors de laquelle les mêmes enseignants avaient manqué la formation après avoir fait acte de présence.

Suite à l'analyse de cette plainte, l'IFC a décidé d'exposer le problème aux directions des établissements de l'organisation collective Hainaut 2 et de ne délivrer aucune attestation de fréquentation aux enseignants concernés.

**Plainte n°4** – « Le nouveau référentiel en mathématiques illustré sur l'exemple du calcul des dérivées et des intégrales : des changements oui, mais pourquoi et comment ? »

Dans ce dossier, 2 plaintes **sont** déposées par des enseignants d'établissements scolaires différents.

Les plaignants ont attiré l'attention de l'IFC sur trois éléments : le souci relationnel du formateur, le manque de temps consacré aux objectifs annoncés de la formation et l'absence d'explicitation par rapport aux demandes formulées par le formateur.

Il ressort de l'enquête réalisée que les problèmes rencontrés au cours de cette formation peuvent être considérés comme exceptionnels et n'ont pas été rencontrés lors des précédentes formations animées par le formateur concerné. C'est pourquoi l'IFC a décidé de ne pas lui retirer sa confiance. Toutefois, il a été demandé à ce que la formation soit modifiée et régulée. Enfin, l'IFC reste vigilant quant aux prochaines formations du même type.

**Plainte n°5** – « Langues anciennes aux 2<sup>e</sup> et 3<sup>e</sup> degrés : Les textes grecs et latins, sources d'inspiration pour la peinture »

Le plaignant a exprimé son mal-être suite à un conflit répétitif avec le formateur au cours des deux journées de formation.

L'insuffisance des informations obtenues via les étapes 1 à 3 de la procédure, les actions 4 et 5 ont été enclenchées. L'IFC a donc contacté les participants ayant laissé leur numéro de gsm et la direction de l'établissement accueillant.

Il en est ressorti qu'il y avait bel et bien eu une altercation entre le plaignant et le formateur, mais que le ton était aussi élevé d'un côté que de l'autre. Il est apparu que le plaignant avait fait preuve de comportements hostiles et inadéquats à l'égard du formateur. L'évaluation générale de la formation et de son formateur se sont avérées très positives.

Pour les raisons évoquées ci-dessous, l'IFC a pris la décision de ne pas remettre en cause sa collaboration avec le formateur concerné par la plainte.

**Plainte n°6** – « Langues modernes - L'évaluation des compétences comme outil d'apprentissage de chaque élève des 2ème et 3ème degrés de l'enseignement secondaire »

Le plaignant, formateur de l'opérateur, contacte l'IFC afin de relater des incidents graves survenus au cours de la formation qu'il animait.

Dans les faits, le formateur a été pris à parti par un groupe d'enseignants provenant d'un même établissement scolaire. Malheureusement, ces derniers ne participaient pas à cette formation par choix personnel et ont reporté leur mécontentement sur le formateur. Ces professeurs ont perturbé la formation : refus de participer aux activités, critique et refus de discussion constructive, comportements irrespectueux et commentaires impertinents amenant une ambiance hostile, etc.

Suite aux démarches systématiques, les actions 4 et 5 ont été entreprises. Des contacts avec les participants et le chef d'établissement des enseignants en cause ont été pris.

**Plainte n°7** – « Entre personne et fonction : la gestion de soi et de son stress au quotidien »

Le plaignant réclame les frais de déplacement qu'il estime lui être dû. Pour chaque formation suivie, les participants sont remboursés de leurs frais de déplacement sur base des modalités fixées par le Conseil d'Administration et le Bureau de l'IFC.

*« Les formations organisées par l'IFC sont gratuites et comprennent les collations et repas de midi aux conditions fixées lors de la conclusion de l'accord entre l'Institut et l'opérateur de la formation.*

*Les frais de déplacement sont remboursés à condition qu'ils soient supérieurs à 12 kilomètres (code postal domicile – code postal du lieu de formation – aller-retour) à concurrence de 0,18 € par kilomètre. »*

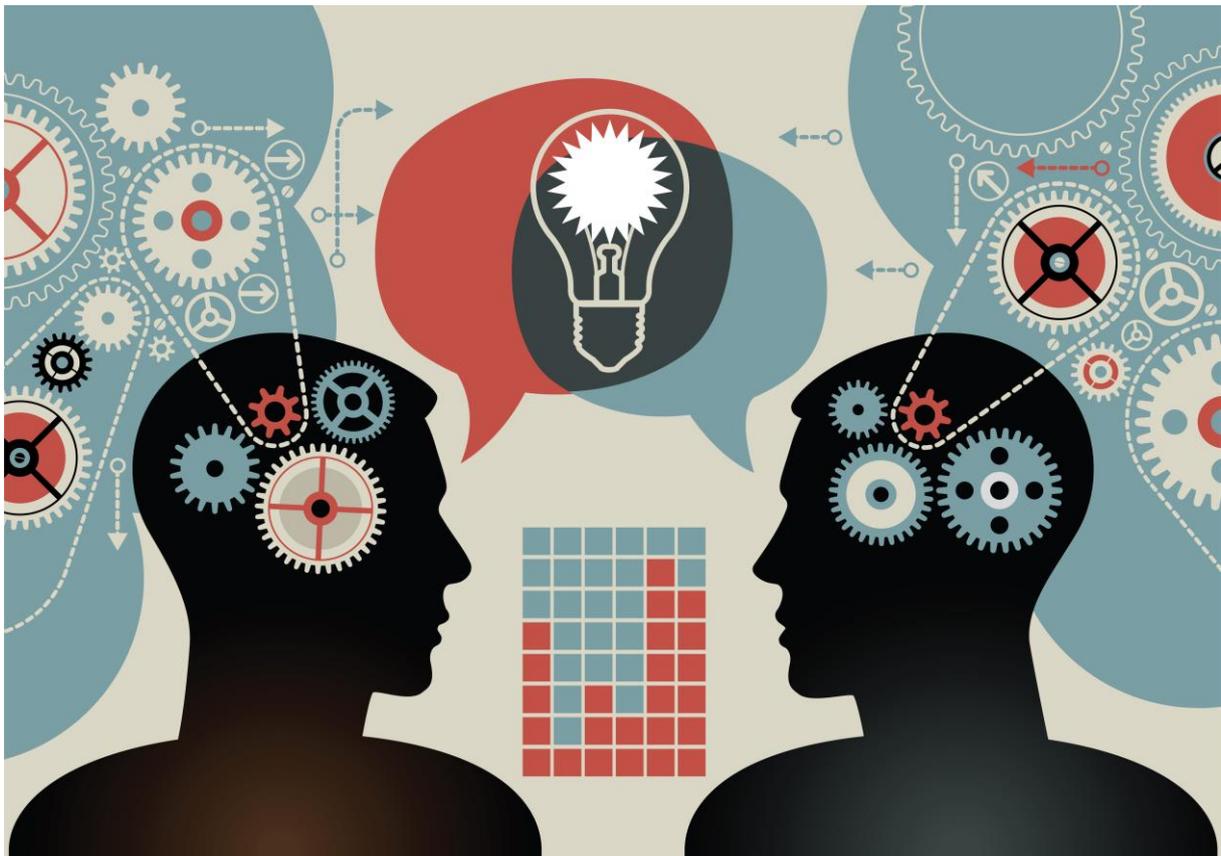
La procédure systématique a été appliquée à cette plainte. Dès lors, un courriel de réponse a été envoyé au plaignant. Ce courriel reprenait les bases administratives fixant les modalités de remboursement des frais de déplacement aux formations organisées par l'IFC et concluait qu'il n'y avait pas lieu à remboursement sur base des conditions de remboursement de l'IFC, le code postal du plaignant et le code postal du lieu de formation à laquelle il a participé étant identique. Le plaignant non satisfait de ce courriel, a envoyé de nombreux messages à l'IFC. Au total, l'IFC a répondu à 12 reprises.

Le plaignant, toujours non satisfait, a fait appel au service de médiation de la Fédération Wallonie-Bruxelles, lequel est intervenu auprès de l'IFC, L'Institut, dans son courrier du 9 mars 2015, a tout d'abord posé le contexte du dossier, a une nouvelle fois analysé selon les règles administratives de remboursement des frais de déplacement à une formation en interréseaux et a conclu que les éléments en fonction desquels une dérogation à la règle aurait éventuellement pu être envisagée n'étaient pas réunis.

### **Recours n°1 devant le Conseil d'Etat - « Didactique du français/français langue étrangère »**

Par une requête introduite contre l'IFC devant le Conseil d'Etat le 4 novembre 2013, une participante à la formation « Barèmes 501 » demande l'annulation de « la décision d'échec prise par les membres du jury d'évaluation du module « Didactique du français/français langue étrangère » de la formation Barème 501 » ainsi que l'annulation de la décision de la Commission de recours qui a jugé son recours recevable mais non fondé.

Par son arrêt du 15 septembre 2015, le Conseil d'Etat reconnu que l'IFC était hors cause. En effet, si l'article 25 du décret du 30 avril 2009 confie à l'IFC l'organisation du module de formation précité, l'article 26 précise toutefois que : « Pour l'organisation et la certification du module, l'IFC fait appel aux : a) Hautes écoles ; b) Etablissements d'enseignement et de promotion sociale ; c) Universités », l'IFC n'intervenant ni dans l'évaluation des candidats, ni dans la décision de réussite ou d'échec. Quant au second acte attaqué, il n'émane pas davantage de l'IFC mais a été adopté par la Commission de recours visée dans le règlement applicable à la formation suivie par la requérante, commission qui constitue également un organe de l'opérateur de formation.



