



Institut de la Formation en Cours de Carrière

RAPPORT D'ÉVALUATION
DES FORMATIONS EN COURS DE CARRIÈRE
ORGANISÉES EN 2018-2019

Décembre 2019

Ce rapport d'évaluation est le fruit d'un travail d'équipe :

- Analyse et traitement des données descriptives et quantitatives : Francesco DELL AQUILA, David MATHURIN
 - Analyse, traitement des commentaires et rédaction : Francesco DELL AQUILA, Eric DEGALLAIX, Laetitia DESMET, Isabelle D'HONDT, Fabienne DORBOLO, Hélène LENOIR, Renaud MAINFERME
 - Traitement des questionnaires par lecteur optique et encodage des commentaires : Romain DELFOSSE
 - Mise en page du rapport : Mary-Anne GOHY
-

Sommaire

1. INTRODUCTION	3
2. PARTIE DESCRIPTIVE – TABLEAU DE BORD	7
2.1. ANALYSE PAR NIVEAU D'ENSEIGNEMENT ET PAR CIBLES	9
2.2. LES INDICATEURS	15
2.3. LES SESSIONS	16
2.4. LA DUREE	17
2.5. LES INSCRITS	18
3. DONNEES QUANTITATIVES GLOBALES	21
3.1. ÉLÉMENTS METHODOLOGIQUES	23
3.2. RESULTATS GLOBAUX ET RESULTATS PAR NIVEAUX	24
3.3. RESULTATS DIFFERENCIES	33
3.4. ANALYSE PAR SESSION	36
3.5. SYNTHÈSE	40
4. PARTIE QUALITATIVE	41
4.1. ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 1 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : ENSEIGNER LES SAVOIRS ET COMPETENCES DE LA SOCIETE DU 21 ^{EME} SIECLE ET FAVORISER LE PLAISIR D'APPRENDRE, GRACE A UN ENSEIGNEMENT MATERNEL RENFORCE, A UN TRONC COMMUN POLYTECHNIQUE ET PLURIDISCIPLINAIRE ET A UN CADRE D'APPRENTISSAGE REVISE ET REPRECISE	43
4.2. ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 2 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : MOBILISER LES ACTEURS DE L'ÉDUCATION DANS UN CADRE D'AUTONOMIE ET DE RESPONSABILISATION ACCRUES EN RENFORÇANT ET EN CONTRACTUALISANT LE PILOTAGE DU SYSTÈME ÉDUCATIF ET DES ÉCOLES, EN AUGMENTANT LE LEADERSHIP DU DIRECTEUR ET EN VALORISANT LE RÔLE DES ENSEIGNANTS AU SEIN DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE DE L'ÉTABLISSEMENT	57
4.3. ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 3 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : FAIRE DU PARCOURS QUALIFIANT UNE FILIERE D'EXCELLENCE, VALORISANTE POUR CHAQUE ELEVE ET PERMETTANT UNE INTEGRATION SOCIO- PROFESSIONNELLE REUSSIE TOUT EN RENFORÇANT SON PILOTAGE ET EN SIMPLIFIANT SON ORGANISATION	70
4.4. ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 4 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : AFIN D'AMELIORER LE ROLE DE L'ENSEIGNEMENT COMME SOURCE D'EMANCIPATION SOCIALE TOUT EN MISANT SUR L'EXCELLENCE POUR TOUS, FAVORISER LA MIXITE ET L'ÉCOLE INCLUSIVE DANS L'ENSEMBLE DU SYSTEME EDUCATIF TOUT EN DEVELOPPANT DES STRATEGIES DE LUTTE CONTRE L'ÉCHEC SCOLAIRE, LE DECROCHAGE ET LE REDOUBLEMENT	73
4.5. ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 5 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : ASSURER A CHAQUE ENFANT UNE PLACE DANS UNE ECOLE DE QUALITE, ET FAIRE EVOLUER L'ORGANISATION SCOLAIRE AFIN DE RENDRE L'ÉCOLE PLUS ACCESSIBLE, PLUS OUVERTE SUR SON ENVIRONNEMENT ET MIEUX ADAPTEE AUX CONDITIONS DU BIENETRE DE L'ENFANT	78
5. CONCLUSION	85
6. ANNEXES	89
6.1. FORMULAIRE D'ÉVALUATION	91
6.2. QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION POUR LES ATELIERS DU PACTE	95
6.3. QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION : ENSEIGNANTS DEBUTANTS	97
6.4. PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE DES PARTICIPANTS	98
6.5. PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE COLLECTIVE PLAN DE PILOTAGE – JOUR 1	102
6.6. PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE COLLECTIVE PLAN DE PILOTAGE – JOUR 4	104
6.7. PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE APPLICATION PILOTAGE	106
6.8. PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE INDICATEURS	109
TABLE DES ILLUSTRATIONS - TABLEAUX	113
TABLE DES MATIERES	115

1. INTRODUCTION

Cette année, l'IFC propose son 16^e rapport d'évaluation qui porte sur les formations de l'année scolaire 2018-2019. La structure de ce dernier s'inscrit dans la continuité du rapport précédent. En effet, malgré un programme toujours réparti selon des cibles pour l'enseignement (élève, classe, système éducatif-société et moi-nous) - tous niveaux confondus ainsi que d'un programme PMS, cette année encore, il sera structuré selon les 5 axes du Pacte pour un Enseignement d'excellence. Tout au long de ce rapport, les termes utilisés sont entendus dans leur sens épïcène.

Tout d'abord, une **première partie descriptive** donne une vision d'ensemble des **sessions de formation** organisées ainsi que des **inscrits** et de la **participation effective**. Elle est proposée en comparaison (en tenant compte des limites que cela comporte) avec les données de 2017-2018. Ces éléments sont différenciés en fonction de thématiques au sein des différentes cibles.

Ensuite, une **deuxième partie** donne une vision d'ensemble des **résultats globaux**. Cette partie est réalisée sur la base des questionnaires d'évaluation des participants qui les remettent aux formateurs en fin de formation. Les résultats globaux de ce présent rapport sont comparés avec les données de celui de 2017-2018. Ils portent sur quatre grands axes : la satisfaction globale, le travail des objectifs, la réponse aux besoins professionnels et le dispositif de formation. De plus, une présentation est développée afin de déterminer si les tendances sont différentes suivant certaines variables (niveaux, ancienneté, fonction, type de formation). Il ne s'agit pas pour autant de mener une analyse statistique approfondie à ce sujet.

En outre, dans cette partie quantitative globale, un pan est consacré à la **répartition des sessions** en lien avec le score, indicateur synthétique, qui permet d'identifier notamment les sessions problématiques versus celles qui s'avèrent excellentes. Seules les sessions qui totalisent plus de 65% des questionnaires sont prises en considération. Une analyse qualitative des facteurs explicatifs des sessions problématiques sera présentée. Il semble en effet important que l'IFC puisse y être attentif en termes de régulation et de pistes d'amélioration.

Par ailleurs, il est rappelé au lecteur que les résultats quantitatifs de chaque session valide et les commentaires qui ont été encodés sont mis à disposition des opérateurs de formation sur la partie du site qui leur est consacrée. Ils reçoivent également un message pour attirer leur attention à ce sujet et les inviter à réguler les sessions qui posent question.

La **troisième partie** de ce rapport, concerne une **analyse qualitative**. Pour chaque thématique, une brève description des formations analysées est prévue ainsi que quelques données quantitatives liées aux évaluations traitées. Ensuite, une analyse des commentaires des participants et parfois même celle des formateurs sera relayée plus en détails. Ces commentaires sont mis en lien avec le travail des objectifs, ce en quoi, la formation a contribué à répondre à des besoins professionnels et avec les acquis (« *pour mon métier, je pars de cette formation avec...* »). Une synthèse reprenant les grandes lignes de cette analyse terminera chacun des points. Par rapport à cette structure pour chaque thématique, le fait que l'analyse porte sur quelques formations ou sur un grand nombre a parfois amené les auteurs à se centrer uniquement sur certains éléments ou plutôt à les fusionner (ex. acquis et réponses à des besoins professionnels) dans une analyse plus globale.

Ces grandes thématiques de la partie qualitative ont été sélectionnées à partir des 5 axes du Pacte pour un Enseignement d'excellence. En effet, dans l'axe stratégique 1, enseigner les savoirs et compétences de la société du 21^e siècle, 2 grands thèmes ont été visés : les formations visant l'exploitation des erreurs élèves dans les processus d'apprentissage (avec un focus sur le travail réflexif avec les enseignants) et Les formations dans le domaine scientifique.

En ce qui concerne l'axe stratégique 2 qui traite du nouveau modèle de gouvernance, ce sont les formations en lien avec le plan de pilotage qui sont analysées.

L'axe stratégique 3 propose de faire du parcours qualifiant une filière d'excellence. C'est pourquoi, les formations ciblant spécifiquement les enseignants du qualifiant sont visées dans cette partie.

Pour l'axe stratégique 4, favoriser l'école inclusive et développer des stratégies de lutte contre l'échec scolaire, un grand thème est développé, il tourne autour des formations qui abordent directement ou indirectement l'observation de l'élève.

Enfin, en ce qui concerne le 5^e et dernier axe stratégique, qui vise une école de qualité, plus accessible, plus ouverte sur son environnement, ce sont les formations à destination des éducateurs visant la prévention et la gestion des conflits entre élèves et les problématiques de violence qui seront analysées.

Pour terminer, une conclusion qui vise à dégager les éléments communs à ces différentes parties et à mettre en perspective quelques réflexions sur l'évolution de la formation en cours de carrière qui doit s'entamer dès aujourd'hui.

2. PARTIE DESCRIPTIVE – TABLEAU DE BORD

2.1. Analyse par niveau d'enseignement et par cibles

Informations liées aux sessions et aux inscriptions pour les 2 programmes: données par cible et sous-thématiques dans chacune de celles-ci		Sessions 2017-18			Sessions 2018-19			Inscrits PMS 2017-18				Inscrits PMS 2018-19				Inscrits Fond 2017-18				Inscrits Fond 2018-19			
		Nbre sessions proposées à l'inscription	Nbre sessions commandées	Nbr journées commandées (somme de toutes les journées de sessions commandées activée uniquement)	Nbre sessions proposées à l'inscription	Nbre sessions commandées	Nbr journées commandées (somme de toutes les journées de sessions commandées activée uniquement)	Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste présence)	Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste présence)	Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste présence)	Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste présence)
P R O G R A M M E E N S E I G N E M E N T	1. ÉLÈVE	267	213	425	298	207	404	247	17,5%	472	351	154	14,6%	290,0	222,0	266	4,8%	454	353	404	6,5%	631	523
	1.1. Mieux connaître l'élève	106	73	146	93	56	104	23	1,6%	46	32	27	2,6%	43,0	32,0	59	1,1%	118	91	223	3,6%	281	240
	1.2. Stratégies d'apprentissage	73	64	128	108	80	160	8	0,6%	16	9	9	0,9%	18,0	12,0	78	1,4%	156	120	84	1,4%	168	140
	1.3. Besoins spécifiques	88	76	151	97	71	140	216	15,3%	410	310	118	11,2%	229,0	178,0	129	2,3%	180	142	97	1,6%	182	143
	2. CLASSE	1073	753	1341	1235	645	1141	77	5,5%	132,5	100,5	42	4,0%	77,0	62,0	3818	68,3%	4606	3675,5	3715	59,8%	4395,5	3555
	2.1. Référentiels, CPU	33	26	44,5	86	44	94	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0,0	0,0	114	2,0%	228	206	189	3,0%	385,5	253,5
	2.2. Construction des apprentissages notamment en continuité	220	146	291	194	88	169	5	0,4%	11	4	4	0,4%	8,0	8,0	683	12,2%	1118	763	396	6,4%	676	545
	2.3. Activités d'apprentissage en lien avec les outils informatiques	84	63	127	120	64	123	0	0,0%	0	0	4	0,4%	4,0	2,0	64	1,1%	128	97	340	5,5%	387	262
	2.4. Difficultés des élèves, remédiation et évaluation	57	23	44	43	13	25	36	2,6%	56	42	6	0,6%	6,0	5,0	143	2,6%	170	75	63	1,0%	108	81
	2.5. Pratiques mises en place avec les élèves à besoins spécifiques	42	25	56	29	20	46	21	1,5%	42	34	19	1,8%	38,0	34,0	6	0,1%	14	13	6	0,1%	12	11
2.6. Gestion de la classe	94	69	137	68	53	108	8	0,6%	18	17	5	0,5%	13,0	7,0	102	1,8%	196	147	71	1,1%	159	114,5	
2.7. Fo spécifiques: macro-langues	18	14	17	14	13	13	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0,0	0,0	229	4,1%	270	235	206	3,3%	206	171	
2.8. Fo spécifiques: macro-éducation physique	132	105	105	140	95	95	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0,0	0,0	1805	32,3%	1805	1556	1601	25,8%	1601	1389	
2.9. Fo spécifiques: macro cours philosophiques	19	19	19	23	23	23	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0,0	0,0	590	10,6%	590	517	748	12,0%	748	638	
2.10. Actualisation des connaissances	374	263	500,5	518	232	445	7	0,5%	5,5	3,5	4	0,4%	8,0	6,0	82	1,5%	87	66,5	95	1,5%	113	90	
4. SOCIÉTÉ SYSTÈME ÉDUCATIF	368	215	422	383	171	337	424	30,1%	696	526	158	15,0%	323,0	286,0	211	3,8%	400	298	195	3,1%	291	234	
4.1. Décrochage scolaire	11	11	19	29	16	32	165	11,7%	202	156	39	3,7%	78,0	61,0	4	0,1%	4	4	0	0,0%	0	0	
4.2. Phénomènes de relégation et de discrimination	7	5	12	20	10	21	35	2,5%	96	72	39	3,7%	92,0	84,0	3	0,1%	6	3	14	0,2%	14	9	
4.3. Education à la citoyenneté	280	153	295	265	109	209	207	14,7%	364	283	78	7,4%	149,0	137,0	137	2,5%	234	169	131	2,1%	171	135	
4.4. Art et culture	54	41	86	55	34	71	1	0,1%	2	2	1	0,1%	2,0	2,0	63	1,1%	148	116	50	0,8%	106	90	
4.5. Famille-école	16	5	10	14	2	4	16	1,1%	32	13	1	0,1%	2,0	2,0	4	0,1%	8	6	0	0,0%	0	0	
5. MOI-NOUS	449	326	644,5	448	260	498	125	8,9%	186	130	31	2,9%	51,5	34,0	741	13,3%	1328	1022,5	505	8,1%	863	655	
5.1. Enjeux du système éducatif et mon rôle	36	27	29	43	22	26	80	5,7%	80	62	16	1,5%	19,5	12,0	230	4,1%	264	198,5	111	1,8%	109	77	
5.2. Prévention, bien-être	84	70	140	105	75	150	10	0,7%	20	15	2	0,2%	4,0	2,0	42	0,8%	84	66	31	0,5%	62	42	
5.3. Communication	0	0	0	0	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0,0	0,0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	
5.4. Travail collégial	15	15	44	6	6	18	16	1,1%	48	32	4	0,4%	12,0	6,0	122	2,2%	366	273	59	1,0%	177	121	
5.5. TIC	143	104	212	79	45	84	11	0,8%	22	12	8	0,8%	14,0	12,0	106	1,9%	248	189	137	2,2%	233	180	
5.6. Formations spécifiques à une fonction	171	110	219,5	215	112	220	8	0,6%	16	9	1	0,1%	2,0	2,0	241	4,3%	366	296	167	2,7%	282	235	
6. FONDEMENTS PMS	36	18	40	36	19	41	280	19,9%	660	585	280	26,6%	654,0	564,0	0	0,0%	0	0	1	0,0%	1	0	
6.1. Techniques, outils	33	17	38	35	18	40	273	19,4%	646	579	263	25,0%	637,0	547,0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	
6.2. Orientation	3	1	2	1	1	1	7	0,5%	14	6	17	1,6%	17,0	17,0	0	0,0%	0	0	1	0,0%	1	0	
7. PARTENARIATS ET COMPRÉHENSION DE L'AUTRE	115	65	130	117	58	117	255	18,1%	519	412	276	26,2%	568,0	433,0	0	0,0%	0	0	2	0,0%	4	2	
7.1. Partenariats	0	0	0	3	3	6		0,0%			28	2,7%	56,0	41,0	0	0,0%	0	0	2	0,0%	4	2	
7.2. Soutien à la parentalité	10	2	5	11	4	9	27	1,9%	69	65	57	5,4%	130,0	105,0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	
7.3. Mieux connaître et comprendre l'autre et sa réalité	105	63	125	103	51	102	228	16,2%	450	347	191	18,1%	382,0	287,0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	
9. PLAN DE PILOTAGE	40	39	63	86	83	111,5	0	0,0%	0	0	112	10,6%	116,5	89,0	553	9,9%	1378	1265	1388	22,4%	1655,5	1326	
9.1. Plan de pilotage	40	39	63	86	83	111,5	0	0,0%	0	0	112	10,6%	116,5	89,0	553	9,9%	1378	1265	1388	22,4%	1655,5	1326	
Total des inscrits		2348	1629	3065,5	2603	1443	2649,5	1408	100,0%	2665,5	2104,5	1053	100,0%	2080,0	1690,0	5589	100,0%	8166,0	6614,0	6210	100,0%	7841,0	6295,0