## CHAPITRE 4. Conclusions et perspectives

### 4.1. Perspectives pour chacune des missions

#### 4.1.1. Formation en cours de carrière

Le renouvellement du programme des formations via les cibles<sup>22</sup> a permis que les intitulés de formation soient mieux priorisés et moins répétitifs année après année.

Pour les formations à inscriptions collectives, nous avons augmenté, à la demande des établissements, le nombre des organisations spécifiques au fondamental spécialisé. Quant aux formations à inscriptions individuelles, nous poursuivons notre action vers de nouvelles modalités de formation.

Au niveau des offres de formations, nous avons réalisé une analyse des besoins professionnels exprimés par les participants via les questionnaires d'évaluation et l'avons soumise aux groupes de travail qui se penchent sur les programmes afin d'enrichir encore ceux-ci pour l'année 2016-2017.

Toujours pour la programmation 2016-2017, l'IFC a effectué un important travail en identifiant les liens avec le document « Synthèse des travaux de la première phase du Pacte. Avis du Groupe central, 1er juillet 2015 » et son programme général de formations. Les groupes de travail chargés de l'élaboration des programmes ont ainsi pu confirmer ou supprimer certains des intitulés de formation déjà présents dans les programmes enseignement et C.PMS ou créer ceux nécessaires et utiles pour répondre au plus tôt aux enjeux du système éducatif.

Plus globalement en lien avec la réflexion actuelle sur la formation en cours de carrière et l'expérimentation vécue ces dernières années, il apparaît important de proposer différentes modalités organisationnelles de la formation en fonction des objectifs visés. Donner le temps nécessaire pour développer des pratiques d'analyse réflexive, l'appropriation de nouvelles voies de travail qui demandent des dispositifs de formation relativement longs comme :

- 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, de travailler en équipe, de s'appuyer sur l'expérience de l'autre et réciproquement ;
- Les formations « en cascade », à savoir, celles qui développent des compétences de « relais » auprès de ses pairs.

La programmation annuelle, 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 prise de recul (ex. : « La régulation des comportements difficiles » ou encore « La pédagogie adaptée aux élèves atteints d'un trouble »), avec des temps de

---

<sup>22</sup> Pour rappel, 1. l'élève, 2. la classe, 3. l'école, 4. le système éducatif-la société, 5. Moi-nous.

travail pour soi et des temps de travail en équipe pédagogique. Ainsi, dans l'étude de Mc Kinsey<sup>23</sup>, un des éléments problématiques évoqués dans les formations concerne le « survol de thématiques considérées comme essentielles » (p. 126).

Il nous paraît intéressant que le professionnel puisse 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).

Pour que ce soit réalisable, l'IFC devrait travailler de manière différenciée au fil des années et proposer des offres plus spécifiques selon les années à certains publics et pour certaines fonctions. Il serait aussi important que le professionnel conçoive un véritable « parcours de formation » (formation plus modulaire) réfléchi en lien avec les objectifs généraux du système et les objectifs

Mais il convient aussi que ce professionnel puisse valoriser ses acquis et ses compétences professionnelles développés dans différents lieux (colloque, master, exercice du tutorat, participation aux groupes de travail qui élaborent les épreuves externes, par exemple), profiter des multiples occasions d'apprendre qui s'offrent à lui au quotidien et créer des ponts entre ces différents lieux de développement professionnel. L'enjeu est évidemment, pour le système éducatif, de définir les modalités selon lesquelles il convient de prendre en compte ces facettes multiples et multiformes du processus formatif, de les reconnaître et de les valoriser.

Dans ce cadre, il est important de permettre également à chaque professionnel :

- de penser sa formation en cours de carrière à partir d'une analyse des besoins entamée durant sa formation initiale;
- de disposer d'outils (tel un portfolio) pour reconnaître leur parcours professionnalisant, le responsabiliser par rapport à sa formation et l'aider à réinvestir les acquis des formations sur le terrain ;
- de bénéficier d'un soutien fort de la part de sa direction par rapport à ce processus formatif.

Un autre point d'attention, comme mentionné dans la note du groupe COPI formation<sup>24</sup> lors du bilan de la formation en cours de carrière relève du décroisement du public éligible. Certains acteurs de l'enseignement ne sont pas pris en compte alors qu'ils sont pourtant des acteurs proches des écoles<sup>25</sup>.

Par ailleurs, la professionnalisation du métier de formateur est une préoccupation à garder à l'esprit, particulièrement pour l'équipe des formateurs internes pour ce qui concerne l'IFC : quel statut pour ces formateurs ?

Retenons enfin 2 points de vigilance mentionnés par Blondin et Chenu (2014) : l'attention à porter au remplacement des enseignants en formation et à l'allègement du temps d'enseignement pour ceux qui sont en période d'insertion.

---

<sup>23</sup> McKinsey et Company (2015). Contribuer au diagnostic du système scolaire en FWB. Rapport à la Vice-Présidente, Ministre de l'Éducation, de la Culture et de l'Enfance consulté à l'adresse <http://www.pactedexcellence.be/wp-content/uploads/2015/01/Rapport-final-FWB.pdf>

<sup>24</sup> Groupe « CoPi Formation » (2013). Bilan de la formation en cours de carrière après 10 ans. Note présentée à la Commission de Pilotage le 19 février 2013.

<sup>25</sup> Par exemple, les enseignants des Hautes écoles, travailleurs des SAS.

#### 4.1.2. Formation initiale des directeurs

Un nouveau marché concernant le « volet commun à l'ensemble des réseaux », en application des articles 17 et 22 du décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs a été lancé en avril 2016 pour une période d'un an pouvant être reconduit sur demande expresse du pouvoir adjudicateur.

Pour l'axe relationnel, les compétences ont été réarticulées en mettant en avant le développement des compétences relationnelles en lien avec le management d'une équipe éducative en vue, notamment, d'élaborer et de mettre en œuvre le Plan de pilotage défini à l'article 67 du décret missions. Sont ainsi apparues explicitement les dimensions de gestion de projets et le travail collaboratif, outre tout ce qui relève des aspects communication et prévention et gestion des conflits déjà présents antérieurement. Une attention est accordée également aux processus de prise de décision, d'évaluation et de régulation ainsi qu'à la délégation de gestion. Les 2 fils conducteurs de cet axe : prise de conscience de sa nouvelle identité professionnelle et bilan de compétences en vue de définir un projet de formation en cours de carrière sous-tendent toujours cet axe.

Au niveau de l'axe pédagogique, la formation se centre sur le pilotage pédagogique d'un établissement scolaire en articulant différentes compétences :

- Identifier et comprendre les enjeux pédagogiques et éducatifs majeurs du système éducatif en FWB dans une perspective évolutive ;
- S'approprier les orientations pédagogiques contenues dans les bases légales ;
- Analyser et développer différentes stratégies à mettre en place pour piloter un établissement via le Plan de pilotage. Il s'agit, pour ce faire, de s'appuyer notamment sur les outils de pilotage pédagogique interréseaux (tabor, évaluations externes, indicateurs de l'enseignement, fiches « mon école, mon métier »,... ) ;
- S'approprier différents concepts et connaissances de base (à partir des recherches scientifiques) en lien avec les différents objets précisés.

Ces capacités sont travaillées par rapport à différents objets : l'équité scolaire, l'éducation à la citoyenneté, le continuum pédagogique (sauf pour la promotion sociale), la lutte contre l'échec et le décrochage scolaire, la transition/révolution numérique et le développement professionnel.

Pour ce nouveau marché, outre les éléments requis, des éléments d'analyse valorisés ont été communiqués. Ces éléments concernent, d'une part, l'analyse de l'offre et, d'autre part, l'analyse du profil des formateurs. Ainsi par exemple, l'intérêt a été mis en évidence par les participants au recours à l'e-learning lors de cette formation. Nous avons tenu à valoriser dans les offres le recours à un dispositif qui mobilisait les temps à distance au profit du développement des compétences.

L'inscription des formations sera possible tout début septembre 2016. Une priorité sera accordée aux directions faisant fonction. Des formations sont prévues très rapidement dans le courant du mois de septembre jusqu'en août 2017.

### **4.1.3. Formation complémentaire - Module DI/ Module fondamental (anciennement barème 501)**

Le nouveau marché qui couvre les années 2016 à 2020 tient compte des dispositions relatives au décret « titres et fonctions » du 11/04/2014 et du nouveau plan de formation arrêté par le Gouvernement sur la proposition de l'IFC.

Lors de l'analyse des offres, il conviendra d'être particulièrement attentif à la manière dont seront prises en compte spécifiquement les tranches d'âge des élèves concernés par les formations et à la façon dont on tiendra compte méthodologiquement des différentes disciplines regroupées par lot tenant compte de situations et de réalités émanant du terrain.

## **4.2. Contribution de l'IFC aux enjeux du système éducatif**

En tant qu'organisme interréseaux, l'IFC se situe au niveau des besoins du système éducatif. A la lecture de la synthèse des travaux de la première phase du Pacte élaborée par le groupe central, 5 enjeux essentiels se dégagent. Il nous paraît utile de mentionner ce qui est mis en place à l'heure actuelle par l'IFC dans ce contexte.

### **4.2.1. Œuvrer pour la réussite**

Ce sont les formations Décolâge qui sont au cœur de cet enjeu. Elles ont débuté en 2012-2013. Cette formation est avant tout centrée sur une philosophie, changer ses pratiques pour changer son regard sur l'élève et voir son « déjà-là » pour le faire progresser. Il s'agit aussi ici de chercher ensemble des pratiques qui peuvent s'avérer être des alternatives pertinentes au maintien ou au redoublement.

D'autres formations contribuent également à cet enjeu : celles sur l'évaluation, sur l'anticipation et la remédiation des difficultés en cours d'apprentissage, celles qui permettent à l'enseignant de mieux comprendre l'élève, son fonctionnement (par exemple, pour tout ce qui relève de la mémorisation). Certaines formations visent à encourager le développement chez l'élève de stratégies pour l'aider à apprendre. On pourrait ajouter encore à cet enjeu les formations en lien avec le Plan Individualisé d'Apprentissage (PIA) dans l'enseignement spécialisé ou le 1<sup>er</sup> degré du secondaire ordinaire ou encore les formations qui permettent à l'enseignant de développer ses compétences d'observation.

Des formations portent sur le développement de l'estime de soi chez des élèves en situation de handicap ou chez des adolescents : nous savons combien cette variable entre en ligne de compte dans la réussite.

#### **4.2.2. Encourager l'inclusion des élèves à besoins spécifiques, des élèves défavorisés, des élèves de culture différente,...**

Plusieurs formations visent avant tout à mieux comprendre l'autre « différent » : élève dyspraxique, par exemple et à adapter son enseignement en fonction de leurs spécificités.

Au niveau des élèves à besoins spécifiques, le projet Dyslexie, depuis 2011-2012, vise à former des personnes-relais dans le domaine de la dyslexie. Les enseignants ainsi formés deviennent des personnes-ressources (et non des experts à proprement parler) qui, sur le terrain, seront à même de sensibiliser leurs collègues à la problématique de la dyslexie. Ils acquièrent un certain nombre de ressources pour ensuite, les partager.

Un partage de pratiques entre collègues qui collaborent dans le cadre de l'intégration des élèves à besoins spécifiques dans l'ordinaire est organisé cette année.

Des formations se concentreront sur les inégalités socio-culturelles. C'est le cas par exemple de la formation qui aborde la problématique de l'enseignement aux élèves qui ne maîtrisent pas la langue de l'enseignement.

Plus globalement, les formations relatives à la gestion de l'hétérogénéité des élèves cadrent elles aussi avec cet enjeu.

#### **4.2.3. Prendre en compte la (r)évolution numérique**

Plusieurs formations travaillent sur l'utilisation réfléchie (et on insiste à ce sujet) du numérique dans sa classe et sur sa plus-value pédagogique :

- les tablettes et leurs apports pour faciliter les apprentissages des élèves notamment à besoins spécifiques ou porteurs d'un handicap. ;
- augmenter l'attractivité et la créativité lors des activités de lecture et d'écriture grâce aux nouvelles technologies ;
- l'exploitation didactique du Tableau Blanc Interactif (TBI) dans un cours ;
- etc.

Dans ce cadre et au vu de l'importance de l'enjeu, une formation personne-relais TIC a été mise en place avec 2 formateurs internes dès la fin de l'année 2014. Dans cette formation, il s'agit de voir comment intégrer, de manière réfléchie, les outils numériques (Internet, réseaux sociaux, blogs, plateformes d'apprentissage en ligne, logiciels, TBI, projecteurs interactifs, tablettes, smartphone) dans ses pratiques pédagogiques pour en faire des outils au service de l'enseignement et des apprentissages. Un des objectifs de la formation est également, en tant que personne-relais, de dégager des pistes pour mener une réflexion collégiale quant aux plus-values des outils numériques disponibles dans son établissement. Cette formation a lieu à la fois en présentiel et à distance.

Des formations techniques sont aussi disponibles dans le programme car certains enseignants restent démunis par rapport à ces outils.

#### 4.2.4. Ouvrir l'école aux mondes

Ouvrir l'école aux mondes, c'est l'ouvrir aux partenaires extérieurs à l'école et en priorité, les parents ; c'est aussi l'ouvrir au monde socio-professionnel ou encore socio-culturel.

Au centre de cet enjeu, l'IFC poursuit deux projets importants :

1. le projet Travcoll (Travailler collégalement au bénéfice d'un élève en difficulté) qui réunit des partenaires de l'école et des partenaires extérieurs à l'école et qui vise à expérimenter un travail collaboratif ;
2. le projet Entr'Apprendre qui donne l'occasion aux professeurs de s'imprégner du monde actuel des entreprises.

Une thématique des formations proposées dans le programme se concentre sur les synergies familles-écoles. Des exemples d'intitulés : *Mieux comprendre les logiques des familles et de l'école pour permettre une synergie qui favorise l'épanouissement de l'élève ; Le partenariat entre la famille et l'école par la communication de proximité ; Partenariat parents-professionnels : pourquoi ? Comment ?*.

Quant à la culture, un intitulé plus générique « *Donner sa place à la culture à l'école* » regroupe de nombreuses et riches formations à ce sujet.

#### 4.2.5. Promouvoir une continuité sur l'ensemble du cursus

En lien avec les 2 premiers enjeux, la continuité (et avant tout aux moments charnières, moments « risqués » comme le passage du primaire au secondaire) est un véritable enjeu qui est également au cœur de la réflexion sur la formation initiale des enseignants.

Quelques formations disciplinaires travaillent la construction de l'apprentissage d'un concept ou d'un domaine au cours de la scolarité : « *comment l'apprentissage du concept de l'évolution humaine se construit-il au cours de la scolarité ?* » ; « *comment l'apprentissage de la géométrie se construit-il de la sixième primaire à la fin du premier degré du secondaire ?* » en sont 2 exemples.

Pour travailler à cet enjeu, une des difficultés reste évidemment le fait que les membres du personnel de l'enseignement fondamental ne suivent les formations interréseaux que sur la base volontaire. Dès lors, nous ne disposons pas, la plupart du temps, d'une mixité équilibrée du public dans des formations pour lesquelles cependant celle-ci parait importante.

### 4.3. Place de la formation

Nous terminerons en pointant l'importance de la formation même si elle n'est qu'une occasion de développement professionnel parmi d'autres. Comme souligné dans les éléments de prospective de l'axe thématique « acteurs » issus de la synthèse des travaux de la 1<sup>ère</sup> phase du Pacte<sup>26</sup>, il s'agit de « *promouvoir une transformation profonde du métier* » qui implique à la fois un changement d'identité (« *accompagnateur des apprentissages* ») et de posture du professionnel comme guide des apprentissages. Le numérique est un des éléments qui favorise cette transformation et la modification du rapport au savoir mais aussi de la relation pédagogique ; d'autres éléments concernent les caractéristiques du public scolaire ou encore les relations avec les parents. Par ailleurs, développer la dimension collective du métier apparaît comme un tournant nécessaire, notamment aux moments charnières et avec les acteurs externes. Des projets comme Travcoll ou Décolâge sont porteurs en ce sens.

Deux publics paraissent devoir faire l'objet d'une attention particulière en matière de formations ou de dispositifs d'insertion: les enseignants novices et les directeurs.

Pour les premiers, c'est notamment lorsqu'ils sont amenés à enseigner dans le spécialisé ou dans des établissements accueillant des publics défavorisés que la vigilance doit être la plus forte envers les novices.

Quant aux seconds, les directions, leur rôle dans le pilotage pédagogique de leur établissement est à ce point crucial qu'il est essentiel qu'elles soient bien formées aux « *compétences de leadership* » (Mc Kinsey<sup>27</sup>, 2015) pédagogique mais aussi que chacune soit soutenue par rapport à ces compétences relationnelles tout au long de leur carrière. D'après Mc Kinsey<sup>28</sup> (2015), il semble aujourd'hui « *exister en FWB une grande hétérogénéité dans le soutien des POs, fédérations de POs et de l'administration du point de vue des directions* ».

La formation a un rôle important à jouer dans l'accompagnement des changements que va demander le Pacte pour un enseignement d'Excellence. Elle doit pouvoir être un des moyens par lequel le professionnel peut prendre du recul par rapport à sa pratique, notamment via les moments de partage formalisés entre participants. Le dialogue entre soi et autrui est, en effet, source d'apprentissage dans la construction d'une posture réflexive. La formation peut aussi apporter de la motivation, de l'enthousiasme, l'envie d'oser, ce qui n'est pas négligeable dans un métier où la reconnaissance sociale est parfois mise à mal.

---

<sup>26</sup> Groupe central (2015). Synthèse des travaux de la première phase du Pacte (p. 30). Document consulté à l'adresse suivante <http://www.pactedexcellence.be/wp-content/uploads/2015/07/synthese-phase-1-avis-groupe-central.pdf>

<sup>27</sup> Idem (p.128)

<sup>28</sup> Idem (p. 143)



## Liste des annexes

- Annexe 1 Enumération des missions de l'IFC à partir des différentes dispositions légales
- Annexe 2 Ordres du jour des réunions du Bureau et du Conseil d'administration au cours de l'année 2015
- Annexe 3 Montant des indemnités et jetons de présence des Administrateurs, des indemnités ou rémunérations des Commissaires aux Comptes, du Commissaire du Gouvernement et du Fonctionnaire dirigeant pour l'année 2015
- Annexe 4 Données synthétiques relatives aux marchés publics passés par l'IFC en 2015
- Annexe 5 Cédérom comprenant les différents rapports d'évaluation

## Annexe 1. Enumération 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 carrière<sup>29</sup>.*

Pour l'année 2014, 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<sup>er</sup>, 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;

---

<sup>29</sup> (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 réussite<sup>30</sup> 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.