Tableau 1 Partie descriptive-Comparaison des données liées à l'offre de formation par cibles et sous-thématiques entre 2018-2019

Informations liées aux sessions et aux inscriptions pour les 2 programmes: données par cible et sous-thématiques dans chacune de celles-ci		Inscrits Secondaire 2017-18				Inscrits Secondaire 2018-19				Inscrits spécialisé 2017-18				Inscrits Spécialisé 2018-19				TOTALS 2017-18				TOTALS 2018-19			
		Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste présence)	Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste présence)	Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste présence)	Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste présence)	TOTAL pour les différents niveaux Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	TOTAL Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	TOTAL Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste prés.)	TOTAL pour les différents niveaux Nbr inscrits aux sessions commandées	% inscrits par rapport au nombre total d'inscrits du niveau par programme	TOTAL Nbr jours - participants inscrits Sess Cmd (somme du nombre de journées commandées par participant)	TOTAL Nbr jours - participants réalisés (somme des jours réalisés dans liste prés.)
PROGRAMME	1. ÉLÈVE	2693	15,9%	5269	4323	2134	16,0%	4235	3515	1073	22,1%	2106	1705	989	22,3%	1965	1679	4279	14,9%	8301	6732	3681	14,7%	7121	5939
	1.1. Mieux connaître l'élève	861	5,1%	1722	1415	541	4,1%	1053	828	338	7,0%	676	539	153	3,4%	294	241	1281	4,5%	2562	2077	944	3,8%	1671	1341
	1.2. Stratégies d'apprentissage	933	5,5%	1866	1531	1021	7,7%	2042	1718	292	6,0%	584	477	395	8,9%	790	686	1311	4,6%	2622	2137	1509	6,0%	3018	2556
	1.3. Besoins spécifiques	899	5,3%	1681	1377	572	4,3%	1140	969	443	9,1%	846	689	441	9,9%	881	752	1687	5,9%	3117	2518	1228	4,9%	2432	2042
	2. CLASSE	7183	42,5%	12884	10441,5	5214	39,1%	9508,5	7891	2180	45,0%	4270	3645,5	1805	40,7%	3444,5	2900	13258	46,2%	21892,5	17863	10776	43,1%	17425,5	14408
	2.1. Référentiels, CPU	693	4,1%	732	584,5	424	3,2%	881,5	700,5	19	0,4%	18,5	18	8	0,2%	17,5	12	826	2,9%	978,5	808,5	621	2,5%	1284,5	966
	2.2. Construction des apprentissages notamment en continuité	1463	8,7%	2860	2320	612	4,6%	1130	957,5	419	8,6%	835	685	399	9,0%	746	637	2570	8,9%	4824	3772	1411	5,6%	2560	2147,5
	2.3. Activités d'apprentissage en lien avec les outils informatiques	922	5,5%	1868	1579	1023	7,7%	1806	1461,5	113	2,3%	227	189	164	3,7%	236	185	1099	3,8%	2223	1865	1531	6,1%	2433	1910,5
	2.4. Difficultés des élèves, remédiation et évaluation	218	1,3%	436	362	55	0,4%	104	83	79	1,6%	156	136	56	1,3%	107	82	476	1,7%	818	615	180	0,7%	325	251
	2.5. Pratiques mises en place avec les élèves à besoins spécifiques	58	0,3%	116	82	16	0,1%	31	24	280	5,8%	664	597	297	6,7%	740	630	365	1,3%	836	726	338	1,4%	821	699
	2.6. Gestion de la classe	867	5,1%	1730	1373	672	5,0%	1344	1140	307	6,3%	614	513	245	5,5%	490	441	1284	4,5%	2558	2050	993	4,0%	2006	1702,5
	2.7. Fo spécifiques: macro-langues	5	0,0%	5	3	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	234	0,8%	275	238	206	0,8%	206	171
	2.8. Fo spécifiques: macro-éducation physique	1	0,0%	1	0	0	0,0%	0	0	143	3,0%	143	126	145	3,3%	145	118	1949	6,8%	1949	1682	1746	7,0%	1746	1507
	2.9. Fo spécifiques: macro cours philosophiques	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	8	0,2%	8	7	590	2,1%	590	517	756	3,0%	756	645
	2.10. Actualisation des connaissances	2956	17,5%	5136	4138	2412	18,1%	4212	3524,5	820	16,9%	1612,5	1381,5	483	10,9%	955	788	3865	13,5%	6841	5589,5	2994	12,0%	5288	4408,5
	4. SOCIÉTÉ SYSTÈME ÉDUCATIF	2795	16,6%	5327	4314	1985	14,9%	3917	3260	452	9,3%	848	690	365	8,2%	731	586	3882	13,5%	7271	5828	2703	10,8%	5262	4366
	4.1. Décrochage scolaire	183	1,1%	273	195	218	1,6%	436	342	22	0,5%	39	28	30	0,7%	60	46	374	1,3%	518	383	287	1,1%	574	449
	4.2. Phénomènes de relégation et de discrimination	32	0,2%	66	56	113	0,8%	218	186	25	0,5%	50	44	5	0,1%	9	4	95	0,3%	218	175	171	0,7%	333	283
	4.3. Education à la citoyenneté	2057	12,2%	3937	3184	1279	9,6%	2501	2106	299	6,2%	543	458	222	5,0%	437	346	2700	9,4%	5078	4094	1710	6,8%	3258	2724
	4.4. Art et culture	491	2,9%	987	830	367	2,8%	746	615	80	1,7%	164	118	90	2,0%	189	160	635	2,2%	1301	1066	508	2,0%	1043	867
	4.5. Famille-école	32	0,2%	64	49	8	0,1%	16	11	26	0,5%	52	42	18	0,4%	36	30	78	0,3%	156	110	27	0,1%	54	43
	5. MOI-NOUS	3419	20,2%	6661,5	5157,5	2653	19,9%	5024	4134	914	18,9%	1757	1329,5	853	19,2%	1602,5	1341	5199	18,1%	9932,5	7639,5	4042	16,2%	7541	6164
	5.1. Enjeux du système éducatif et mon rôle	177	1,0%	177	121,5	133	1,0%	168	133	52	1,1%	52	33,5	62	1,4%	73,5	60	539	1,9%	573	415,5	322	1,3%	370	282
	5.2. Prévention, bien-être	1025	6,1%	2050	1612	1035	7,8%	2070	1702	315	6,5%	630	474	404	9,1%	808	666	1392	4,8%	2784	2167	1472	5,9%	2944	2412
	5.3. Communication	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0
5.4. Travail collégial	127	0,8%	372	227	44	0,3%	132	89	11	0,2%	29	15	0	0,0%	0	0	276	1,0%	815	547	107	0,4%	321	216	
5.5. TIC	1175	7,0%	2359	1868	626	4,7%	1128	904	267	5,5%	539	417	117	2,6%	217	169	1559	5,4%	3168	2486	888	3,5%	1592	1265	
5.6. Formations spécifiques à une fonction	915	5,4%	1703,5	1329	815	6,1%	1526	1306	269	5,6%	507	390	270	6,1%	504	446	1433	5,0%	2592,5	2024	1253	5,0%	2314	1989	
6. FONDEMENTS PMS	12	0,1%	24	18	10	0,1%	10	6	0	0,0%	0	0	2	0,0%	2	2	292	1,0%	684	603	293	1,2%	667	572	
6.1. Techniques, outils	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	1	0,0%	1	1	273	1,0%	646	579	264	1,1%	638	548	
6.2. Orientation	12	0,1%	24	18	10	0,1%	10	6	0	0,0%	0	0	1	0,0%	1	1	19	0,1%	38	24	29	0,1%	29	24	
7. PARTENARIATS ET COMPRÉHENSION DE L'AUTRE	636	3,8%	1272	999	515	3,9%	1030	828	173	3,6%	340	265	169	3,8%	338	276	1064	3,7%	2131	1676	962	3,8%	1940	1539	
7.1. Partenariats	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	3	0,1%	6	5	0	0,0%	0	0	33	0,1%	66	48	
7.2. Soutien à la parentalité	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	0	0,0%	0	0	27	0,1%	69	65	57	0,2%	130	105	
7.3. Mieux connaître et comprendre l'autre et sa réalité	636	3,8%	1272	999	515	3,9%	1030	828	173	3,6%	340	265	166	3,7%	332	271	1037	3,6%	2062	1611	872	3,5%	1744	1386	
9. PLAN DE PILOTAGE	147	0,9%	367	329,5	815	6,1%	880,5	714,5	53	1,1%	132,5	114	252	5,7%	301	233	753	2,6%	1877,5	1708,5	2567	10,3%	2953,5	2362,5	
9.1. Plan de pilotage	147	0,9%	367	329,5	815	6,1%	880,5	714,5	53	1,1%	132,5	114	252	5,7%	301	233	753	2,6%	1877,5	1708,5	2567	10,3%	2953,5	2362,5	
Total des inscrits		16.885	100,0%	31.804,5	25.582,5	13.326,0	100,0%	24.605,0	20.348,5	4.845	100,0%	9.453,5	7.749,0	4.435,0	100,0%	8.384,0	7.017,0	28.727	100%	52.089,5	42.050,0	25.024,0	100,0%	42.910,0	35.350,5

Tableau 2 Partie descriptive-Comparaison des données liées à l'offre de formation par cibles et sous-thématiques entre 2018-2019 (suite)

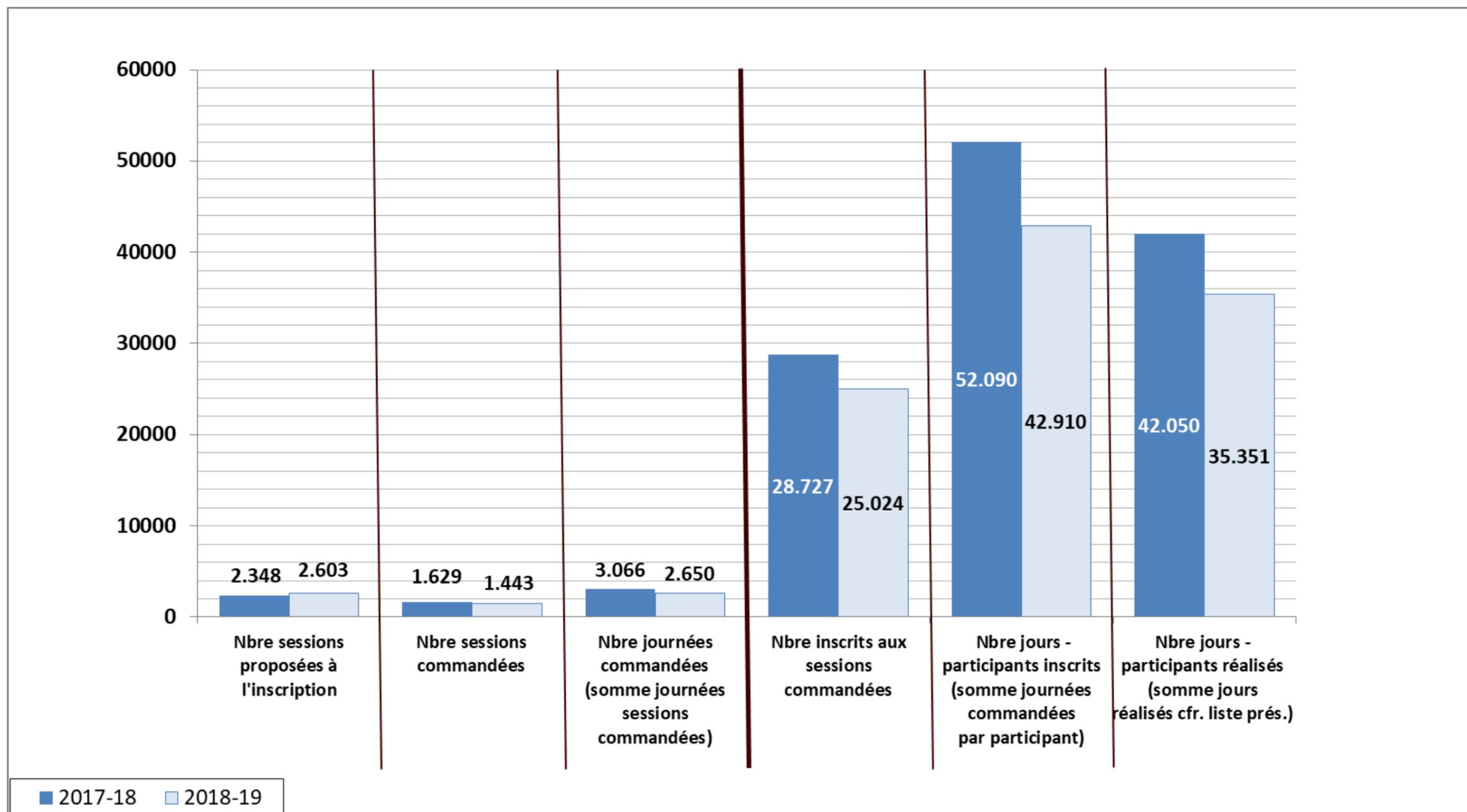


Tableau 3 Partie descriptive – Évolution 2017-2019

Les tendances sont très similaires au niveau du nombre de journées commandées d'une année à l'autre. Il y a un peu moins de nombre de jours de participants inscrits et réalisés en 2018-19 qu'en 2017-2018.

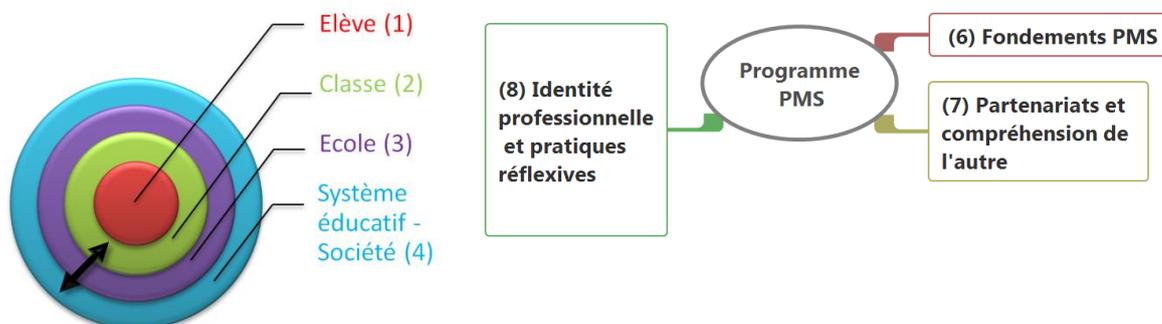
2.2. Les indicateurs

Ce tableau propose différents indicateurs :

- des indicateurs liés aux **sessions** :
 - le nombre de sessions prévues : toutes les sessions existantes desquelles on retire les sessions pour lesquelles le marché public n'a pas été attribué;
 - le nombre de sessions commandées ;
 - la somme de toutes les journées des sessions commandées.
- des indicateurs liés aux **inscrits** :
 - le nombre d'inscrits aux sessions commandées ;
 - le nombre de jours participants inscrits à savoir la somme du nombre de journées commandées par participant;
 - le nombre de jours participants réalisés à savoir la somme du nombre de journées suivies par participant.