---

<sup>30</sup> 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. Ordres du jour des réunions du Bureau et du Conseil d'administration en 2015

### *Les Ordres du jour des réunions du Bureau*

#### **Bureau du jeudi 8 janvier 2015**

1. Approbation du procès-verbal de la réunion du 11 décembre 2014.
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
3. Marché public de services de restauration 2015 : rapport d'analyse et propositions d'attribution
4. Intégration d'événements :
  - 4.1. «Pédafolies culturelles - La créativité culturelle au service de l'apprentissage » Cellule EPICURE ;
  - 4.2. Université de Paix - colloque « Graines de médiateurs » :
  - 4.3. Cycle de formation destiné aux professeurs de sciences de l'enseignement secondaire - ASBL « Culture in vivo » et l'Expérimentarium de physique de l'ULB.
  - 4.4. Cellule Démocratie ou Barbarie – Projet « Traces, Mémoires, Frontières » - Séminaire de formation continue des enseignants de la Grande Région : « La Première Guerre mondiale, d'une narration nationale à une narration multiperspectiviste »
5. Collaborations
  - 5.1. Demande de Yapaka – analyse
  - 5.2. Renouvellement de la convention avec le Forem, chargé de la coordination du Réseau des Centres de compétence
  - 5.3. Demande de ALC (Annoncer la Couleur), Programme fédéral d'éducation à la citoyenneté mondiale – projet de convention
6. Calendrier des prochaines réunions
7. Divers
  - 7.1. Présentation de l'agenda des formations collectives 2015-2016
  - 7.2. Rapport d'évaluation des formations en cours de carrière 2013-2014 finalisé
  - 7.3. MP FCC 2014 – Cas D. Crutzen

#### **Bureau électronique – procédure d'urgence – 26 janvier 2015**

Demande d'introduction d'un événement spécifique dans le programme des formations en interréseaux

« Désamorcer la radicalisation religieuse par l'éducation et la formation » par le Cabinet de Madame la Ministre Joëlle MILQUET.

**Bureau du jeudi 12 février 2015**

1. Approbation du procès-verbal de la réunion du 8 janvier 2015 et du Bureau électronique du 26 janvier 2015.
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
3. Rapport d'évaluation des formations initiales des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – année 2013-14
4. Personnel :
  - 4.1. Francesco Dell'Aquila : demande de congé parental à mi-temps – juin à octobre 2015
  - 4.2. Carine Martin : suivi du dossier présenté au Bureau du 11 décembre au sujet du suivi de la réserve AFG13201 – cas de Carine Martin
5. Calendrier des prochaines réunions
6. Divers
  - 6.1. MP FCC 2014 – Cas Henrard

**Bureau du jeudi 12 mars 2015**

1. Approbation du procès-verbal de la réunion du 12 février.
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
3. Personnel
  - 3.1. Note générale relative au personnel de l'IFC : bilan et perspectives
  - 3.2. 1<sup>er</sup> Bilan des rencontres avec les formateurs internes
4. Note relative au contrat de gestion de l'IFC
5. Intégration d'évènements :
  - 5.1. UMONS : journée annuelle des chefs d'établissement – le décret « paysage » en questions
6. Calendrier des prochaines réunions
7. Divers
  - 7.1. MP de formations 2015-2016 – 1<sup>er</sup> bilan sur les offres reçues
  - 7.2. ALC – convention de collaboration
  - 7.3. Formation Entre'apprendre – information

**Bureau du 26 mars 2015**

Point unique : Personnel - Note générale relative au personnel de l'IFC : bilan et perspectives – suivi du Bureau du 12 mars 2015.

**Bureau électronique du jeudi 2 avril 2015**

1. Approbation du procès-verbal des réunions du Bureau du jeudi 12 mars et du jeudi 26 mars 2015 ;
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie ;
3. Approbation du profil d'agent de niveau 1 pour le service administratif et juridique suite au départ de Célène Gilmaire ;
4. Approbation du profil d'agent de niveau 1 pour renforcer le service pédagogique à partir de septembre 2015 ;
5. Formateurs internes : état du dossier et propositions de décisions ;
6. Calendrier des prochaines réunions.

**Bureau du jeudi 7 mai 2015**

1. Approbation du procès-verbal du Bureau électronique du Bureau électronique du 2 avril 2015.
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
3. Personnel
  - 3.1. Procédure de recrutement d'un agent de niveau 1 pour le service administratif et juridique suite au départ de Célène Gilmaire – présentation des deux meilleurs candidats : XX et YY
  - 3.2. Approbation du profil d'agent de niveau 1 pour renforcer le service pédagogique à partir de septembre 2015 ;
  - 3.3. Francesco Dell'Aquila : modification de la demande de congé parental à mi-temps – juin à novembre 2015 (au lieu de juin à octobre)
  - 3.4. Véronique Bourgeois : reprise du travail à mi-temps / congé médical à mi-temps
4. Formations « Barème 501 » : note en vue du lancement de la procédure de MP
5. Cahier spécial des charges – encart *publicitaire* IFC dans le magazine PROF 2015
6. Offres spécifiques pour le spécialisé
7. Intégration d'évènements :
  - 7.1. Société Belge des Professeurs de Mathématique d'expression française (SBPMef) : "Pour une Mathématique Européenne" - Par Mme Nicole MIEWIS, responsable de la Commission du Congrès
  - 7.2. Fédération des Professeurs de Géographie de Belgique francophone (FEGEPRO) : "Belgian Geography Days : l'année internationale de la carte" - Par M. Jean-François CLOSE, Président
  - 7.3. Congrès Pluraliste des Sciences (CPS) : "53e Congrès des Professeurs de Sciences : connexions" - Par M. Jean-Claude WEHREN, Coordinateur et trésorier
  - 7.4. Science on Stage Belgium : "9e festival Playful Science" - Par Mme Arlette DAMBREMEZ, Présidente
8. Calendrier des prochaines réunions
9. Divers

**Bureau du jeudi 11 juin 2015**

1. Approbation du procès-verbal du Bureau du 7 mai 2015.
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
3. Clôture des comptes 2014 et projet de rapport du Collège des Commissaires aux comptes
4. Suivi du point relatif à l'approbation du CA électronique du 20 avril 2015 : analyses et propositions de modification du règlement organique - report
5. Personnel :
  - 5.1. Désignation de personnes de confiance suite à l'instauration du règlement de travail
  - 5.2. Cas de Sébastien Gilles : suivi de la décision de promotion au grade de 1<sup>er</sup> gradué – proposition de profil de fonction
  - 5.3. Cas de Pol Bollen : suivi du dossier
  - 5.4. Charges de mission des formations internes : suite
  - 5.5. Information : affiliation de l'IFC au régime des Pensions – Arrêté Royal du 10 mai 2015
6. Intégration d'évènements :
  - 6.1. Fédération des Professeurs de Géographie de Belgique francophone (FEGEPRO) : « Festival international de Géographie : les territoires de l'imaginaire, utopie, représentation, et prospective » - Par M. Jean-François CLOSE, Président - Report
  - 6.2. AFS Programmes Interculturels (AFS) : « Bouge Ta Culture » - Par Mme Marie DOSSOGNE, Détachée pédagogique
7. Information : offres de formations des CDC pour l'année 2015-2016 - Report

8. Calendrier des prochaines réunions et calendrier pour l'année scolaire 2015-2016
9. Divers
  - 9.1. Encart PROF 2015 :
    - Proposition de table des matières
    - Accord sur l'attribution du MP par Bureau électronique
10. Marché public de formations en cours de carrière 2015-2016 : rapport d'analyses et propositions d'attribution du marché - report
11. Marché public de formations Macro Éducation physique : choix de la procédure et CSC - report

### **Bureau du jeudi 9 juillet 2015**

1. Approbation du procès-verbal du Bureau du 11 juin 2015. (report)
2. Suivi du point relatif à l'approbation du CA électronique du 20 avril 2015 : analyses et propositions de modification du règlement organique. (report)
3. Personnel : (report)
  - 3.1. Modifications du règlement de travail suite à la réunion du COCOBA du 18 juin 2015
  - 3.2. Désignation de référents équipiers de première intervention et premiers secours (suite à la réunion du COCOBA du 18 juin 2015)
  - 3.3. Accord des membres du COCOBA sur la désignation de David Mathurin et Laura Pirson comme personnes de confiance
  - 3.4. Cas de Véronique Bourgeois : discussions sur sa réintégration à temps-plein
  - 3.5. Romain Delfosse : fin du contrat Rosetta
  - 3.6. Cas de Pol Bollen : suivi du dossier
  - 3.7. Charge de mission des formations internes (cas de Martine Cools)
4. Intégration d'évènements : (report)
  - 4.1. Fédération des Professeurs de Géographie de Belgique francophone (FEGEPRO) : « Festival international de Géographie : les territoires de l'imaginaire, utopie, représentation, et prospective » - Par M. Jean-François CLOSE, Président
5. Marché public de services en procédure négociée sans publicité – impression d'un encart qui sera inséré au sein du magazine PROF : analyse des offres et proposition d'attribution.
6. Divers
7. Agenda

### **Bureau du jeudi 20 août 2015**

1. Approbation du procès-verbal du Bureau du 11 juin et du Bureau électronique du 9 juillet 2015.
2. Suivi du point relatif à l'approbation du CA électronique du 20 avril 2015 : analyses et propositions de modification du règlement organique
3. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
4. Budget 2015 – projet d'ajustement
5. Budget 2016 – projet de budget initial
6. Plan de développement 2016
7. Rapport d'activités 2014
8. Personnel : Charge de mission des formations internes
  - 8.1. Cas de Martine Cools : fin de charge
  - 8.2. Cas de Pol Bollen : suivi du dossier
  - 8.3. Cas de Pierre Van Hoyer : diminution de charge
9. Suivi du COCOBA du 18 juin 2015
  - 9.1. Modifications du règlement de travail ;
  - 9.2. Désignation des référents équipiers de première intervention et premiers secours ;

- 9.3. Accord des membres du COCOBA sur la désignation de David Mathurin et Laura Pirson comme personnes de confiance
10. Convention d'adhésion à la centrale de marché de service, lancé et attribué à Ernst&Young par l'EAP, portant sur l'appui méthodologique et la formation du SPW et du MFWB
11. Formation en cours de carrière des membres du Service général de l'Inspection
  - 11.1. Plan général pour le Service
  - 11.2. Programmes spécifiques
12. Intégration d'événements :
  - 12.1. Fédération des Professeurs de Géographie de Belgique francophone (FEGEPRO) : « Festival international de Géographie : les territoires de l'imaginaire, utopie, représentation, et prospective » - Par M. Jean-François CLOSE, Président
  - 12.2. Collectif Education et Formation au Développement Durable (CEFDD – Association de fait) : « Eduquer et former au développement durable : une urgence pour notre enseignement. La parole aux acteurs de terrain » - par M. Yves REINKIN
  - 12.3. Direction de l'Administration de l'enseignement et de la formation professionnelle (COCOF) : « Faire germer l'alimentation durable à l'école : quelle(s) recette(s) » - par M. Patrick BEAUDELOT
  - 12.4. Département des Affaires sociales de la Province de Liège : « Le harcèlement scolaire dans mon école : je m'informe, je réfléchis et je me mets en projet pour prévenir ou réduire ce phénomène » - par Mme Véronique LIVET
  - 12.5. Fédération des Professeurs de Géographie de Belgique francophone (FEGEPRO) : « Festival international de Géographie : les territoires de l'imaginaire, utopie, représentation, et prospective » - Par M. Jean-François CLOSE
  - 12.6. Prix des lycéens du Cinéma belge francophone
  - 12.7. ALC : « Droits de l'Homme et de l'Enfant »
  - 12.8. ALC : « Les Voyages au Sud : quel accompagnement ? »
  - 12.9. ALC : « Notre humanité commune »
  - 12.10. ALC : « L'alimentation, de notre assiette à la planète »
13. Convention d'adhésion à la centrale de marché de service, lancé et attribué à Ernst&Young par l'EAP, portant sur l'appui méthodologique et la formation du SPW et du MFWB
14. Convention de collaboration avec Yapaka – suivi du dossier
15. Divers
  - 15.1. Salon de l'éducation : une participation est-elle judicieuse ?
  - 15.2. Journée des opérateurs : report au mois de décembre
16. Agenda

### **Bureau du 10 septembre 2015**

1. Approbation du procès-verbal du Bureau du 20 août 2015.
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
3. Personnel :
  - 3.1. Entretien des 2 meilleurs candidats en vue de l'engagement d'un-e attaché-e au sein de la cellule pédagogique
4. Intégration d'événements :
  - « La démarche scientifique et l'expérimentation aux 2e et 3e degrés de l'enseignement secondaire » par le service de Formation continue de l'ULB (Prof. Philippe Léonard, directeur de l'Expérimentarium de Physique de l'ULB)
5. Formation en cours de carrière des membres du Service général de l'Inspection – projet
  - 5.1. Plan général pour le Service
  - 5.2. Programmes spécifiques

5. Convention d'adhésion à la centrale de marché de service, lancé et attribué à Ernst&Young par l'EAP, portant sur l'appui méthodologique et la formation du SPW et du MFWB
6. Divers – suivi de la rencontre avec la Ministre à propos de la formation initiale des directeurs
7. Agenda

### **Bureau du jeudi 1<sup>er</sup> octobre 2016**

1. Approbation des projets de procès-verbaux des Bureaux des 19 juin (Bureau électronique) et 10 septembre 2015.
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
3. AGCF modifiant l'AGCF du 20/03/2003 relatif à la Charte de l'administrateur public et aux indemnités octroyées aux administrateurs publics et aux administrateurs de droit d'un OIP de la CF – décision sur le montant des jetons de présence
4. Personnel : Informations
  - 4.1. Romain Delfosse - fin du contrat Rosetta et suivi de la décision d'engagement (Bureau du 26 mars 2015)
  - 4.2. Pol Bollen - suivi du dossier
  - 4.3. Réunion du CoCoBa du 16 septembre 2015 - entérinement du règlement de travail
5. Intégration d'événements :
  - 5.1. : « Programme de développement des habiletés sociales "Graines de médiateurs", en maternelle » par l'Université de Paix (ASBL)
  - 5.2. : « Graines de médiateurs, programme de développement d'habiletés sociales - Soutien aux enseignants qui débutent l'implantation de ce programme » par l'Université de Paix (ASBL)
  - 5.3. : « Graines de médiateurs - Accompagner les enfants dans l'apprentissage de la gestion positive des conflits – Approfondissement » par l'Université de Paix (ASBL)
  - 5.4. : « Pérennisation du programme de formation "Graines de médiateurs - Accompagner les enfants dans l'apprentissage de la gestion positive des conflits" » par l'Université de Paix (ASBL)
  - 5.5. : « Exploiter le jeu d'échecs dans ma classe, dans mon école » par la Fédération échiquienne francophone de Belgique (F.É.F.B., ASBL)
  - 5.6. : « La classe inversée en mathématiques » par InterTeam (ASBL)
6. Formation en cours de carrière des membres du Service général de l'Inspection – projet –
  - 6.1. Plan général pour le Service
  - 6.2. Programmes spécifiques
7. Formation initiale des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux – discussion sur les objectifs et contenus en lien avec le décret, l'AGCF relatif au plan de la formation, les constats de la première phase et les orientations de la deuxième phase du processus Pacte pour un enseignement d'excellence.
8. Marché public de services Nettoyage – proposition de procédure et de CSC
9. Marché de services Macro Education physique – Rapport d'analyse et attribution
10. Agenda
11. Divers
  - 11.1. Répartition des Fonds sociaux européens par le CCG – information
  - 11.2. Helmo – erreur de transcription dans la présentation d'un lot – information
  - 11.3. Propos tenus par un formateur (MP GGé et Helmo) lors de la du 15/09 sur l'éducation citoyenne mondiale - information

### **Bureau électronique du jeudi 27 octobre 2015**

Point unique – engagement d'un formateur interne par la voie d'une charge de mission

**Bureau du jeudi 12 novembre 2015**

1. Approbation des projets de procès-verbaux des Bureaux des 10 septembre 2015, 1<sup>er</sup> octobre 2015 et du Bureau électronique du 28 octobre 2015.
2. Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie.
3. Personnel :
  - 3.1. Christophe Mélon : réintégration de son poste de pédagogue à temps plein ;
  - 3.2. Engagement de formateurs internes ;
  - 3.3. Pol Bollen : suivi du dossier.
4. Intégration d'événement :
  - 4.2. « Filles et garçons : dans une même équipe ? la mixité à l'école, dans les sports et les loisirs des jeunes » par la Direction de l'Égalité des Chances.
  - 4.3. « Coupe dame fashion, coupe homme fashion, chignons de circonstances » par l'Union des coiffeurs belges
5. Agenda
6. Divers

**Bureau électronique du jeudi 26 novembre 2015**

Point unique : engagement de 4 formateur-trices internes dans le cadre des ateliers pédagogiques du Pacte

**Bureau du jeudi 10 décembre 2015**

1. Approbation des procès-verbaux des réunions du 12 novembre et du 26 novembre 2015 ;
  2.
    - 2.1 Tableau des besoins prévisionnels en trésorerie ;
    - 2.2. Ajustement interne du budget 2015
  3. Suivi du Bureau du 26 novembre – proposition des thèmes des ateliers pédagogiques du Pacte ;
  4. Composition des programmes de formation : présentation du résultat des différents groupes de travail.
    - 4.1. Programme pour l'enseignement
    - 4.2. Programme pour les C.PMS
  5. Rapport d'évaluation des formations en cours de carrière 2014-2015 ;
  6. Personnel :
    - 6.1. Pol Bollen : suivi du dossier
    - 6.2. Romain Delfosse : octroi de la masse d'habillement
    - 6.3. Christophe Mélon- suivi du Bureau du 12 novembre
    - 6.4. Céline Vandebussche : congé maladie de 3 mois à partir d'avril 2016 – remplacement
  7. Marché public nettoyage : rapport d'analyse et proposition d'attribution ;
  8. Calendrier des prochaines réunions ;
  9. Divers
-