Puisque les programmes ne sont plus présentés par niveaux d'enseignement, nous sommes dès lors contraints d'aller chercher les informations liées aux niveaux via les codes CIF (clé d'inscription aux formations) pour le tableau de bord.

L'information est donnée à chaque fois pour chaque cible (de 1 à 8, présentées dans le schéma ci-dessous) de chacun des programmes :



Moi/Nous (5)

Cela fait 5 années (depuis 14-15) que le programme est présenté sous cette nouvelle forme. Pour rendre compte de manière plus fine de l'offre, des sous-thématiques sont proposées. Depuis l'année dernière, une thématique a été ajoutée. Il s'agit de la thématique « plan de pilotage » pour les formations à destination des directions. Il est important de rappeler les limites quant à la comparaison des données. S'il est intéressant d'en voir l'évolution, il convient de bien avoir en tête que l'offre n'est pas identique d'une année à l'autre.

2.3. Les sessions

Nous observons une augmentation du nombre de sessions prévues par rapport à l'année précédente et en même temps une diminution du nombre de sessions commandées et de journées activées.

Ainsi, globalement, le rapport entre les sessions commandées et les sessions prévues est moins bon que les autres années : 55% (59% en 2016-2017 et 69% en 2017-2018). Par ailleurs, n'oublions pas que, outre les sessions ouvertes à l'inscription, il reste les sessions classées lors du marché public.

Dans la cible « élève », examinant les sessions commandées par sous-thématique, on observe une certaine augmentation des sessions liées aux stratégies d'apprentissage.

Dans la cible « classe », on observe une diminution des formations « construction des apprentissages notamment en continuité », par ailleurs, moins de formations sont proposées. Par contre, on a plus de sessions activées en lien avec les référentiels (le nombre de formations programmées était lui aussi plus important). On a des variations plus légères pour les autres thématiques et le plus souvent négatives.

Au niveau de la cible « société-système éducatif », on constate une baisse des sessions commandées en rapport à la thématique « éducation à la citoyenneté ». Pour rappel, derrière cette sous-thématique, se trouvent notamment les formations en lien avec les référentiels EPC. L'éducation aux médias appartient également à cette thématique. Par contre, les formations portant sur le décrochage scolaire et celles qui travaillent les phénomènes de relégation et de discrimination sont en légère augmentation.

Quant à la cible « moi-nous », dans le programme, le choix a été fait depuis 2017-2018 de ne plus proposer des formations spécifiquement sur la communication, ce qui explique les 0 de cette sous-thématique. La thématique liée aux formations spécifiques à une fonction concerne les formations pour les enseignants novices, les enseignants référents, des techniques d'animation hors de la classe, etc. Les formations personne-relais lecture et le projet « Entr'apprendre » relèvent aussi de cette thématique. On constate une légère augmentation pour la thématique « prévention, bien-être » ainsi qu'une assez forte diminution pour les formations portant sur le travail collégial et l'apprentissage de l'utilisation des TICs.

Au niveau du programme PMS, nous observons une session supplémentaire pour le thème lié aux **fondements PMS**. Dans le thème « **partenariats et compréhension de l'autre** », on a une certaine diminution globale qui se marque dans la thématique « mieux connaître et comprendre l'autre et sa réalité ». Par contre, l'IFC ne dispose plus d'aucune offre de formation sur **identité professionnelle et pratiques réflexives**.

Pour le plan de pilotage, concernant la formation portant sur les « **enjeux, attentes et processus** » 10 sessions ont été organisées en grand groupe (une demi-journée) et 29 sessions de deux journées s'en sont suivies (ces sessions sont complémentaires, nous les fusionnerons donc pour la durée dans le tableau suivant), 10 sessions abordant les indicateurs ont été mise en place (ces sessions ont été introduite par une séance plénière d'une demi-journée) et 33 sessions ont été organisées en une journée (formations application pilotage, pilotage PMS, collectives plan de pilotage).

2.4. La durée

Durée (en prenant en compte les demi-jours des sessions commandées)	2017-2018				2018-2019			
	Sessions commandées d'un jour ou moins (durée * coef jour)	Sessions commandées de 1,5 à 2 jours (durée * coef jour)	Sessions commandées de 2,5 à 4 jours (durée * coef jour)	Sessions commandées de 4,5 jours et plus (durée * coef jour)	Sessions commandées d'un jour ou moins (durée * coef jour)	Sessions commandées de 1,5 à 2 jours (durée * coef jour)	Sessions commandées de 2,5 à 4 jours (durée * coef jour)	Sessions commandées de 4,5 jours et plus (durée * coef jour)
1. ÉLÈVE	4	206	3	0	10	197	0	0
2. CLASSE	159	564	10	1	168	458	18	1
4. SOCIÉTÉ SYSTÈME ÉDUCATIF	15	195	5	0	10	158	3	0
5. MOI-NOUS	34	266	26	0	29	222	9	0
6. FONDEMENTS PMS	4	6	8	0	4	8	7	0
7. PARTENARIATS ET COMPRÉHENSION DE L'AUTRE	1	63	1	0	0	57	1	0
9. PLAN DE PILOTAGE	0	0	29	0	33	0	39	0
TOTAL	217	1300	82	1	254	1100	77	1

Tableau 4 Partie descriptive -Durée des sessions commandées

Au niveau de la durée des sessions, la tendance est identique entre les années. La plupart des sessions ont une durée de 2 jours. Pour les formations « plans de pilotage », nous avons pour ce tableau fusionné les sessions d'une demi-journée et celles de deux jours pour la formation « enjeux, attentes et processus » et fait de même pour la formation « indicateurs » puisqu'elles forment un tout. On a dès lors des sessions de deux jours et demi.

2.5. Les inscrits

C'est sur la base du code CIF (clé d'inscription aux formations possédée par la direction de chaque établissement scolaire) avec lequel l'inscription de la personne a été rentrée qu'on identifie le niveau d'où elle provient. Le tableau reprend ces informations pour chacun des niveaux PMS (CIF qui commence par 1), fondamental (par 2), secondaire (par 3) et spécialisé (les CIF qui commencent par 4 concernent le fondamental spécialisé et ceux qui commencent par 5 le secondaire spécialisé).

Par rapport aux **inscrits**, d'un point de vue méthodologique, il est important de préciser que 772 personnes ont dû être recatégorisées dans un niveau étant donné qu'elles ne disposaient pas d'un CIF permettant d'identifier ce niveau. L'année passée, ce fait concernait 875 personnes. Dans les personnes « autres », il s'agit de conseillers pédagogiques, de membres de l'inspection, de personnes de l'enseignement supérieur ou de la promotion sociale, de stagiaires, de personnes de la Communauté germanophone, de médiateurs scolaires et de personnes des SAS (service d'accrochage scolaire), de personnes d'un organisme de formation réseau comme le CAF, mais aussi de personnes non éligibles à qui on permet de s'inscrire 10 jours avant s'il reste de la place. Les intégrations et les journées en lien avec le Pacte pour un Enseignement d'excellence (ex. : journée de consensus sur la grille horaire) constituent les formations où se concentrent beaucoup de personnes de la catégorie « autres ». Il faut compter également 29 personnes ne disposant pas de CIF pour les formations « débutants ». Dans les formations Travthem et personnes-relais lecture, les partenaires des écoles participant à la formation relèvent de ce cas particulier également (une quarantaine de personnes). Mais ce sont surtout les personnes qui se rajoutent sur la liste de présence lors des formations qui constituent cette catégorie « autres » : 304 sur 772. Ce fait reste problématique pour le traitement et demande une réflexion en vue d'une amélioration.

La répartition s'est faite en fonction de la caractéristique du public lorsqu'elle est disponible (ex. Inspection du secondaire, on la met dans le SO), de la thématique et du public cible de la formation (ex. formation pédagogies adaptées destinées à l'enseignement spécialisé uniquement) voire au prorata du nombre de personnes inscrites par rapport à la thématique dont on connaissait le niveau (cfr Travthem) ou au regard de la répartition globale (ex. enseignants débutants) lorsque l'information n'est pas disponible. Il peut donc y avoir une marge d'erreurs mais notons que ces 772 personnes correspondent seulement à 3 % de l'ensemble des participants (en 2017-18 : 3.4%), ce qui clairement n'a pas d'influence sur les tendances globales des données.

Pour les **PMS**, la participation est en baisse pour ce qui concerne les formations issues du programme « enseignement ». En 2017/18, plus de 60% des PMS allaient chercher des formations dans le programme de l'enseignement, ils sont moins de 40% dans ce cas en 2018/19. La participation aux formations issues du programme PMS est quant à elle stable (on observe une très légère augmentation pour la thématique « partenariats et compréhension de l'autre ». Par ailleurs, 112 agents PMS ont se sont inscrits aux formations « plan de pilotage ».

Au niveau **fondamental**, le nombre d'inscrits et le nombre de jours – participants réalisés est en légère augmentation. Nous constatons une augmentation de la participation aux formations « plan de pilotage » (notamment pour ce qui est du nombre d'inscrits). Les formations de la thématique « élève » sont elles aussi en progression, cette progression est particulièrement marquée pour les formations « mieux connaître l'élève ». Par contre les formations « moi-nous » ont connu une certaine baisse, cette tendance est bien marquée pour les formations « enjeux du système éducatif et mon rôle » ainsi que les formations autour du « travail collégial ».

Pour le **secondaire**, les différents indicateurs montrent une diminution globale de la fréquentation. Nous constatons notamment une baisse de plus de 3000 inscriptions et 5000 jours-participants réalisés. Cette diminution est proportionnellement équilibrée selon les sphères du programme enseignement. Seules les formations « plan de pilotage » sont en nette augmentation. Par ailleurs, 4% des personnes du secondaire vont chercher des formations dans le programme des PMS.

Pour le **spécialisé**, les tendances sont plus stables que celles décrites pour le secondaire, les chiffres témoignent tout de même d'une légère baisse du nombre d'inscrits qui se répercute sur le nombre de jours participants inscrits et réalisés. Ici encore, la diminution se répartit de manière assez équilibrée entre les sphères du programme enseignement. Réjouissons-nous tout de même de l'augmentation observée pour la thématique « stratégies d'apprentissage » (sphère « élève ») et la progression du suivi des formations « plan de pilotage ».

Globalement, au total, pour tous les niveaux d'enseignement, 25 024 membres du personnel de l'enseignement se sont inscrits aux formations (28727 inscrits en 2017-2018). Les 2 autres indicateurs (nombre de participants inscrits et réalisés), confirment une certaine diminution par rapport à l'année précédente. Le rapport entre le nombre de journées participants réalisées sur la base des listes de présences reçues et le nombre de journées participants inscrits est lui en très légère amélioration 82% au lieu de 80 % en 2017-2018.

3. DONNEES QUANTITATIVES GLOBALES

3.1. Éléments méthodologiques

Les résultats présentés ici se basent sur 1 416 sessions organisées en 2018-2019. Ils sont recueillis via un questionnaire qui est remis à chaque participant en fin de formation. Ce questionnaire comporte à la fois des questions fermées et des questions ouvertes (échelle de type Likert en 4 niveaux). Un exemplaire de ce questionnaire se trouve en annexe 6.1. – *Formulaire d'évaluation*. Il convient de préciser que dans plusieurs cas, des questionnaires d'évaluation spécifiques ont été remis aux participants, le traitement quantitatif de ceux-ci n'est pas repris dans ces données : Formations novices, référents 1^{er} jour, Ateliers pédagogiques, TravThem, Entr'apprendre, plan de pilotage. Pour la même raison, les 18 sessions qui ont été organisées à distance ne sont pas comptabilisées dans ces chiffres. Par ailleurs, dans 32 cas, le format des formulaires reçus n'a pas permis de les traiter correctement (ex. mauvaise impression, imprimé en A4, uniquement en recto,...) via le lecteur optique. Ces derniers n'ont pas été incorporés dans les analyses quantitatives. Une quinzaine d'évaluations ne sont pas rentrées pour diverses raisons (ex. documents perdus par la poste, évaluations jamais reçues par le formateur, documents non distribués dans le cadre d'un congrès).

D'un point de vue méthodologique, les questions relatives à la satisfaction, à la réponse à des besoins professionnels, au dispositif de formation comportent 4 niveaux : « pas du tout d'accord », « plutôt pas d'accord », « plutôt d'accord » et « tout à fait d'accord ». Le travail des objectifs est, par contre, binaire : oui ou non. Les graphiques tout au long de ce rapport présentent les pourcentages valides (desquels on a retiré les non-réponses) des résultats positifs cumulés (plutôt d'accord, tout à fait d'accord) pour l'échelle à 4 niveaux.

Comme nous ne disposons plus de programmes différenciés entre les niveaux d'enseignement, c'est au travers des questions 12 (niveau d'enseignement) et 11 (fonction - pour identifier les PMS) que nous prenons l'information relative au niveau d'enseignement de la personne qui remplit le questionnaire.

3.2. Résultats globaux et résultats par niveaux

Nous fournissons une série de données globales permettant d'avoir une vision de l'ensemble des évaluations traitées. Nous ne sommes pas à même, cependant, de pouvoir expliquer précisément les différences (entre les années, les niveaux, l'ancienneté, la fonction, les types de formation) qui pourraient apparaître. Les explications peuvent être très diverses à commencer par une concentration de formations plus problématiques pour un même public cible. Pour tenter de comprendre, il serait intéressant de creuser cette vision globale par thématiques mais nous n'en avons pas eu le temps.