### *Les Ordres du jour des réunions du Conseil d'administration*

#### **CA du jeudi 22 janvier 2015**

1. Approbation du procès-verbal de la réunion du 18 décembre 2014.
2. Rapport d'évaluation des formations en cours de carrière 2013-2014 - présentation
3. Intégration d'événements :
  - 3.1. «Pédafolies culturelles - La créativité culturelle au service de l'apprentissage » Cellule EPICURE ;
  - 3.2. Université de Paix - colloque « Graines de médiateurs » :
  - 3.3. Cycle de formation destiné aux professeurs de sciences de l'enseignement secondaire - ASBL « Culture in vivo » et l'Expérimentarium de physique de l'ULB.
  - 3.4. Cellule Démocratie ou Barbarie – Projet « Traces, Mémoires, Frontières » - Séminaire de formation continue des enseignants de la Grande Région : « La Première Guerre mondiale, d'une narration nationale à une narration multiperspectiviste »
4. Collaborations
  - 4.1. Demande de Yapaka – projet de convention
  - 4.2. Renouvellement de la convention avec le Forem, chargé de la coordination du Réseau des Centres de compétence
  - 4.3. Demande de ALC (Annoncer la Couleur), Programme fédéral d'éducation à la citoyenneté mondiale – projet de convention
5. Calendrier des prochaines réunions
6. Divers
  - 6.1. Présentation de l'agenda des formations collectives 2015-2016
  - 6.2. Marché public formations en cours de carrière

#### **CA du jeudi 26 février 2015**

1. Approbation du procès-verbal de la réunion du 22 janvier 2015.
2. Rapport d'évaluation des formations initiales des directeurs – volet commun à l'ensemble des réseaux – année 2013-2014 – présentation
3. Lettre de mission du Fonctionnaire dirigeant de l'IFC
4. Intégration d'événements :
  - 4.1. Information : Demande formulée par le Cabinet de Madame la Ministre Joëlle MILQUET « *Désamorcer la radicalisation religieuse par l'éducation et la formation* » intégrée par le Bureau via la procédure d'urgence prévue à l'article 17, §2,1 du règlement organique de l'IFC
5. Calendrier des prochaines réunions
6. Divers
  - 6.1. Marché public formations en cours de carrière 2014 – demandes de modification du marché
    - 6.1.1. Cas de Henrard Virginie
    - 6.1.2. Cas de Mahaux Chantal

#### **CA électronique du jeudi 20 avril 2015**

Point unique : Demande d'introduction d'un événement spécifique dans le programme des formations en interréseaux - « 4e Matinée des Préfets et Directeurs : le décret « Paysage » en questions » par l'UMONS.

**CA du jeudi 28 mai 2015**

1. Approbation du procès-verbal de la réunion du 26 février 2015 et du Conseil d'administration électronique du 20 avril 2015.
2. Intégration d'évènements :
  2. 1. Société Belge des Professeurs de Mathématique d'expression française (SBPMef) : "Pour une Mathématique Européenne" - Par Mme Nicole MIEWIS, responsable de la Commission du Congrès
  2. 2. Fédération des Professeurs de Géographie de Belgique francophone (FEGEPRO) : "Belgian Geography Days : l'année internationale de la carte" - Par M. Jean-François CLOSE, Président
  - 2.3. Congrès Pluraliste des Sciences (CPS) : "53e Congrès des Professeurs de Sciences : connexions" - Par M. Jean-Claude WEHREN, Coordinateur et trésorier
  - 2.4. Science on Stage Belgium : "9e festival Playful Science" - Par Mme Arlette DAMBREMEZ, Présidente
  - 2.5. « Université d'été du CIFEN 2015 : insertion professionnelle et parcours enseignants » par l'Université de Liège (ULg)
  - 2.6. « La culture historique des jeunes, 15 ans après le choix des compétences : état des lieux et éléments pour comprendre le rôle de l'école dans la transmission culturelle » par l'Université de Liège (ULg)
3. Information :
  - 3.1. lots sans offre au terme de la procédure de marchés publics 2015-2016
  - 3.2. Offres de formation touchant le thème de la citoyenneté
4. Calendrier des prochaines réunions
5. Divers

**CA restreint du 16 juin 2015**

Point unique – Attribution du MP de formations en cours de carrière

**CA du jeudi 25 juin 2015**

1. Approbation du procès-verbal du CA du 28 mai 2015.
2. Clôture des comptes 2014
  - 2.1. Approbation des comptes ;
  - 2.2. Rapport du Collège des Commissaires aux comptes.
3. Intégration d'évènements :
  - 3.1. AFS Programmes Interculturels (AFS) : « Bouge Ta Culture » - Par Mme Marie DOSSOGNE, Détachée pédagogique ;
  - 3.2. Cabinet de Madame la Ministre, Joëlle MILQUET : "Pacte pour un enseignement d'excellence : matinées de travail destinées à informer les membres du personnel de l'enseignement et les agents PMS sur le processus du Pacte et à recueillir leurs avis et propositions sur le fonctionnement de l'enseignement et les défis à relever pour le 21ème siècle" - Par Joëlle MILQUET, Vice-Présidente de la Fédération Wallonie-Bruxelles, Ministre de l'Éducation, de la Culture et de l'Enfance.
4. Information : offre de formations pour l'année 2015-2016.
5. Calendrier des prochaines réunions et calendrier pour l'année scolaire 2015-2016.
6. Divers.
7. Marché public de formations Macro Éducation physique : choix de la procédure et CSC.

**CA du jeudi 27 août 2015**

1. Approbation du procès-verbal du CA des 16 et 25 juin 2015.
2. Suivi du point relatif à l'approbation du CA électronique du 20 avril 2015 : analyses et propositions de modification du règlement organique
3. Budget 2015 – projet d'ajustement
4. Budget 2016 – projet de budget initial
5. Plan de développement 2016
6. Rapport d'activités 2014
7. Suivi du COCOBA du 18 juin 2015 - Modifications du règlement de travail
8. Intégration d'événements :
  - 8.1. Fédération des Professeurs de Géographie de Belgique francophone (FEGEPRO) :  
« Festival international de Géographie : les territoires de l'imaginaire, utopie, représentation, et prospective » - Par M. Jean-François CLOSE, Président
  - 8.2. Collectif Education et Formation au Développement Durable (CEFDD – Association de fait) : « Eduquer et former au développement durable : une urgence pour notre enseignement. La parole aux acteurs de terrain » - par M. Yves REINKIN
  - 8.3. Direction de l'Administration de l'enseignement et de la formation professionnelle (COCOF) : « Faire germer l'alimentation durable à l'école : quelle(s) recette(s) » - par M. Patrick BEAUDELLOT
  - 8.4. Département des Affaires sociales de la Province de Liège : « Le harcèlement scolaire dans mon école : je m'informe, je réfléchis et je me mets en projet pour prévenir ou réduire ce phénomène » - par Mme Véronique LIVET
  - 8.5. Prix des lycéens du Cinéma belge francophone
  - 8.6. ALC : « Droits de l'Homme et de l'Enfant »
  - 8.7. ALC : « Les Voyages au Sud : quel accompagnement ? »
  - 8.8. ALC : « Notre humanité commune »
  - 8.9. ALC : « L'alimentation, de notre assiette à la planète »
  - 8.10. BNB : « les banques centrales, pour quoi faire ? » introduit par Luc DUFRESNE et YVES RANDAXHE
9. Divers
  - 9.1. Journée des opérateurs : report au mois de décembre
  - 9.2. Marché public de services en procédure négociée sans publicité – direction : information
10. Agenda

**CA du jeudi 25 septembre 2015**

1. Approbation des projets de procès-verbaux du CA du 27 août 2015
2. AGCF modifiant l'AGCF du 20/03/2003 relatif à la Charte de l'administrateur public et aux indemnités octroyées aux administrateurs publics et aux administrateurs de droit d'un OIP de la CF – décision sur le montant des jetons de présence
3. Intégration d'événements :
  - 3.1. : « Programme de développement des habiletés sociales "Graines de médiateurs", en maternelle » par l'Université de Paix (ASBL)
  - 3.2. : « Graines de médiateurs, programme de développement d'habiletés sociales - Soutien aux enseignants qui débutent l'implantation de ce programme » par l'Université de Paix (ASBL)
  - 3.3. : « Graines de médiateurs - Accompagner les enfants dans l'apprentissage de la gestion positive des conflits – Approfondissement » par l'Université de Paix (ASBL)
  - 3.4. : « Pérennisation du programme de formation "Graines de médiateurs - Accompagner les enfants dans l'apprentissage de la gestion positive des conflits" » par l'Université de Paix (ASBL)

3.5. : « Exploiter le jeu d'échecs dans ma classe, dans mon école » par la Fédération échiquienne francophone de Belgique (F.É.F.B., ASBL)

3.6. : « La démarche scientifique et l'expérimentation aux 2e et 3e degrés de l'enseignement secondaire » par le service de Formation continue de l'ULB (Prof. Philippe Léonard, directeur de l'Expérimentarium de Physique de l'ULB)

3.7. : « Législation des produits phytopharmaceutiques et produits biocides » (Leny BETTE, Secrétaire général de la Mission Wallonne des Secteurs Verts (MWSV))

4. Formation en cours de carrière des membres du Service général de l'Inspection – information –

4.1. Plan général pour le Service

4.2. Programmes spécifiques

5. Formation initiale des directeurs, volet commun à l'ensemble des réseaux – information sur les objectifs et contenus en lien avec le décret, l'AGCF relatif au plan de la formation, les constats de la première phase et les orientations de la deuxième phase du processus Pacte pour un enseignement d'excellence.