3.2.1. Satisfaction globale et par niveaux

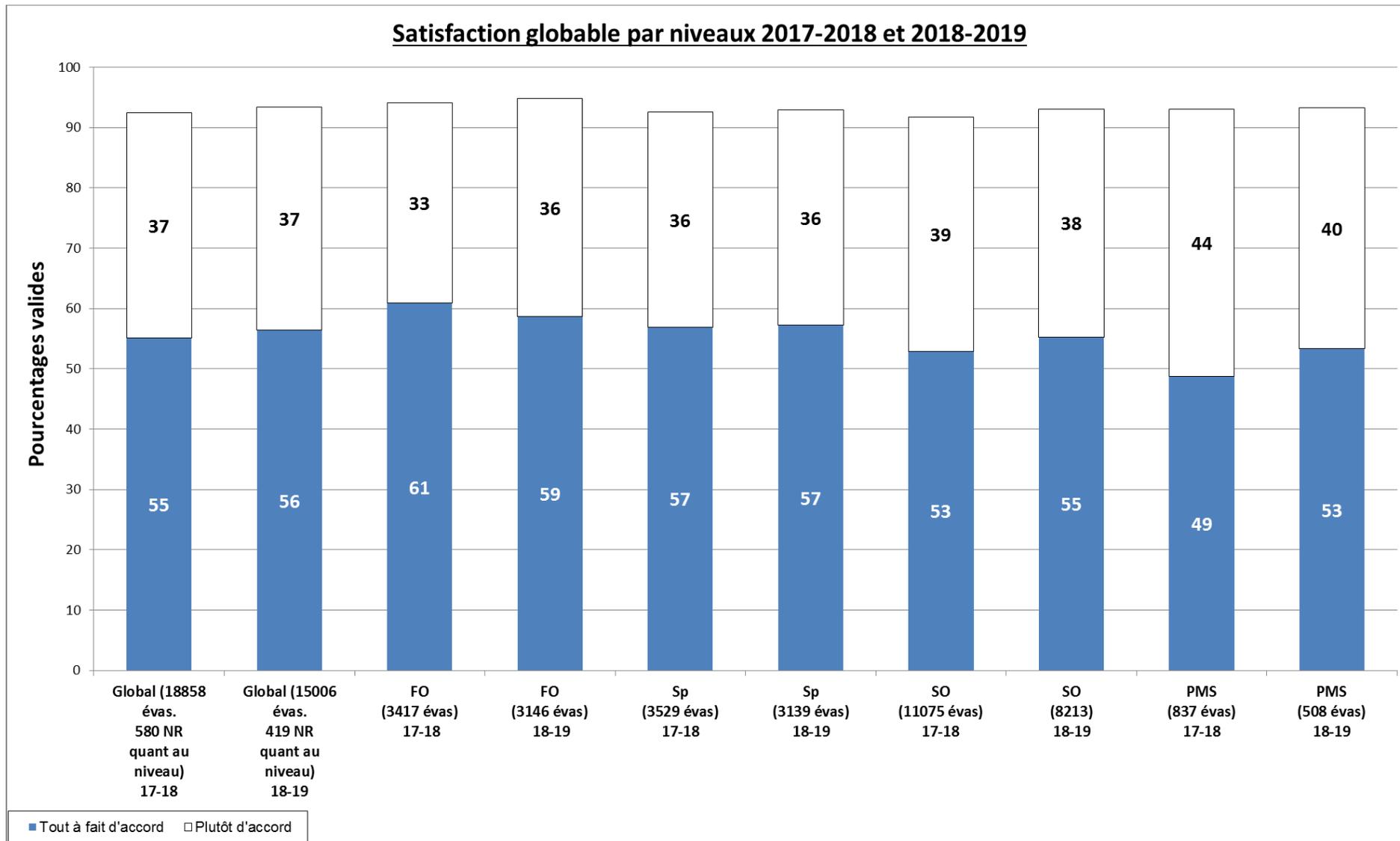


Tableau 5 Partie quantitative-Satisfaction globale et par niveaux

Globalement, la tendance est très similaire entre 2017-2018 et 2018-2019 (elle l'était d'ailleurs entre 2016-2017 et 2017-2018) : en moyenne, 93% des participants se disent satisfaits à l'issue de leur formation (nous constatons une amélioration d'1 pourcent dans la catégorie des « tout à fait satisfaits »).

Plus spécifiquement, 95% des personnes du fondamental et 93% du spécialisé sont satisfaites en 2018-2019. Nous gagnons encore 1% de personnes satisfaites pour le secondaire ordinaire (93% de satisfaction globale). La tendance reste identique pour les PMS avec globalement un taux de satisfaction de l'ordre de 93%. Nous observons des évolutions différentes pour la catégorie des personnes « tout à fait d'accord » selon les niveaux d'enseignement : le taux baisse de 2% pour le fondamental ordinaire, reste stable pour le spécialisé, augmente de 2% pour le secondaire ordinaire et de 4% pour les agents PMS.

3.2.2. Travail des objectifs

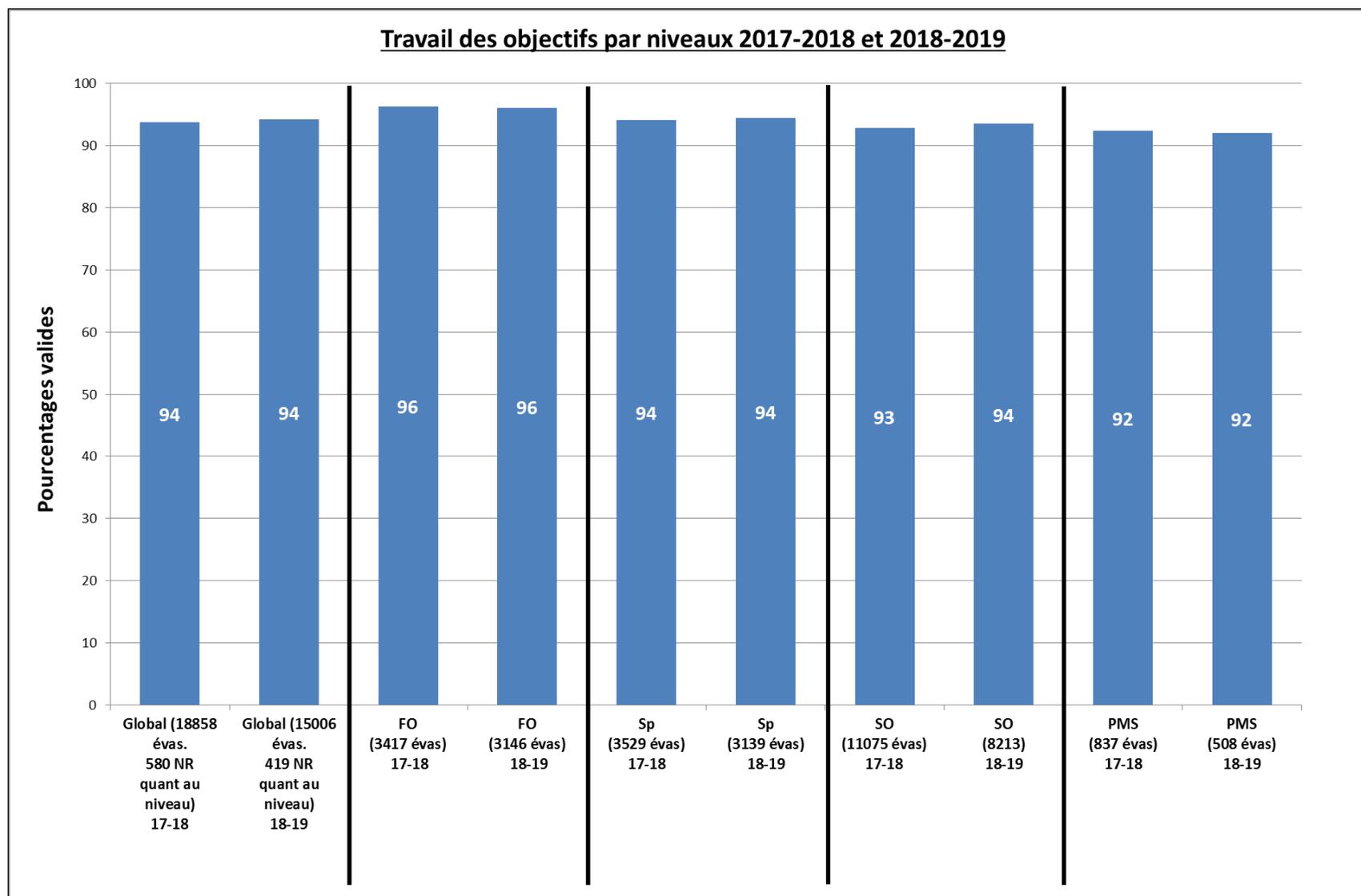


Tableau 6 Partie quantitative -Travail des objectifs par niveaux

La tendance observée pour la satisfaction globale se reproduit dans le cas du travail des objectifs avec des résultats globalement très comparables entre les deux années investiguées : 94% des participants estiment que les objectifs annoncés ont bien été travaillés pendant la formation (ce score est identique à celui relevé en 2017-2018).

Les données par niveau montrent une parfaite continuité de résultats sauf pour le secondaire ordinaire où nous constatons une amélioration de l'ordre d'1%.

3.2.3. Besoins professionnels

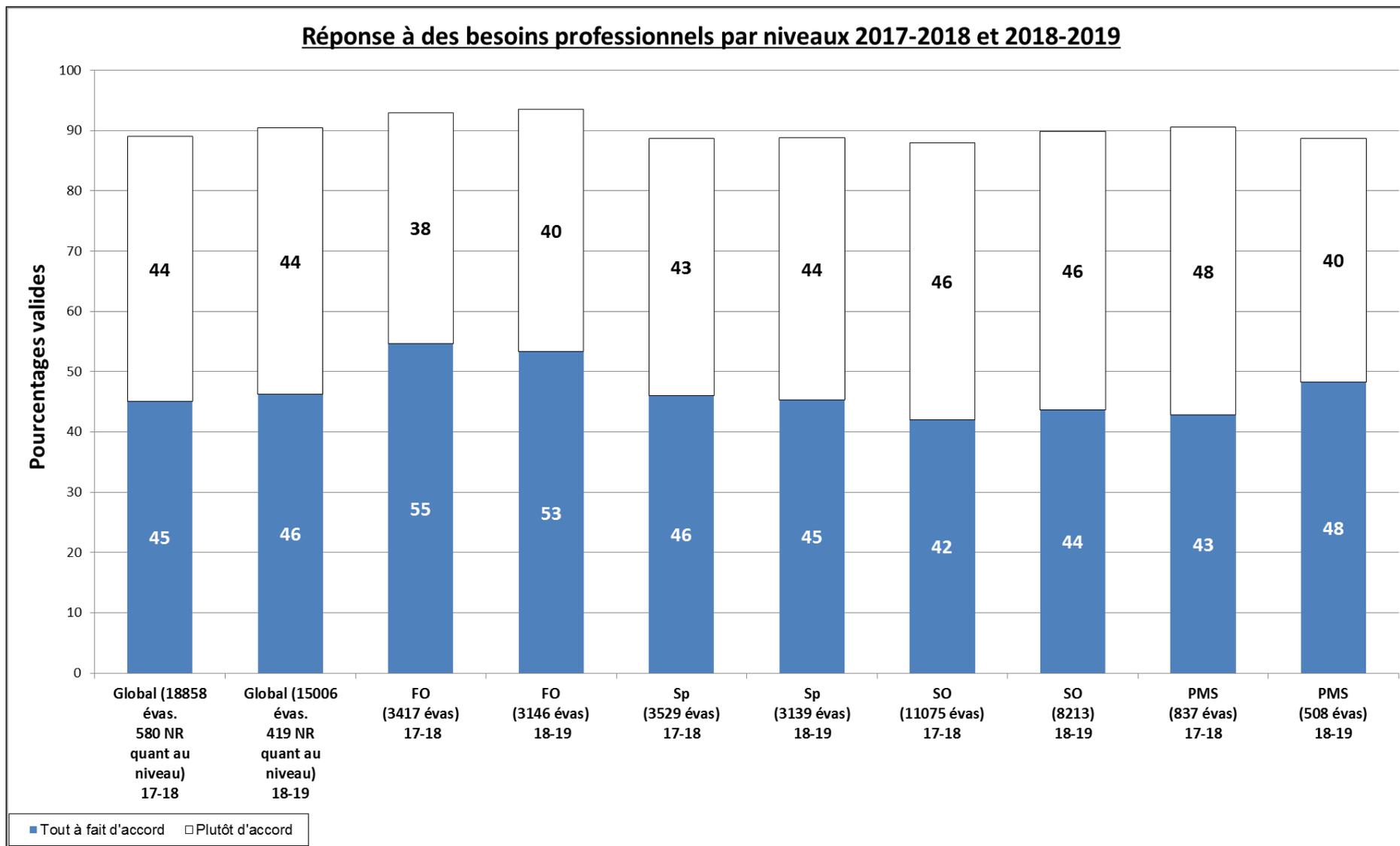


Tableau 7 Partie quantitative - Réponse à des besoins professionnels par niveaux

Le pourcentage global de participants qui estiment que la formation qu'ils ont suivie répond à des besoins professionnels est en très légère augmentation (plus 1%) mais reste un peu plus faible que les autres aspects mesurés. Cela se traduit notamment dans la proportion de personnes « tout à fait d'accord » où l'on est en dessous des 50% (le fondamental fait exception avec 53% de personnes qui choisissent cette option en moyenne). Entre les niveaux, c'est le SO qui compte le moins de participants « tout à fait d'accord » (malgré une amélioration de 2%) suivi par le spécialisé.

Les PMS passent de 91% d'avis favorables à 88% mais la catégorie des « tout à fait d'accord » progresse de 5%.

3.2.4. Dispositif de formation

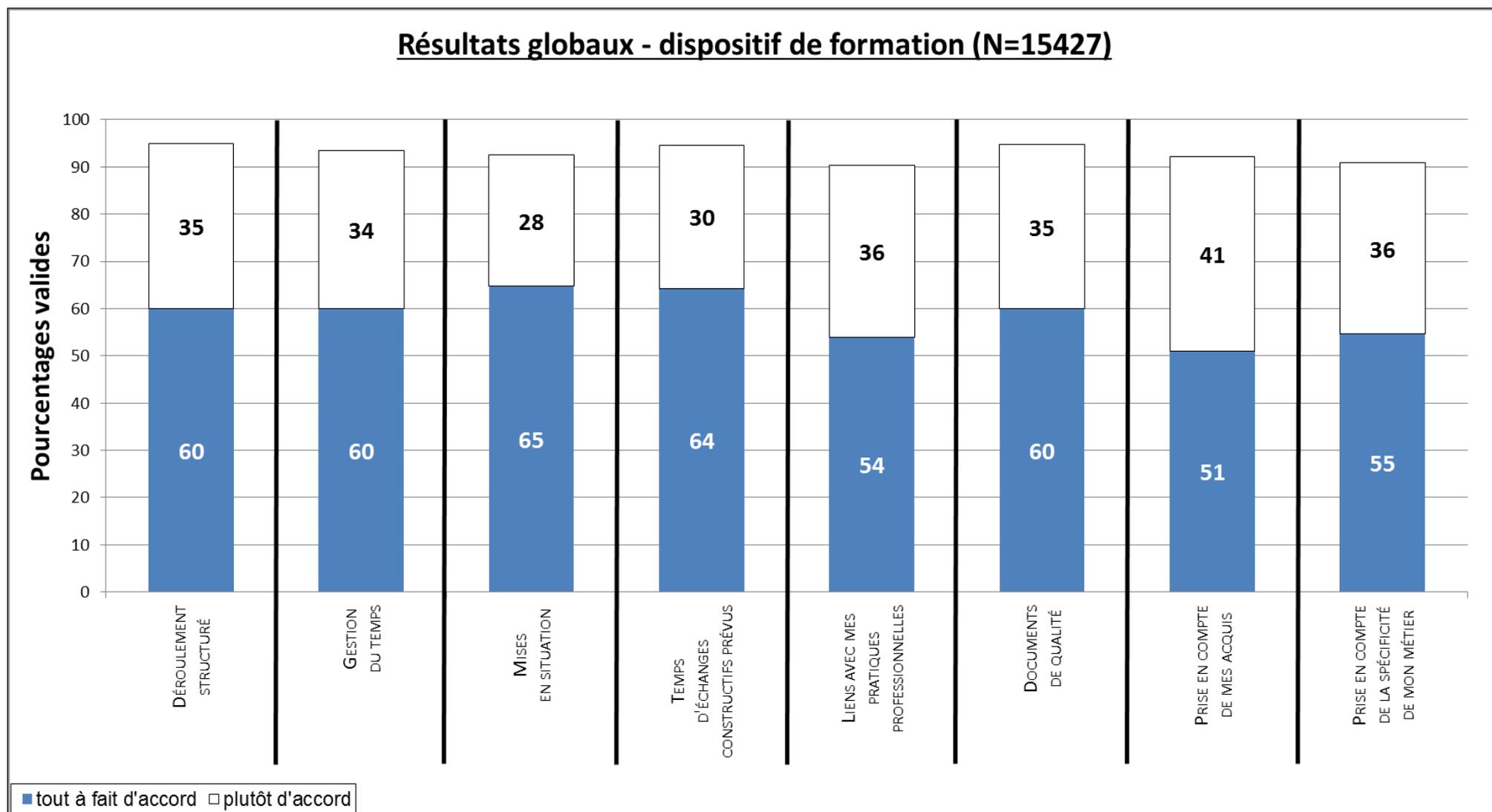


Tableau 8 Partie quantitative -Dispositif de formation

Ces différents éléments sont ceux qui ont servi de base à la constitution d'un indicateur synthétique dont nous parlerons ultérieurement permettant de percevoir rapidement si les formations tiennent la route. Ils concernent le dispositif de formation. Plus de 60% des personnes sont « tout à fait d'accord » pour dire qu'elles ont participé à des mises en situation et des exercices ou que des temps d'échanges constructifs étaient prévus. On le verra dans les analyses plus qualitatives, ce sont des points fondamentaux pour les participants. La qualité des documents est fort appréciée (95%). La structuration du déroulement (95%) et la gestion du temps (94%) semblent également satisfaire les formés.

3 items restent légèrement plus faibles (dans une fourchette de 90 à 92% tout de même et en progression par rapport à l'année précédente) comme on le lira tout au long de l'analyse des commentaires dans les pages qui suivront : lien avec mes pratiques professionnelles, la prise en compte de mes acquis et de la spécificité de mon métier. Cela fait aussi écho à toute la gestion de l'hétérogénéité du public au sein d'une formation (différences en termes de pré acquis, public de niveaux différents, travaillant dans des contextes différents). On le verra les formations où le lien avec les pratiques professionnelles n'est pas présent seront sanctionnées dans les commentaires des participants. C'est assez intéressant d'observer la relative congruence avec les résultats liés à la prise en compte de la spécificité de mon métier. La lecture des commentaires des évaluations plus problématiques met en évidence la nécessité de ces dimensions comme un fil rouge de la formation.

3.3. Résultats différenciés

On peut se poser la question de la différenciation des résultats suivant différentes variables liées d'une part à la personne (l'ancienneté) ou d'autre part au dispositif de formation concerné. Avec toutes les limites méthodologiques de cet exercice, il nous semblait intéressant de sortir les tableaux concernés tout en précisant bien qu'aucun traitement n'a été réalisé pour savoir si ces différences étaient statistiquement significatives ou non. Nous nous en tiendrons au constat.

3.3.1. Résultats différenciés suivant l'ancienneté

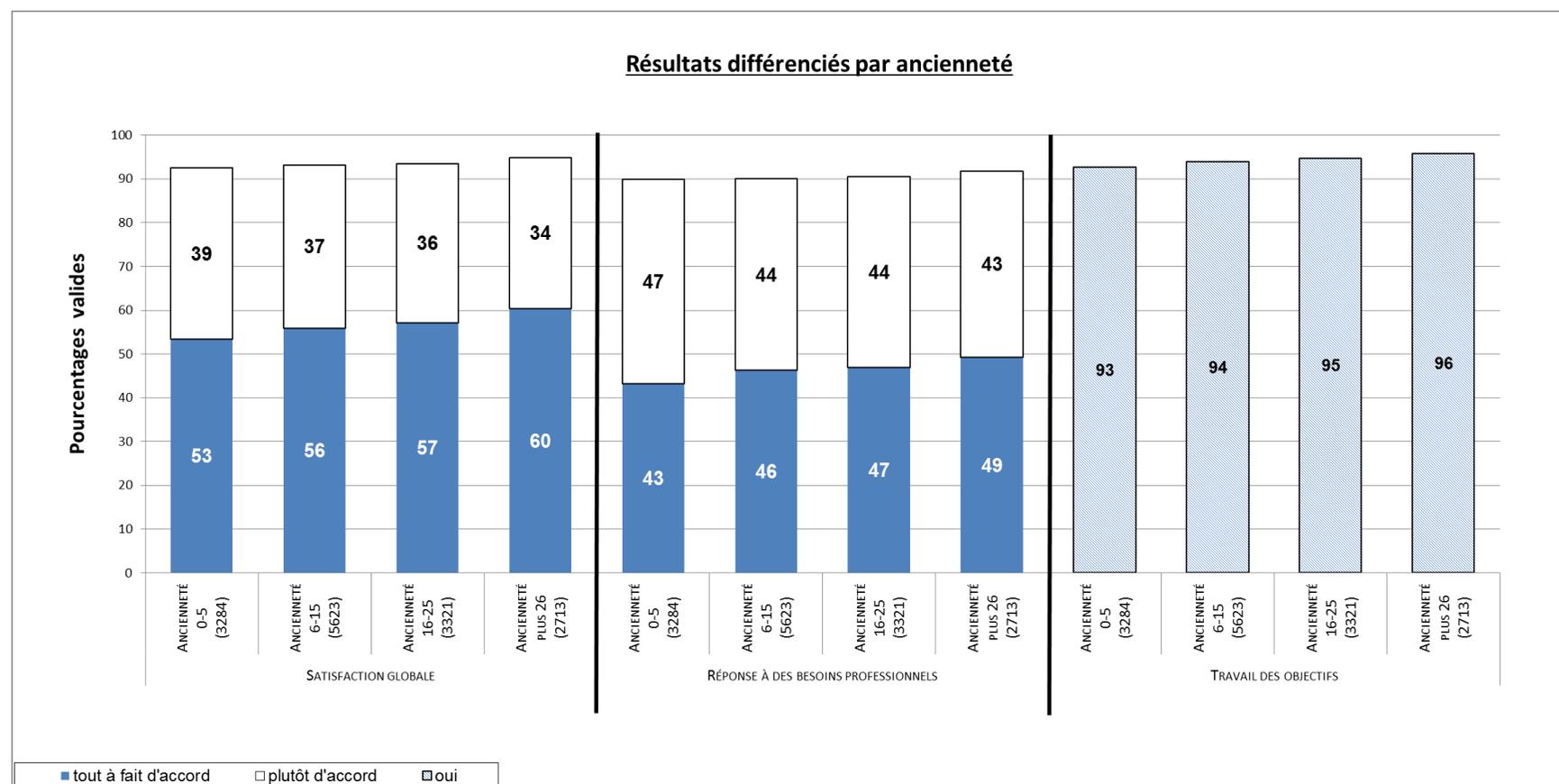


Tableau 9 Partie quantitative - Résultats différenciés par ancienneté

La question de l'ancienneté a été catégorisée en 4 groupes : 0-5, 6-15, 16-25 et plus de 26 ans d'ancienneté.

Quel que soit l'item (satisfaction, besoins professionnels, objectifs), la tendance est clairement la même. Le point de vue des personnes plus anciennes est davantage positif. On observe une progression plus marquée entre chacune des catégories d'âge au niveau de la proportion de personnes « tout à fait d'accord ». Si on prend les pourcentages positifs cumulés, les participants avec plus de 26 années d'ancienneté sont les plus satisfaits pour chacun des items. Seulement 6 participants sur 100 appartenant à cette catégorie se disent globalement insatisfaits de la formation suivie.

3.3.2. Résultats différenciés suivant le type de formation

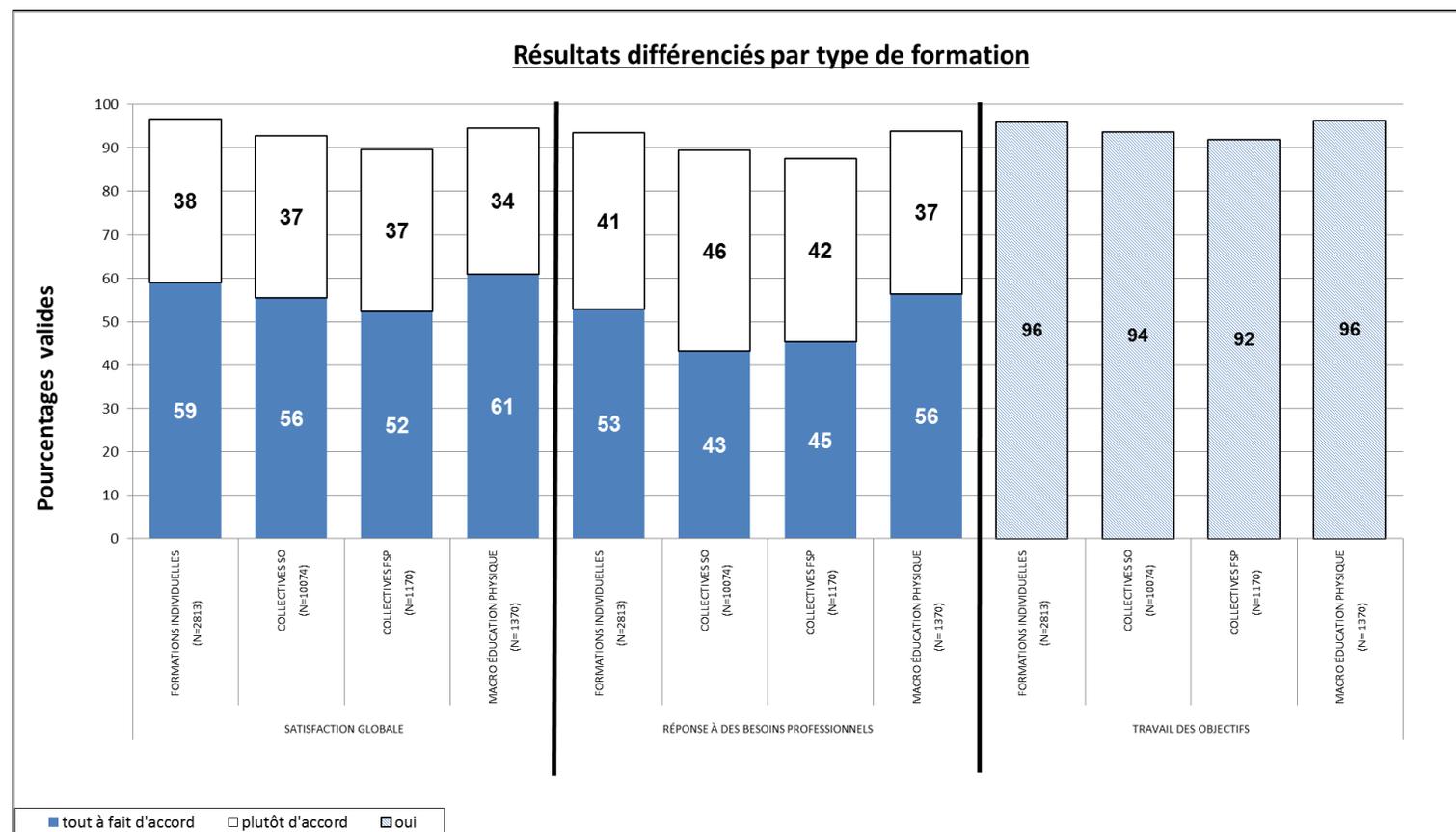


Tableau 10 Partie quantitative -Résultats différenciés par type de formation

On se demande souvent si les formations collectives, qui rassemblent des personnes dont la motivation à suivre les formations est plus variable, ont des résultats plus faibles. Une analyse rapide des taux de satisfaction globale montre que les tendances vont bien dans ce sens même si les résultats obtenus par les formations collectives sont globalement positifs pour cette année 2018-2019. La différence entre les types de formation se marque principalement en raison d'un taux de satisfaction global exceptionnel pour les formations individuelles (97% de satisfaits). Les collectives du secondaire ordinaire sont positivement appréciées par 93% des participants. Les collectives du spécialisés obtiennent les moins bons résultats avec tout de même 89% de satisfaction globale. Les tendances en lien avec la question relative au travail des objectifs et aux besoins professionnels vont également dans ce sens.

Les formations « macro éducation physique » montrent quant à elles des résultats particulièrement positifs : 95% de satisfaction globale, 93% de réponses positives pour l'item « réponse à des besoins professionnels » et 96% de participants qui estiment que les objectifs ont bien été travaillés.

3.4. Analyse par session

3.4.1. Répartition des sessions en lien avec le score lié au dispositif

Face au nombre important de sessions, et de manière à disposer d'un indicateur de comparaison entre sessions d'une même formation, de formations différentes ou encore entre sessions organisées successivement, un indicateur synthétique (score) a été conçu sur la base de la question 8 des questionnaires d'évaluation, liée à la méthodologie de la formation. Pour rappel, cette question a été créée à partir des différents éléments facilitateurs identifiés dans les commentaires des sessions évaluées très positivement quelques années auparavant.

Nous ne recourons à cet indicateur que si nous disposons de 65 % des questionnaires pour une session précise.

<i>Score</i>	<i>Signification</i>
< 2,75	Problématique
2,75 - 3,25	Moyenne
3,26 - 3,75	Bonne
> 3,75	Excellente

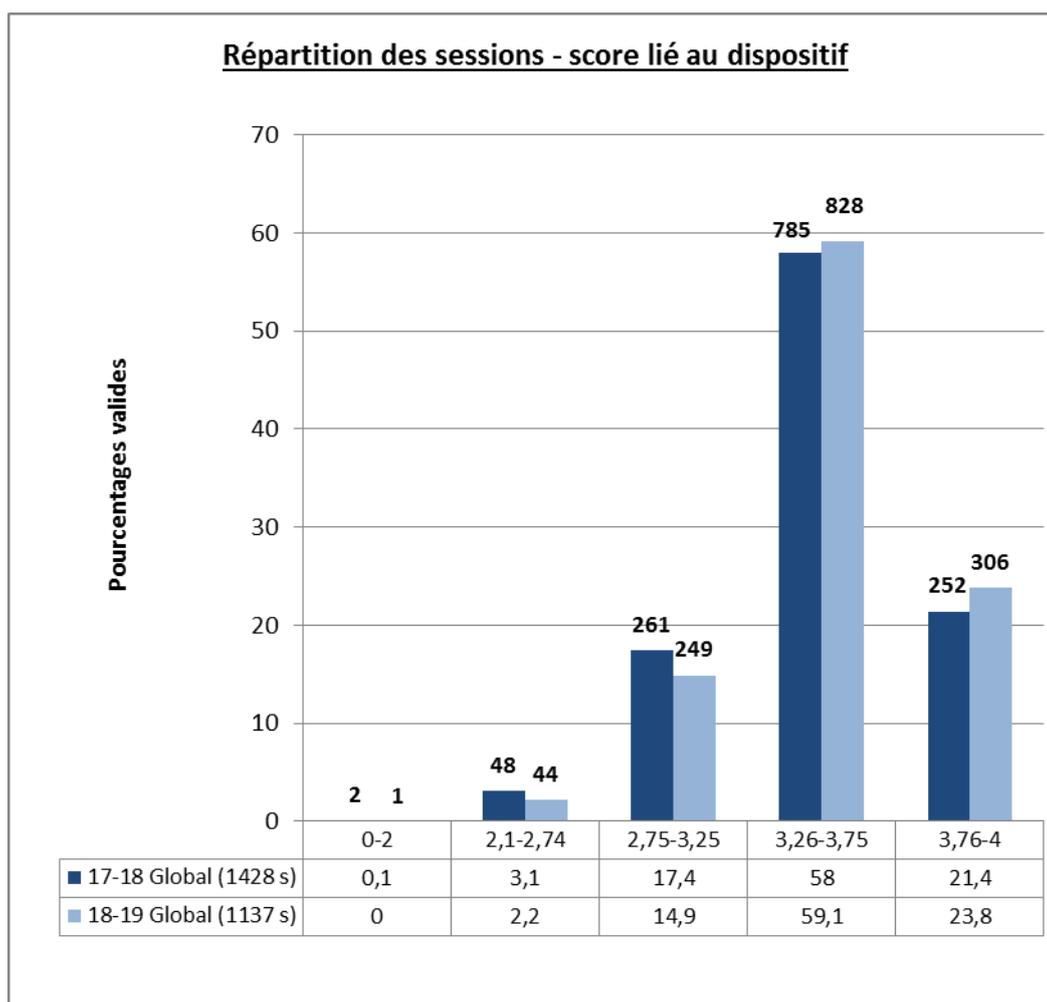


Tableau 11 Partie quantitative -Répartition des sessions - score lié au dispositif

Les sessions dont le score est supérieur à 3,26 « tiennent tout à fait la route ». C'est le cas de plus de 8 sessions sur 10 : 82,9% en 2018-19. Ce pourcentage est plus élevé qu'en 2017-18 avec notamment une augmentation de 2,4% de sessions considérées comme « excellentes ». Les formations moyennement appréciées (entre 2,75 et 3,25) diminuent de 2,5% et ne représentent plus que 14,9% de l'ensemble des sessions. Seulement 25 sessions de formation peuvent être qualifiées de problématiques. Il est intéressant de préciser que parmi ces sessions de formation il n'y en a que deux qui sont prises en charge par les formateurs internes de l'IFC.