6. Marché de services Macro Education physique – Rapport d'analyse et attribution - Information

7. Agenda

#### **CA du jeudi 17 décembre 2015**

1. Approbation du procès-verbal de la réunion du 22 octobre 2015

2. Budget 2015 – proposition d'ajustement interne

3. Composition des programmes de formation : présentation du résultat des différents groupes de travail.

3.1. Programme pour l'enseignement

3.2. Programme pour les C.PMS

4. Rapport d'évaluation des formations en cours de carrière 2014-2015

5. Ateliers pédagogiques du Pacte : information

6. Calendrier des prochaines réunions ;

7. Divers

**Annexe 3. Montant des indemnités et jetons de présence des Administrateurs, des indemnités ou rémunérations des Commissaires aux Comptes, du Commissaire du Gouvernement et du Fonctionnaire dirigeant pour l'année 2015**

Le montant total brut des jetons de présence et des indemnités des Administrateurs réunis lors des 14 réunions du Bureau et des 10 réunions du Conseil d'administration au cours de l'année 2015 s'élève à 31.966,95 €. Le détail de ces informations se trouve dans le tableau de la page suivante.

Le montant brut de la rémunération du fonctionnaire dirigeant s'élève à 155.441,67€ (montant brut de 107.897,79 € + charges patronales de 47.543,88 €).

Le montant total brut des indemnités versées au Commissaire du Gouvernement à temps partiel est de 6.996,54 €.

Le montant total brut des indemnités et honoraires versés au Collège des Commissaires aux Comptes est de 22.945,68 € (Cour des comptes, 14.475,68 € ; Réviseurs, 8.470 €).

## JETONS DE PRESENCES REUNIONS I.F.C DU 01/07/2015 au 31/12/2015

125 € X 1,6084 = 201,05 €						électronique	électronique	électronique
	BU01 08/01/2015	CA01 22/01/2015	BU02 12/02/2015	CA02 26/02/2015	BU03 12/03/2015	CA03 26/03/2015	BU04 02/04/2015	CA04 23/04/2015
CHARDOME Pascal		201,05		201,05				
CHARLIER Evelyne		201,05						
CONSTANT Fanny					201,05			
CORDY Corinne				201,05				
CROCHET Serge				201,05				
DAEMS Dominique		201,05		201,05				
DAUBIE Eric				201,05	201,05			
DE KUYSSCHE Sophie		201,05		201,05				
DELFOSSÉ Philippe	201,05	201,05	201,05	201,05				
DEMEUSE Marc		201,05		201,05				
FENAILLE Pierre		201,05		201,05				
FERON Odette				201,05				
GALLUCCIO Roberto		201,05		201,05				
GIACOMELLI Anne		201,05		201,05				
GILLET Odette								
GOCHÉL Christine								
GUILLAUME Marc				201,05				
HANSE Lise-Anne		201,05		201,05				
HUBIN Jean-Pierre	201,05	201,05	201,05	201,05	201,05			
KAUFMANN Chantal		201,05		201,05				
LEGRAND Gérard				201,05				
LENAERTS Patrick		201,05		201,05				
LENOIR Anne-Sophie		201,05		201,05				
LETURCQ Didier		201,05						
LITTRE Francis		201,05		-				
LUPERTO Dominique		201,05		201,05				
MAHIEUX Laurence		201,05		201,05				
VANDEUREN Raymond		201,05		201,05				
VIGNERON Murielle		201,05						



## JETONS DE PRESENCES REUNIONS I.F.C DU 01/07/2015 au 31/12/2015

125 € X 1,6084 = 201,05 €				électronique						
	BU09 10/09/2015	BU10 1/10/2015	CA09 22/10/2015	BU11 28/10/2015	BU12 12/11/2015	BU13 26/11/2015	BU14 10/12/2015	CA10 17/12/2015	TOTAL BRUT	
CHARDOME Pascal			201,05					201,05	1.608,40 €	
CHARLIER Evelyne								201,05	603,15 €	
CONSTANT Fanny	201,05				201,05	201,05	201,05	201,05	1.407,35 €	
CORDY Corinne								201,05	402,10 €	
CROCHET Serge			201,05					201,05	1.407,35 €	
DAEMS Dominique			201,05					201,05	1.407,35 €	
DAUBIE Eric	201,05	201,05			201,05	201,05		201,05	2.412,60 €	
DE KUYSSCHE Sophie			201,05						1.206,30 €	
DELFOSSÉ Philippe		201,05			201,05			201,05	2.412,60 €	
DEMEUSE Marc								201,05	804,20 €	
FENAILLE Pierre								201,05	804,20 €	
FERON Odette									201,05 €	
GALLUCCIO Roberto			201,05					201,05	1.407,35 €	
GIACOMELLI Anne			201,05					201,05	1.206,30 €	
GILLET Odette								201,05	201,05 €	
GOCHEL Christine								201,05	603,15 €	
GUILLAUME Marc								201,05	1.005,25 €	
HANSE Lise-Anne									402,10 €	
HUBIN Jean-Pierre	201,05	201,05	201,05		201,05				2.814,70 €	
KAUFMANN Chantal								201,05	1.206,30 €	
LEGRAND Gérard			201,05		201,05	201,05	201,05		1.809,45 €	
LENAERTS Patrick								201,05	1.206,30 €	
LENOIR Anne-Sophie					201,05		201,05	201,05	1.407,35 €	
LETURCQ Didier			201,05					201,05	603,15 €	
LITRE Francis			201,05						402,10 €	
LUPERTO Dominique									603,15 €	
MAHIEUX Laurence			201,05					201,05	1.005,25 €	
VANDEUREN Raymond									1.005,25 €	
VIGNERON Murielle			201,05						402,10 €	
									<b>31.966,95 €</b>	

## Annexe 4. Données synthétiques relatives aux marchés publics passés par l'IFC en 2015

## 1 Marchés publics passés (attribués) par l'IFC en 2015

MARCHES PUBLICS ATTRIBUES PAR L'IFC EN 2015								
Date d'attribution du marché	Référence du marché	Objet du marché	Marché à lots	Procédure utilisée	Poste budgétaire	Montant du marché en 2015	Durée du marché	Adjudicataire
22/10/2015	CSC : IFC-MaP-Fo –Macro EP 2015-2016	Marché de services d'éducation et de formation professionnelle, catégorie 24 (L. 15/06/2006 – annexe II, B)  Les services consistent en	5 lots	Procédure négociée sans publicité en application de l'article 26§1, 1°, a) de la loi du 15 juin 2006	Chapitre 53. Postes 533,01 à 533,04	122442,43 au total pour IFC-MaP-Fo –Macro EP 2015-2016 et IFC-MaP-	Année scolaire 2015-2016	FRSEL
25/06/2015	CSC : IFC-MaP-Fo en cc 2015-2016	Marché de services d'éducation et de formation professionnelle, catégorie 24 (L. 15/06/2006 – annexe II, B) Les services consistent en l'organisation, pour l'année scolaire 2015-2016, de <b>formations en cours de carrière en interréseaux</b> pour les membres du personnel de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé et les agents des Centres PMS.	135	Procédure négociée avec publicité préalable en vertu de l'article 26, §2, 4°, de la loi du 15 juin 2006	Chapitre 53. Postes 533,01 à 533,04	3181916,23 € au total pour IFC-MaP-Fo en cc 2015-2016 et IFC-MaP-Fo en cc 2014-2015	Année scolaire 2015-2016	Etablissement d'un classement par ordre décroissant des soumissionnaires ayant remis une offre régulière en fonction de l'ensemble des critères de comparaison des offres. Deux types d'attribution du marché : - pour les formations à inscriptions individuelles, le classement a lieu lot par lot, et, s'il échet, par zone géographique et par période. - pour les offres liées aux organisations collectives, le classement a lieu lot par lot et par organisation.
13/07/2015	IFC / Encart IFC - 2015	Marché de services de la catégorie 15 de l'annexe 2 de la loi du 15 juin 2006, relatif à l'impression et au dépôt à la société Roularta Printing des exemplaires d'un encart IFC. Cet <b>encart</b> est inséré au sein du magazine PROF de la rentrée de septembre 2015.	/	Procédure négociée sans publicité en application de l'article 26§1er, 1°, a) de la loi du 15 juin 2006 relative aux marchés publics	Chapitre 53. Postes 533,01 à 533,04	7.063,76	< à 1 an : une seule publication en septembre 2015	IPM Printing
8/01/2015	IFC / services de restauration de midi 2015-2017	Marché de services relatif à la préparation et à la livraison de <b>repas froids de midi</b> , catégorie 17 de l'annexe 2, B de la loi du 15 juin 2006 – Marché à lots	6 lots	Procédure négociée sans publicité en application de l'article 26, § 1, 1° a) de la loi du 15 juin 2006	Chapitre 53. Postes 533,01 à 533,04	3.989	3 ans	Société Déli Uccle