Il s'agit quasi exclusivement de sessions isolées excepté dans les deux cas suivants :

- La motivation des élèves du secondaire : comment les mobiliser davantage dans leurs apprentissages ? (2 sessions)
- Français - Restons curieux. Grammaire de phrase, de texte, de discours: quels savoirs pour développer des compétences de communication ? (2 sessions)

Notons qu'une formation - avec le même formateur - peut comporter des sessions positives et, à un autre moment, avec un autre groupe, des évaluations particulièrement négatives. La variance interindividuelle pèse particulièrement dans l'appréciation des sessions surtout si celles-ci comptent peu de participants. Dans certaines sessions problématiques, quelques évaluations négatives contrastent avec un nombre important d'évaluations, pour la même session, positives à très positives.

Il paraît important de souligner que nous ne retrouvons aucun des intitulés dont plusieurs sessions avaient déjà été identifiées comme problématique en 2017-2018.

3.4.2. Analyse des sessions problématiques

Parmi les raisons mises en exergue par les participants, il est possible de dégager quelques facteurs explicatifs. Les points de convergence identifiés dans les commentaires sont identiques aux éléments pointés lors du rapport précédent. Sans avoir réalisé une étude approfondie, parmi les facteurs d'insatisfaction, sont une nouvelle fois mis en évidence :

- **L'écart entre l'intitulé de la formation et le contenu de cette formation.** C'est notamment le cas lorsque le titre permet plusieurs interprétations.

L'écart entre les objectifs annoncés, les objectifs atteints effectivement lors de la session, et les objectifs implicites que les participants poursuivent. Nous constatons souvent dans ce cas, une différence significative dans l'interprétation des objectifs entre le formateur et les participants.

- **Les principes essentiels de la méthodologie de la formation d'adultes** non rencontrés du point de vue des participants : présentation et respect des objectifs, structuration, précision des consignes, qualité des supports, références, mises à jour du contenu, niveau d'approfondissement du contenu, etc. La recherche sur la formation des adultes met en évidence plusieurs principes qu'il serait intéressant d'analyser et de diffuser auprès des formateurs. La lecture des commentaires des participants dans les sessions problématiques rejoint en particulier l'importance pour des adultes en formation, de l'attention qu'ils portent sur le caractère transférable et précis des connaissances qui leur sont apportées en formation, et de leur lien évident avec les questions et motivations avec lesquelles ils se sont inscrits à la formation. La prise en compte de l'hétérogénéité des participants dans leur profil et leurs attentes est un autre élément méthodologique primordial.
- La **validité et l'intérêt du contenu** de la formation. Certains commentaires relèvent des contenus superficiels (trop vagues, peu approfondis, des consignes trop générales lorsqu'il s'agit de savoir-faire), des contenus dépassés (pas à jour, déjà vu, déjà entendu, rien de nouveau) – cet aspect étant particulièrement significatif pour les formations qui comportent un volet actualisation de connaissances, ou encore des contenus peu adaptés au niveau, à l'intérêt et aux attentes du public (par exemple, les formations comportant un volet technologique supposé prérequis).
- **L'équilibre théorie/pratique.** Si les apports théoriques ne semblent pas constituer en soi une source d'insatisfaction, le déséquilibre théorie/pratique le devient lorsque les apports théoriques sont prédominants ou que les aspects pratiques restent trop généraux. L'aspect pratique est mis en évidence tant dans les formations appréciées que dépréciées. C'est dans certains cas, un critère de légitimité des formateurs. Pour comprendre les sources de mécontentement, il est intéressant de préciser ce que recouvre l'aspect « pratique ». Celui-ci recouvre trois aspects cumulés : comporte des outils ou des pratiques concrètes, voire matérielles ; est applicable immédiatement avec peu de travail de transfert à effectuer ; est

applicable dans un contexte singulier (niveau, public, orientation, etc.) et spécifique aux participants (connaissances antérieures, questions-problèmes et motivations singulières).

- **La légitimité des formateurs.** Celle-ci se base, au regard des commentaires, sur leur connaissance pointue du sujet, leur ouverture et adaptabilité et, surtout, sur leur expérience directe ou indirecte avec le milieu spécifique de pratiques des participants. Dans ce sens, si le formateur n'a pas l'expérience d'un niveau, d'une filière ou d'un type d'enseignement, d'une discipline ou d'un contexte spécifique des participants alors, les outils, dispositifs ou exemples présentés en formation risquent d'être moins favorablement accueillis par les formés.
- **La possibilité d'échange et de partage de pratiques.** Au-delà des objectifs explicites de formation, il semble que les participants apprécient particulièrement la possibilité d'échanges de pratiques lorsque ceux-ci sont incorporés dans la séquence de formation. Dans ce sens, elle répondrait à des critères d'apprentissage propre au courant pragmatique de l'apprentissage (du « Learning by doing » de Dewey). Ces échanges répondent également à un besoin de légitimité pratique et permettent d'éprouver la possibilité de mise en pratique effective des pistes, au mieux immédiatement applicables. Ils remplissent également un rôle de soutien collectif, de renforcement d'un sentiment de compétence et de la motivation nécessaire à la mise en œuvre des nouveaux apprentissages voire des changements de pratiques. Sans qu'elle soit évoquée explicitement, des composantes d'une ébauche de communauté de pratiques peuvent être entrevues à travers ces commentaires.
- **L'émoi ou l'ennui que suscite la formation.** Certains commentaires traduisent des émotions fortes d'ennui ou de frustration (voire de colère). Certaines appréciations traduisent davantage d'émoi de certaines situations vécues en dehors ou au cours de la formation. La motivation des participants semble à cet égard, primordiale. Il n'est pas rare de constater qu'une formation est évaluée négativement avec pour seule raison évoquée l'imposition de la formation par la direction, la frustration d'un deuxième ou d'un troisième choix, le climat de formation qui peut être induit par le formateur (perçu comme peu flexible), par certains participants (par exemple, pas à la bonne place, qui n'ont pas lu les objectifs) ou la dynamique de groupe.
- **La combinaison de plusieurs facteurs** évoqués plus haut. Une analyse plus rigoureuse pourrait vérifier l'hypothèse selon laquelle certaines sessions problématiques cumulent plusieurs facteurs mis en évidence à la lecture systématique des commentaires des formations identifiées comme problématiques.

Les points d'attention mis en évidence constituent autant de leviers pour améliorer non seulement la qualité des formations mais également l'ajustement entre l'offre et la demande (les attentes) des participants. Certains facteurs dépendent de la conception, la communication, l'organisation et la mise en œuvre de la formation. Une partie des aspects problématiques pourrait être compensée en tenant compte d'un certain nombre de principes classiques en formation des adultes.

3.5. Synthèse

De manière synthétique, nous avons des résultats globalement très positifs en matière de satisfaction, de travail des objectifs et de réponse à des besoins professionnels (pourcentages légèrement plus faibles cependant). Nous avons pu constater quelques différences : les personnes qui ont plus de 26 ans de carrière et les participants des formations du fondamental renvoient comparativement les perceptions les plus positives. 82,9% des sessions sont positives, dont 23,8% sont même jugées excellentes (+2,4% par rapport à l'année précédente). L'analyse des 25 sessions problématiques, soit seulement 2,2% des sessions (moins 0,9% par rapport à 2017-2018), a permis d'identifier des facteurs explicatifs à partir desquels nous pourrions poursuivre la réflexion afin d'améliorer encore la qualité des formations que l'IFC propose.

4. PARTIE QUALITATIVE

4.1. Analyse de formations en lien avec l'axe stratégique 1 du Pacte pour un Enseignement d'excellence : Enseigner les savoirs et compétences de la société du 21^{ème} siècle et favoriser le plaisir d'apprendre, grâce à un enseignement maternel renforcé, à un tronc commun polytechnique et pluridisciplinaire et à un cadre d'apprentissage révisé et réprécisé

4.1.1. Les formations visant l'exploitation des erreurs élèves dans les processus d'apprentissage (avec un focus sur le travail réflexif avec les enseignants)

L'IFC a proposé de nombreuses sessions qui touchent au **statut de l'erreur dans les apprentissages***. Nous avons inventorié, dans un premier temps, des formations qui visent à envisager spécifiquement les erreurs comme des leviers d'apprentissage. Ces sessions, au nombre de dix, ont été analysées à la fois de façon quantitative et qualitative. Dans un deuxième temps, nous avons ciblé des formations qui abordent l'erreur dans les processus d'apprentissage, à partir d'une diversité de contenus de formations qui ne pointent pas précisément l'erreur comme pivot de la réflexion, mais l'examinent indirectement. Dans ce cas, nous avons réalisé une analyse qualitative des avis des enseignants. Ces sessions étant relativement nombreuses, nous en avons identifié quelques-unes qui reflètent particulièrement bien les points de vue de maints participants. Dans le cadre de cette approche, nous avons effectué un inventaire de dispositifs pédagogiques qui peuvent être mis en place au niveau des pratiques enseignantes, afin d'éviter que les erreurs n'entraînent les élèves dans la spirale de l'échec et du décrochage scolaire. Nous avons aussi opéré un relevé de stratégies éducatives qui s'intéressent aux comportements des élèves et qui ont pour objectif de leur éviter de verser dans l'engrenage de la non-réussite, impactant négativement les résultats scolaires. Dans un dernier temps, nous avons abordé des formations portant sur des pratiques réflexives d'enseignants qui les soutiennent dans le questionnement qu'ils mènent sur le sens des erreurs dans les apprentissages.

Nous reprecisons dès lors deux remarques préalables à la lecture des informations qui sont développées ci-dessous. Pour un certain nombre de sessions, sélectionnées arbitrairement, nous avons rendu compte de manière qualitative et non exhaustive d'informations données par des participants, dans la mesure où elles donnent un éclairage congruent sur le statut de l'erreur. De fait, dans le contenu de thématiques de formations moins directement liées à l'exploitation des erreurs des élèves dans les processus d'apprentissage, la question de l'erreur constitue néanmoins un incontournable. Nous souhaitons aussi signaler que les exemples de commentaires des enseignants, au sujet de l'évaluation de leur formation, rassemblent à la fois des commentaires liés aux objectifs ciblés, mais aussi aux besoins professionnels pointés, et aux acquis répertoriés. Les propos cités se recoupent et, très souvent incluent les trois aspects à évaluer par les participants.

* « L'erreur peut servir d'indicateurs des processus intellectuels en jeu lors d'un apprentissage. Dans ce cas, on considère que cet apprentissage passe obligatoirement par des moments de difficultés face auxquels les étudiants doivent remplacer leurs anciennes conceptions erronées par de nouvelles correctes.

L'enseignant peut avoir ce rôle : il doit situer les erreurs dans leur diversité afin de déterminer les modalités de l'intervention.

4.1.1.1. Les formations qui visent spécifiquement à envisager les erreurs comme des leviers d'apprentissage

Dix sessions de formation mettent en évidence les erreurs comme leviers d'apprentissage.

Les intitulés de formation proposés sont les suivants :

- *Français : identifier l'origine des erreurs grammaticales et les analyser. Répertorier les erreurs fréquentes des élèves en cours d'apprentissage et concevoir différentes façons d'anticiper celles-ci. Utiliser les erreurs pour construire un dispositif de remédiation.*
- *Mathématiques : identifier l'origine des erreurs en mathématiques et les analyser. Répertorier les erreurs fréquentes des élèves en cours d'apprentissage et concevoir différentes façons d'anticiper celles-ci. Utiliser les erreurs pour construire un dispositif de remédiation.*
- *Histoire : identifier l'origine des erreurs en histoire et les analyser. Répertorier les erreurs fréquentes des élèves en cours d'apprentissage et concevoir différentes façons d'anticiper celles-ci. Utiliser les erreurs pour construire un dispositif de remédiation.*
- *Éducation physique : identifier l'origine des erreurs en éducation physique et les analyser Répertorier les erreurs fréquentes des élèves en cours d'apprentissage et concevoir différentes façons d'anticiper celles-ci. Utiliser les erreurs pour construire un dispositif de remédiation.*
- *Comment trouver l'erreur d'apprentissage et savoir y remédier.*

Analyse des données quantitatives

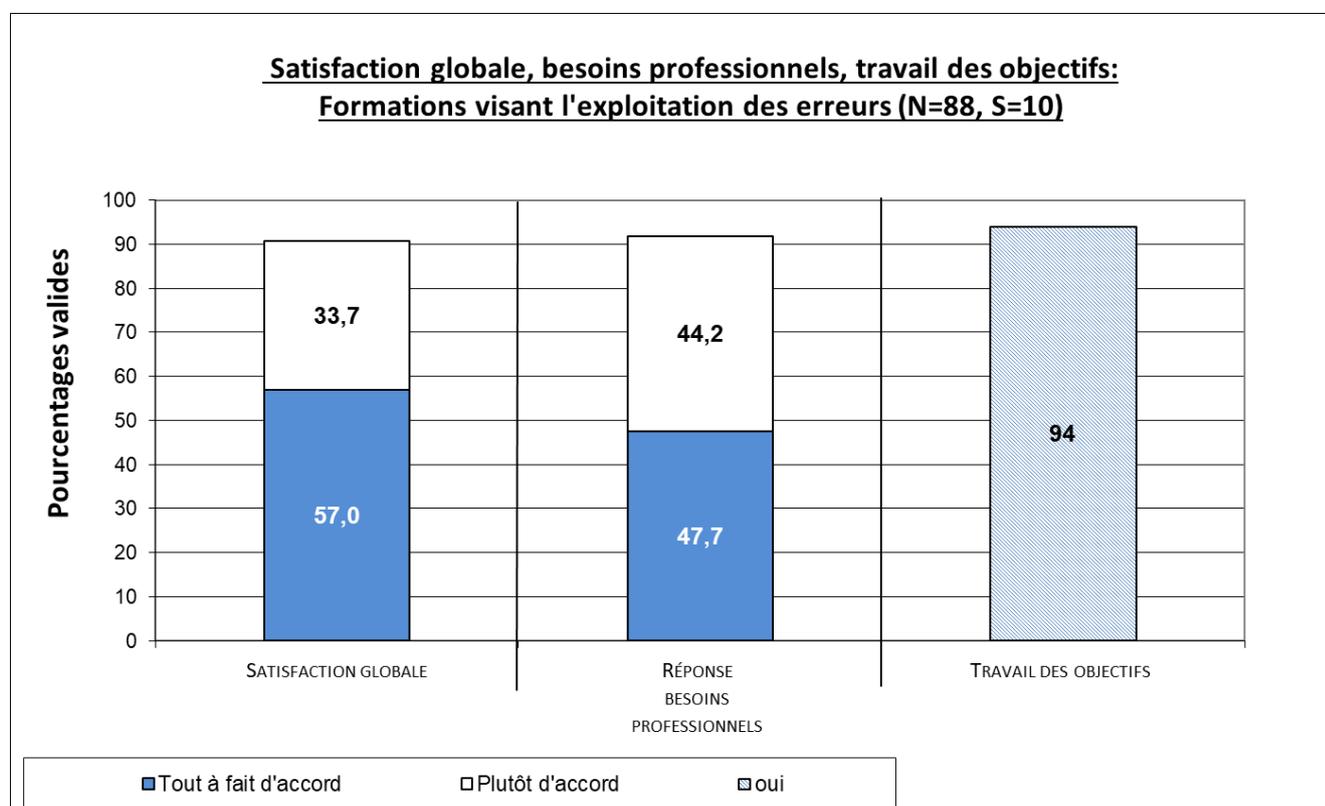


Tableau 12 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations visant l'exploitation des erreurs

Pour les sessions identifiées, nous nous reposons sur 88 questionnaires reçus. Le succès de ces formations est réel puisque plus de 90 % des enseignants qui y ont participé indiquent être satisfaits ou très satisfaits. De plus, les objectifs définis dans le cadre de ces formations ont été particulièrement été bien rencontrés.

Une divergence en termes de satisfaction pourrait être infléchiée par une attente plus importante d'outils pratico-pratiques de la part des enseignants inscrits aux formations mathématiques et à la formation spécifique aux erreurs d'apprentissage. Demande qu'ils considèrent comme moins bien rencontrée.

Analyse des données qualitatives

Nous pouvons relever ci-après les commentaires des participants en répartissant les résultats d'une part, entre les formations disciplinaires « erreur en français, mais aussi en histoire et en éducation physique » et, d'autre part, « erreur en mathématiques et dans le cadre de la formation » comment trouver l'erreur d'apprentissage... ».

En lien par exemple avec le français : les erreurs de grammaire des élèves...

Les enseignants manifestent leur satisfaction en relevant que les formations leur permettent de mieux comprendre le statut de l'erreur : à mieux identifier les erreurs comme soutien aux apprentissages, à comprendre et à analyser le sens des erreurs, et à les utiliser comme des leviers de réussite scolaire.

Exemples de commentaire :

- On a parlé des erreurs des élèves, on a identifié les différents types d'erreurs et on les a analysées ;
- la formation a mis en évidence des pratiques pédagogiques pour pallier les erreurs des élèves ;
- on a parlé de nos pratiques avec nos élèves, on a analysé les erreurs d'élèves, on a expérimenté des dispositifs pour les utiliser comme des aides aux apprentissages ;
- très bonne formation qui permet de se servir des erreurs pour avancer dans les apprentissages ;
- bonheur du temps de formation et des clés pour la gestion différente des erreurs en grammaire, de l'échec ;
- tous les objectifs annoncés ont bien été travaillés afin que les erreurs des élèves en grammaire nous aident, comme enseignant, à les faire progresser ;
- très satisfaite des deux jours de formation qui nous ont permis de remédier aux échecs des élèves à partir de l'explication et de la justification des erreurs.

En lien avec les mathématiques : l'erreur est un langage, en tenir compte pour enseigner les mathématiques...

Quelques enseignants montrent ici un peu plus de réserve au niveau de leur satisfaction quand il s'agit d'un travail de réflexivité sur leurs pratiques d'enseignement qu'ils considèrent comme moins primordial à leur développement professionnel. Par contre, ils donnent la priorité à l'échange d'outils qu'ils jugent trop peu rencontré.

Exemples de commentaire :

- J'aurais voulu sortir de cette formation avec des trucs à la pelle, transposables directement dans les cours. Or cette formation fait appel à des notions qui me sont inconnues, le retour sur ses pratiques, l'analyse etc. Je ne m'y reconnais pas.
- beaucoup d'infos culturelles sur l'histoire des math, sur leur sens, ce que je trouve fort appréciable mais malheureusement, je n'étais pas venue pour cela.

Par contre, les enseignants se montrent satisfaits quand il s'agit de mettre en évidence l'applicabilité des exemples donnés en formation et leur réalité de classe.

Exemples de commentaire:

- Chacune des questions abordées a trouvé une réponse concrète à mettre en place en classe. Ces réponses nous permettent de mieux comprendre le fonctionnement de l'esprit humain, ainsi que le sens d'une erreur en math. On comprend mieux ce qu'on peut en faire en classe, en valorisant les erreurs et en les utilisant pour les apprentissages ;
- les réponses apportées par la formatrice me permettent de mieux décoder les erreurs de mes élèves en classe et de les utiliser pour remédier aux difficultés que les élèves rencontrent en mathématiques. Le travail réalisé en formation me permet aussi de favoriser une meilleure relation prof-élève.

La formation sur « comment trouver l'erreur d'apprentissage et savoir y remédier » n'a pas recueilli un grand succès dans la mesure où elle n'a pas répondu à une attente d'observation des erreurs, de réflexion sur le sens de l'erreur ou sur une découverte de dispositifs novateurs qui permettent de mieux dépister, diagnostiquer et remédier aux erreurs des élèves.

Exemples de commentaire :

- Je repars comme je suis venu, sans rien de neuf ;
- aucun outil neuf, ni adapté....Des pratiques de classe proposées que je pratique déjà au quotidien : ateliers, projets « autonomie », situations-problèmes.

4.1.1.2. D'autres formations approchent la question des erreurs dans les apprentissages au travers de différentes perspectives

- a. Des formations mettent en évidence des pratiques enseignantes efficaces afin d'éviter que les erreurs des élèves dans les processus d'apprentissage ne les entraînent dans la spirale de l'échec et du décrochage scolaire***

Huit formations permettent de travailler la question des erreurs dans les apprentissages via le travail d'accompagnement et de soutien de l'élève en difficulté, ainsi qu'à partir de dispositifs innovants en termes de pratiques pédagogiques.

Un exemple d'intitulé de formations est :

- *Macro-langues modernes : accompagner l'élève en difficulté, comprendre pourquoi un élève est en difficulté et dégager des pistes pour remédier à son décrochage.*

Analyse des données qualitatives

Pour les sessions identifiées, nous nous reposons sur les questionnaires complétés. Celles-ci remportent un vif succès, à savoir que sur 91 enseignants qui ont suivi les formations, 86 indiquent être satisfaits ou très satisfaits.

Les enseignants se montrent éloquents dans leurs commentaires quand il s'agit d'envisager les implications des pratiques d'enseignement efficaces dans la lutte contre l'échec scolaire, ainsi qu'au niveau de l'appréhension de stratégies pédagogiques efficaces pour affronter les erreurs dans les apprentissages, et aussi dans l'optique de découvrir des propositions de pistes d'amélioration profitables pour les élèves.

Exemples de commentaire pour la formation qui accompagne l'élève en difficulté (macro-langues):

- La formation m'a entièrement satisfaite, j'ai pu redécouvrir des pratiques d'enseignement qui visent à lutter contre le décrochage scolaire et éviter que les élèves ne s'enfoncent dans l'échec et les difficultés d'apprentissage ;
- la formatrice propose beaucoup d'outils pédagogiques et d'exemples concrets pour favoriser l'accrochage et aider les élèves à faire face et dépasser les difficultés vécues dans les classes ;
- la formatrice nous a permis de découvrir des exercices à faire en classe avec nos élèves afin de les aider à mieux réussir, avoir de meilleurs résultats et à ne pas s'enfoncer dans les échecs ;
- nous avons beaucoup plus d'idées pour aider les élèves à obtenir des bons points et à comprendre que les échecs ne sont pas une fatalité ;
- l'échange d'expériences entre collègues nous a permis de découvrir des pistes pour éviter que les élèves ne se sentent nuls et en échec permanent ;
- des pistes de solution pour dépasser les situations d'échec.
- beaucoup de pistes données pour déterminer les besoins des élèves en difficultés et des stratégies pour y répondre ;
- nous avons reçu des outils réels pour observer nos élèves et repérer les difficultés. Les pratiques mises en place possibles ont été échangées ;
- cette formation m'a permis d'être plus observatrice des erreurs des élèves, d'y trouver un sens, d'en discuter avec les élèves et de chercher ensemble des solutions.

Une demande qu'on relève plusieurs fois dans le cadre de cette formation est de pouvoir participer à des formations spécifiques aux différents types d'évaluation ; évaluations qui peuvent être des moteurs au sein des apprentissages et des soutiens à l'exploitation des erreurs chez les élèves.

- J'aimerais une formation sur les différentes pratiques d'évaluation, essentiellement l'évaluation formative. On n'est pas assez au fait de ce que c'est exactement. Voilà comment positiver les erreurs !

b. Des formations mettent en évidence des méthodes d'action sur les comportements et les attitudes des élèves afin de leur éviter de verser dans l'engrenage des erreurs d'apprentissage qui agissent négativement sur les résultats scolaires

Seize formations permettent de travailler la question des erreurs dans les apprentissages via un programme d'accompagnement et de soutien des attitudes et des processus psychologiques des élèves en difficulté.

Le degré de satisfaction des 239 participants à ces formations est important. Ils sont satisfaits voire très satisfaits du contenu et de la méthodologie de travail mise en œuvre durant ces temps de développement professionnel. Néanmoins le fossé entre des avis dithyrambiques et d'autres beaucoup plus réservés ou négatifs semble tenir à l'approche trop « psychologisante » de certaines approches travaillées au cours de ces formations, et cela pour quelques participants.

Les intitulés de formations sont :

- *Comment prévenir le décrochage scolaire en réinstaurant une attitude positive chez l'élève ?*
- *Booster la créativité et la confiance en soi...et en l'autre par l'auto louange.*

Analyse des données qualitatives

Exemples de commentaire pour une formation qui aborde la prévention du décrochage scolaire en réinstaurant une attitude positive chez l'élève.

- Formation de qualité qui nous a aidés à mettre en place des outils de langage, de communication et du matériel afin de prévenir le décrochage ;
- à travers les discussions et les différentes réflexions, nous avons eu l'occasion de trouver, chacun, des pistes pour essayer d'avancer, d'aider des élèves en difficulté... Aussi pour s'enrichir des outils, des expériences des autres participants de la formation ;
- on n'a pas reçu des outils-type mais plutôt des exercices pour arriver à lutter contre les échecs des élèves ;
- j'ai trouvé de l'aide de manière individuelle sur chacun de mes cas d'élèves qui décrochent de l'école car ils ratent les examens. Du coup, on comprend mieux et on pourra mieux mettre en place une aide pour éviter les échecs ;
- tout au long de la formation, nous avons défini l'accrochage et le décrochage scolaire, les indicateurs... et surtout nous avons utilisé des outils pour accrocher le jeune ou éviter le décrochage.

Un bémol est soulevé par quelques participants à savoir, le contenu travaillé qui aborde trop peu de nouveautés par rapport « au déjà vu et au déjà connu », et le manque de lien avec les réalités vécues en classe.

Exemples de commentaire :

- Je connaissais beaucoup des pistes proposées par les formateurs. J'aurais aimé aborder plus en profondeur l'aspect de donner du sens aux apprentissages des élèves et comment les motiver à venir à l'école ;
- la majorité des objectifs sont atteints : indices du décrochage, croisement des observations, amorce de stratégie pour lutter contre le décrochage et les échecs. Dommage qu'on n'est pas allé plus loin dans les actions concrètes pouvant être mises en place en classe ;
- il faut considérer le travail d'un enseignant au sein d'une classe de 18 ou 20 élèves. La gestion des difficultés d'un élève ne peut se régler de la même manière en entretien individuel ou en activité de groupe qui est la réalité dans laquelle je travaille.

Exemples de commentaire pour une formation qui travaille à rendre la confiance en soi aux élèves et à dépasser les sentiments de mésestime liés aux erreurs d'apprentissage et aux échecs scolaires (booster la créativité et la confiance en soi...).

- Beaucoup d'élèves ont un manque d'estime d'eux-mêmes, ce qui à mon sens, peut influencer leur résultats scolaires soit en positif soit en négatif ;
- une idée pour mettre en valeur les élèves surtout lorsqu'ils sont en situation d'échec scolaire, et familiale ;
- la valorisation d'attitudes telles qu'accepter de se tromper et de prendre des risques, et même d'échouer ;
- De nouvelles idées pour permettre aux élèves de se valoriser et trouver en eux ce qui se cache de meilleur et de vrai et les aider à dépasser les échecs ;
- une réelle confrontation avec les difficultés, les échecs des élèves et oser enfin sortir de notre zone de confort, oser la nouveauté, la remise en question sur notre culture des points et de l'erreur ;
- formation positive qui propose des outils applicables en classe et adaptables aux pratiques de chacun.

Les évaluations de ces sessions même si elles sont globalement positives, n'empêchent pas plusieurs participants à la formation « booster la confiance en soi... » de relever quelques aspects du travail réalisé en session qui font plus penser à de la thérapie qu'à une aide pédagogique aux élèves en difficulté. Ce qui est proposé ne leur semble pas applicable en classe.

c. Des formations portant sur les pratiques réflexives des enseignants et soutenant un questionnement professionnel sur le statut de l'erreur dans les apprentissages

Les intitulés de formations sont :

- *Ce que les écorchés du décrochage nous apprennent sur l'école et le goût d'apprendre ; apprendre à repérer les besoins et découvrir les leviers d'action qui permettent aux jeunes de revenir vers l'école.*
- *Construire des stratégies favorisant l'accrochage scolaire en mobilisant le groupe, le réseau et en favorisant l'émergence d'une intelligence collective au service des élèves.*

Quatre formations qui ont rassemblé une cinquantaine d'enseignants ont globalement apporté beaucoup de satisfaction aux participants. Quelques-uns n'ont pas trouvé des outils déjà élaborés qui leur permettent de répondre de façon directe et efficace à leurs attentes de solutions aux échecs des élèves.

Analyse des données qualitatives

Plusieurs participants notent que si de nombreuses remises en question personnelles et professionnelles leur ont permis de faire évoluer leurs représentations des erreurs d'apprentissage chez les élèves, il leur manque néanmoins des outils concrets : « pas de façons précises d'anticiper les erreurs. Pas d'outil concret de remédiation. »

Exemples de commentaire :

- Comment gérer sa colère vis-à-vis de l'immobilisme professionnel des enseignants et comment transformer cette émotion en ressource pour aider les jeunes à dépasser leurs échecs. Comment établir des priorités dans son travail.
- Cette formation m'a permis de décaler ma vision de l'échec, de partager avec d'autres fonctions, de repartir avec des ressources, des modèles d'analyse, des modèles théoriques et de pouvoir mieux observer les signes du décrochage scolaire pour décoder et remédier ;
- des outils théoriques pour mieux déceler les risques de décrochage ;
- nous avons passé du temps au décodage et à l'identification des facteurs propices au décrochage pour après réfléchir à des pratiques concrètes qui peuvent être mises en place dans nos écoles ;
- la tentative de réinstauration d'une attitude positive chez l'élève a été transversale dans la formation (communication bienveillante, revalorisation, etc.) ;
- la formation a permis de trouver des stratégies pour éviter le décrochage et favoriser l'accrochage scolaire ;
- la question du décrochage scolaire est très pertinente dans mes écoles secondaires donc prendre du temps pour y réfléchir avec d'autres était très intéressant ;
- même si dans l'ensemble, cela a conforté mes pratiques d'accrochage, a permis de mettre des mots, une réflexion sur mes actes spontanés et donc pas toujours conscients ;
- formation riche qui m'a permis de considérer chaque élève de façon individuelle et en me donnant des pistes pour pouvoir mieux gérer le groupe classe.

4.1.1.3. *En guise de conclusion*

Suite à l'analyse qualitative réalisée dans le cadre de plusieurs formations en lien avec l'exploitation des erreurs des élèves dans les processus d'apprentissage, avec un focus sur le travail réflexif des enseignants, nous pouvons avancer que sur l'échantillon de plus de 400 enseignants qui ont été (re)sensibilisés aux dispositifs multiples de la lutte contre les échecs et le décrochage scolaires par une approche positive des erreurs d'apprentissage, les participants ont montré un taux de satisfaction réel. Ils ont évalué les formations comme très enrichissantes et interpellant leurs pratiques d'évaluation en classe, ainsi que leur approche des dimensions relationnelles et interpersonnelles en jeu dans les apprentissages. L'accès à des dispositifs d'aide à la lutte contre les échecs, déjà testés et qui ont déjà fait leur preuve, recueillent un vif succès auprès des participants.

L'analyse quantitative des sessions qui visaient spécifiquement à envisager les erreurs comme des leviers d'apprentissage permet de relever que la satisfaction des participants est plus réservée. Seuls 57 % des participants affichent un degré de satisfaction notable.