## 2 Marchés publics en cours d'exécution en 2015

MARCHES PUBLICS EN COURS D'EXECUTION								
Date d'attribution du marché	Référence du marché	Objet du marché	Marché à lots	Procédure utilisée	Poste budgétaire	Montant du marché pour l'année 2015	Durée du marché	Adjudicataire
20/12/2010	MapPn+P/Formations <b>barème 501 – 2010</b>	Marché de services d'éducation et de formation professionnelle, catégorie B 24 CPC 92 de la loi du 24 décembre 1993 - Les services, objet du présent marché, consistent en l'organisation et la certification des volets du module 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, Le module est dénommé " <b>barème 501</b> "	10 lots	Procédure négociée avec publicité en application de l'article 17, §3 de la loi du 24 décembre 1993	Chapitre 53. 533.08	29.715,74 €	4 ans	Etablissement d'un classement par ordre décroissant des soumissionnaires ayant remis une offre régulière en fonction de l'ensemble des critères de comparaison des offres. Le classement a lieu lot par lot, et, s'il échet, par zone géographique et par période.
18/12/2014	CSC : IFC-MaP-Fo - <b>Macro EP 2014 - 2015</b>	Marché de services d'éducation et de formation professionnelle, catégorie 24 (L. 15/06/2006 – annexe II, B)  Les services consistent en l'organisation, pour l'année scolaire 2015-2016, des formations <b>MACRO EDUCATION PHYSIQUE</b> pour les maîtres spéciaux d'éducation physique et les psychomotriciens.	5 lots	Procédure négociée sans publicité en application de l'article 26§1, 1°, a) de la loi du 15 juin 2006	Chapitre 53. Postes 533,01 à 533,04	122442,43 € total pour IFC-MaP-Fo -Macro EP 2015-2016 et IFC-MaP-Fo -Macro EP 2014-2015	Année scolaire 2014-2015	FRSEL
18/08/2014	CSC : IFC-MaP-Fo en cC 2014-2015	Marché de services d'éducation et de formation professionnelle, catégorie 24 (L. 15/06/2006 – annexe II, B)  Les services consistent en l'organisation, pour l'année scolaire 2015-2016, de <b>formations en cours de carrière en interréseaux</b> pour les membres du personnel de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire et spécialisé et les agents des Centres PMS.	127 lots	Procédure négociée avec publicité préalable en vertu de l'article 26, §2, 4°, de la loi du 15 juin 2006	Chapitre 53. Postes 533,01 à 533,04	3181916,23 € au total pour IFC-MaP-Fo en cC 2015-2016 et IFC-MaP-Fo en cC 2014-2015	Année scolaire 2014-2015	Etablissement d'un classement par ordre décroissant des soumissionnaires ayant remis une offre régulière en fonction de l'ensemble des critères de comparaison des offres. Deux types d'attribution du marché : - pour les formations à inscriptions individuelles, le classement a lieu lot par lot, et, s'il échet, par zone géographique et par période. - pour les offres liées aux organisations
12/01/2012	Map/ <b>Formations directions –2011</b>	Marché de services d'éducation et de formation professionnelle, catégorie B 24 CPC 92 de la loi du 24 décembre 1993 - Les services, objet du marché, consistent en l'organisation et la certification de modules de <b>formation initiale des directions</b> du « volet commun à l'ensemble des réseaux ».	9 lots	Procédure négociée avec publicité en application de l'article 17, §3 de la loi du 24 décembre 1993	Chapitre 53. 533.07	373.025,23 €	4 ans	Etablissement d'un classement par ordre décroissant des soumissionnaires ayant remis une offre régulière en fonction de l'ensemble des critères de comparaison des offres. Le classement a lieu lot par lot, et, s'il échet, par zone géographique et par période.
23/10/2011	0557/2011 <b>passé par l'ETNIC</b>	Achat, installation et maintenance de nouvelles <b>structures téléphoniques évolutives</b> - Procédure d'adhésion au marché lancé et attribué sous forme de <b>centrale de marchés</b> par l'ETNIC	/	En application de la loi du 15 juin 2006 (articles 2, 4° et 15)	522.01	414,62 €	6 ans	Modal Voice Network
19/09/2012	9005/2010 <b>passé par l'ETNIC</b>	Achat et/ou location de <b>matériel bureautique</b> avec ou sans prestations d'installation - Procédure d'adhésion au marché lancé et attribué sous forme de <b>centrale de marchés</b> par l'ETNIC	/	En application de la loi du 15 juin 2006 (articles 2, 4° et 15)	533 et 550.09	20.564,93 €	4 ans	NRB
1/02/2014	2014/3211 <b>passé par l'ETNIC</b>	<b>Accessoires informatiques</b> - Procédure d'adhésion au marché lancé et attribué sous forme de <b>centrale de marchés</b> par l'ETNIC	/	En application de la loi du 15 juin 2006 (articles 2, 4° et 15)	533	2.794,47 €	4 ans	REDCORP
13/02/2014	<b>SPW /</b> Marché de fournitures <b>passé par le SPW</b>	Marché relatif à la fourniture de <b>matériel de bureau, mobilier, vêtements de travail</b> et matériel de protection, véhicules de service et fournitures diverses - Procédure d'adhésion au marché lancé et attribué sous forme de centrale de marchés par le SPW	/	En application de la loi du 15 juin 2006 (articles 2, 4° et 15)	522.01 et 533	8.474,37 €	2 ans	LYRECO
10/01/2013	IFC / <b>nettoyage 2012</b>	Marché de services fermes et à commandes relatif au nettoyage des locaux de l'IFC et des fournitures connexes s'y rapportant -catégorie 14 de l'annexe 2 de la loi du 24 décembre 1993.	/	Procédure négociée sans publicité préalable en exécution de l'article 17, paragraphe 2, 1°, a) de la loi du 24 décembre 1993	Chapitre 52. Poste 521.03	11.034,36 €	3 ans	GOM s.a

MARCHES PUBLICS EN COURS D'EXECUTION								
Date d'attribution du marché	Référence du marché	Objet du marché	Marché à lots	Procédure utilisée	Poste budgétaire	Montant du marché pour l'année 2015	Durée du marché	Adjudicataire
13/02/2014	IFC/ copieur et télécopieur - 2014	Marché relatif à la location d'un copieur et d'un télécopieur sans option d'achat. Il comprend en outre les services relatifs à l'entretien et aux interventions techniques en cas de panne ou de dysfonctionnement de ces deux machines.	/	Procédure négociée sans publicité en application de l'article 26, § 1, 1 <sup>er</sup> a) de la loi du 15 juin 2006	Chapitre 52. Poste 521.02	11.518,03 €	36 mois	RICOH Belgium sa
13/03/2014	IFC / lecteur de badge - 2014	Marché relatif à la fourniture, l'installation et la mise en service d'un lecteur de badge permettant l'accès à tous les locaux de l'IFC. Il comprend en outre les services relatifs à l'entretien et aux interventions techniques en cas de panne ou de dysfonctionnement	/	Procédure négociée sans publicité en application de l'article 26, § 1, 1 <sup>er</sup> a) de la loi du 15 juin 2006	Chapitre 55. Postes 550.02	- €	4 ans	CID Electronic
13/11/2014	IFC / Conseils juridiques – 2015-2016	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 15 juin 2006	/	Procédure négociée sans publicité en application de l'article 26, § 1, 1 <sup>er</sup> a) de la loi du 15 juin 2006	524.01	6.426,36 €	2 ans	L'association d'avocats CMS DEBACKER
18/04/2013	IFC / fourniture de papeterie à en-tête 2013	Ce marché porte sur l'achat de fournitures au sens de l'article 3, 3 <sup>er</sup> de la loi du 15 juin 2006. Les fournitures, objet du présent marché, consistent en l'achat de papiers à en-tête et enveloppes avec logo et coordonnées de l'IFC.	5 lots	Appel d'offres restreint selon l'article 14 de la loi du 24 décembre 1993	522.01 et 533	11.423,96 €	2 ans	Lots 1, 2 et 3 : l'Imprimerie Nuance 4 ; Lots 4 et 5 à DP Print Belgium.
2013	Csc n° MP1456 relatif au marché public de services d'audit financier passé par le <u>Gouvernement de la Communauté française, représentée par le Ministre-Président Rudy DEMOTTE</u>	Marché portant sur des services d'audit financier et plus particulièrement sur la désignation d'un commissaire aux comptes parmi les membres de l'Institut des Réviseurs d'entreprise pour six organismes publics dont l'IFC - <b>centrale de marchés</b>	lot 6	Appel d'offres général avec publicité belge en application des articles 13 et 14 de la loi du 24 décembre 1993	512.03	8.470,00 €	3 ans	RSM Audit
1/02/2014	CSC n°400665 relatif aux <u>Contrôles des absences</u> pour maladies passé par le <u>Ministère de la Communauté française</u>	Marché portant sur des <b>services de contrôle des absences pour maladie</b> des membres du personnel de la Communauté française, du CSA et des organismes d'intérêt public qui relèvent du Comité de secteur XVII. Le marché comprend une tranche ferme et quatre tranches conditionnelles.	/	Appel d'offres général avec publicité belge en application des articles 13 et 14 de la loi du 24 décembre 1993	Chapitre 51 Poste 511.10	/	1 an renouvelable pour trois périodes maximales	Medconsult



**Annexe 5. Cédérom comprenant les différents rapports d'évaluation**