Au regard de ces résultats et des commentaires formulés, la qualité des formations semble reposer essentiellement sur l'approche multiformes du statut de l'erreur plus que sur sa dimension spécifique en tant que levier dans les apprentissages. La qualité des contenus, l'atteinte des objectifs proposés, les réponses adaptées aux besoins des participants ainsi que la compétence des formateurs dans leur travail doit aussi être notée.

Les insatisfactions sont liées au manque d'outils concrets directement exploitables en classe. Pour ces enseignants, il y a une recherche d'idées, d'exemples, de pistes concrètes pour renouveler leurs pratiques et les enrichir rapidement.

Néanmoins, pour la majorité des enseignants, les objectifs sont atteints et les pistes de réflexion proposées répondent à leurs besoins professionnels. Les enseignants mentionnent également qu'au sujet des acquis suite à ces temps de formation, les aspects de travail collaboratif mis en œuvre par les formateurs leur ont permis de faire appel à l'intelligence collective du groupe et aux échanges de réalités professionnelles entre établissements scolaires. De nombreuses ressources intellectuelles et pratiques ont été mises à la réflexion et à la disposition des enseignants.

De manière générale, on peut identifier plusieurs pistes qui ont conduit les enseignants à être satisfaits des formations à savoir, la qualité des informations et leur exhaustivité, la possibilité de disposer de temps de réflexion, la qualité et la multiplicité des ressources proposées, l'expérimentation dans le cadre des formations qui est souvent congruente avec leurs réalités professionnelles, la qualité professionnelle des formateurs.

Nous constatons que lorsque ces différentes dimensions pédagogiques et relationnelles sont rencontrées, les enseignants manifestent globalement et avec conviction un avis positif sur les formations, et une adhésion sur les réflexions à mener et à poursuivre sur le « statut de l'erreur ».

4.1.2. Les formations en lien avec la discipline des sciences

51 sessions de formations ont été proposées par l'IFC en lien avec la discipline des sciences. Sur ces sessions, 559 questionnaires ont été dépouillés pour réaliser les analyses qui suivront.

Analyse des données quantitatives :

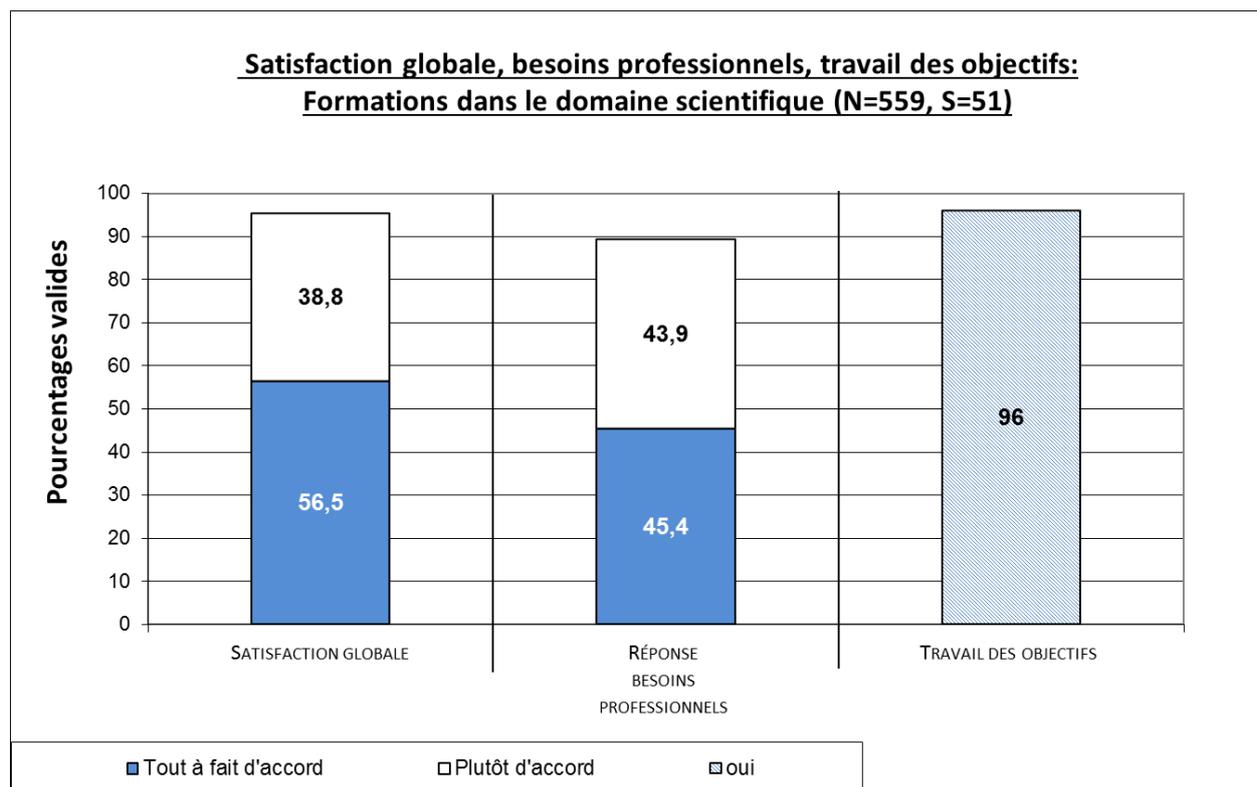


Tableau 13 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations dans le domaine scientifique

95,3% sont globalement satisfaits de leurs deux journées de formation. De plus, 89,3% sont d'accord ou tout à fait d'accord pour affirmer que la formation a répondu à leurs besoins professionnels. Enfin, 96 % des participants estiment que les objectifs ont été travaillés.

Analyse des données qualitatives :

Nous proposons d'analyser dans un premier temps celles visant à dresser l'état des lieux des connaissances dans une discipline scientifique spécifique et d'en envisager les implications dans au sein des pratiques d'enseignement. Dans un deuxième temps, il s'agira d'aborder les formations portant sur l'intégration des outils numériques dans le cadre des apprentissages en sciences. Dans un troisième temps, nous aborderons les formations en lien avec les référentiels. Pour terminer, nous envisagerons les formations travaillant les sciences par le biais d'un autre domaine ou discipline.

4.1.2.1. Les formations en lien avec l'actualisation des connaissances scientifiques pédagogiques ou disciplinaires et les implications dans les pratiques d'enseignement

28 sessions de formations visaient l'actualisation des connaissances au sein d'une discipline scientifique et leur(s) implication(s) en termes d'enseignement. Les intitulés de formation proposés sont les suivants :

- *Sciences - Des problématiques pour les classes de sciences : où est le prof-blème ?*
- *Le bio dans l'enseignement, comment en parler, comment l'intégrer dans vos cours?*
- *56e Congrès pluraliste des Sciences – Mobilisons nos neurones*
- *Eveil scientifique - Vivre l'atelier d'éveil scientifique : des démarches d'investigations aux traces, de la 3ème maternelle à la 2ème primaire*

- *Législation des produits phytopharmaceutiques et produits biocides*
- *12e festival Playful Science*
- *Sciences - Les matériaux pour un engin spatial*
- *Sciences - Intégrons la pensée critique à nos cours de sciences*
- *Sciences - Enseigner les sciences par une démarche scientifique et expérimentale : faire pour comprendre*
- *Sciences et sciences appliquées- Les biotechnologies dans le domaine de la santé : nouvelles applications et innovations en santé*
- *Sciences - Restons curieux : Les équilibres chimiques : connaître et dépasser les préconceptions pour ancrer les concepts par l'action. Session ULB, CUDEC, SRC et Experimentarium de chimie*
- *La vulgarisation, la diffusion et la communication des savoirs (sciences/sciences humaines)*
- *Sciences - Restons curieux. L'état des connaissances sur la Chimie durable : les ingénieurs chimistes et les bio-ingénieurs voient les procédés en vert.*
- *Sciences - Restons curieux. L'état des connaissances sur les énergies en 2030 : la fin du nucléaire et du pétrole ? L'ère des voitures électriques autonomes ?*
- *Sciences - Les théories de l'évolution, les cladogrammes et la nouvelle classification : actualiser ses connaissances et mettre en place ces concepts par des exercices pratiques en classe, sur base des nouveaux référentiels*
- *Changer l'école : comment faire la part des choses entre exigence de preuves scientifiques, effets de mode, valeurs et engagements ?*

Pour les 25 sessions identifiées, nous nous reposons sur 258 questionnaires reçus. Soulignons déjà le succès de ces formations : 234 enseignants (90 %) indiquent être satisfaits ou très satisfaits des formations.

Nous entreprenons ci-après de nous pencher sur les commentaires des participants en ventilant les résultats d'une part, sur **l'actualisation des connaissances** et, d'autre part, sur **les implications dans les pratiques d'enseignement**. Il n'est pas pertinent ici de proposer les résultats en les déclinant par *objectifs, besoins professionnels* puis pour les *acquis de formation* tant les commentaires formulés par les participants se recoupent et, très souvent, chevauchent les 3 dimensions.

Pour l'objectif « *A partir de recherches scientifiques récentes, dresser l'état des connaissances* », les enseignants manifestent leur satisfaction en identifiant que les formations leur permettent de se remettre à niveau, d'actualiser leurs connaissances et ce, de façon complète. Par exemple :

- Très bonne remise à niveau, complétée par beaucoup d'infos relatives aux applications actuelles ;
- Tous les thèmes prévus ont été abordés de manière exhaustives ;
- Très satisfaite de tout le contenu de la formation ;
- Chaque point a bien été travaillé ;
- Bonnes explications. Survol complet du sujet ;

Lorsqu'il s'agit d'« *Envisager les implications de ces nouvelles connaissances sur ses pratiques d'enseignement* », les enseignants se montrent ici beaucoup plus prolixes dans leurs commentaires quand il s'agit des pratiques d'enseignement. Là aussi, ils se montrent satisfaits et mettent en évidence la congruence entre les exemples donnés en formation et leur réalité de classe :

- Formation super complète et peut s'intégrer dans les cours ;
- Présentation complète, ludique. À adapter facilement avec les élèves ;
- Nous avons vu les différents exercices à réaliser avec nos élèves en classe pour les sensibiliser à la production bio ;
- Nous disposons de beaucoup d'outils pédagogiques pour mettre en application dans nos classes ;
- Beaucoup d'idées pour faire des animations sur le bio ou d'autres sujets à mon cours de technologie avec mes élèves ;
- Expériences, exemples de questions directement exploitables dans mes classes ;
- Aborder les difficultés liées à l'acquisition du concept des équilibres chimiques et les pistes de solution pour faciliter l'apprentissage ;
- Cela a permis de mieux comprendre les difficultés des élèves dans ce chapitre ;
- Activités simples basées sur l'observation. Je les réutiliserai ;
- Au-delà de la matière, la formation apporte une série d'outils très concrets ;
- Des idées d'activités, un carnet d'adresses, une clé USB remplie d'infos sur le sujet, des contacts humains, formateurs et autres participants
- Mes batteries rechargées, ma mémoire remplie d'arguments à transmettre. Bravo pour votre travail. Merci.

Seul un enseignant indique ne pas avoir appris beaucoup plus que ce qu'il ne savait déjà mais reste satisfait de la formation.

Au regard des résultats que nous venons de parcourir et des commentaires formulés, il est fort à supposer que la qualité des formations en sciences, proposées par l'IFC, repose sur la diffusion d'outils concrets à exploiter en classe. Les enseignants sont en recherche d'idées, d'exemples, de pistes pour renouveler leurs pratiques et/ou les enrichir. Certains enseignants manifestent aussi leur motivation à retourner dans leur école pour exploiter ce qu'ils ont récolté en formation.

Malheureusement, il existe trop peu de commentaires exploitables laissés par les enseignants insatisfaits des formations.

4.1.2.2. Les formations en lien avec les sciences et les outils numériques

17 sessions visaient à développer les outils numériques en lien avec les sciences. Les intitulés de formation proposés sont les suivants :

- *Sciences - Revisiter des pratiques pédagogiques en sciences en intégrant le QCM en ligne ;*
- *Mathématiques et Sciences - Revisiter ses pratiques pédagogiques en intégrant le TBI et la tablette numérique en mathématiques et en sciences ;*
- *Mathématiques, Sciences et Education par la technologie - Utiliser des robots éducatifs en classe pour faciliter l'acquisition de connaissances et compétences liées aux disciplines scientifiques (mathématiques, sciences, technologie et codage) ;*
- *Sciences - Élaborer des activités de laboratoire en physique intégrant des logiciels libres comme Audacity (analyse de fichiers audio) ou Tracker (analyse de fichiers vidéo) et nécessitant peu de matériel » ;*
- *Eveil-initiation scientifique et Education par la technologie -Exploration pratique, ludique et critique d'outils pédagogiques numériques intuitifs pour découvrir la logique de*

programmation en classe. Un enrichissement des cours d'éveil en sciences et d'éducation par la technologie ;

- *Sciences - Les ateliers Sciences Inverses : la collaboration, le partage de pratiques et les TICE au service de la construction de cours de sciences qui donnent du sens et rendent les élèves davantage acteurs de leurs apprentissages ;*
- *Mathématiques et Sciences -Smartphones et caméras : vos alliés en classe de sciences et maths dans le secondaire !*

Pour les 17 sessions identifiées, nous nous reposons sur 160 questionnaires complétés. Tout comme pour les formations précédemment envisagées, elles remportent un certain succès : 144 enseignants (90 %) indiquent être satisfaits ou très satisfaits.

Toutes les formations proposaient les deux mêmes objectifs :

- Découvrir des outils numériques au service des apprentissages ;
- Analyser et expérimenter les effets des outils numériques sur l'apprentissage, sur mon enseignement, sur la gestion de la classe et sur ma posture d'enseignant.

De la même manière que pour les formations envisagées ci-dessus, nous ventilerons les résultats sur base des objectifs repris ci-dessus. Ici aussi, les commentaires laissés par les enseignants au sujet des *objectifs, des besoins professionnels* et des *acquis* sont mélangés.

Pour la « *découverte des outils numériques au service des apprentissages* », lorsque les enseignants manifestent leur contentement, il s'agit pour eux de mettre en évidence la multiplicité et la qualité des outils proposés. À ce sujet, nous pouvons lire les commentaires suivants :

- Tous les outils numériques actuels et à notre portée ont été abordés et proposés ;
- Nous avons vu de multiples outils en ligne de QCM ;
- Nous avons parcouru un très grand nombre d'applications et de sites pour nous permettre de comprendre ;
- Présentation de beaucoup d'applications pour les profs de math et sciences ;
- Plusieurs outils pédagogiques, didactiques pour utiliser le numérique en classe ;
- Grand choix d'applications pour smartphones, tablettes, montages vidéo.

Par ailleurs, un enseignant indique qu'il est dommage que les applications proposées n'étaient disponibles que sur un seul système d'exploitation (Apple, en l'occurrence) ou un autre enseignant pour qui la formation était trop théorique.

En ce qui concerne l'« *Analyse et expérimentation des effets des outils numériques sur l'apprentissage, sur mon enseignement, sur la gestion de la classe et sur ma posture* », les enseignants sont satisfaits dans une grande mesure car ils ont pu essayer, expérimenter les outils proposés. Certains d'entre eux soulignent qu'exploiter les outils en formation participe grandement à la compréhension.

De plus, un élément de satisfaction régulièrement identifié par les enseignants concerne la possibilité d'exploiter directement les outils et de les intégrer dans sa pratique professionnelle. À ce sujet et à titre d'exemples, nous pouvons lire les commentaires suivants :

- Retour à la maison avec des idées plein la tête ;
- Des idées (...) pratiquer en classe
- Nous avons vu de multiples outils (...) pouvant être utilisés en classe

- Découverte et utilisation des 2 logiciels applicables en classe et analyses avec les logiciels.
- Réalisation de séquences concrètes qui pourront servir en classe enrichissant de la façon de donner le cours de physique/sciences via l'utilisation de logiciels et des idées partagées avec d'autres profs.
- Découverte de logiciels utilisables en classe ou dans mes cours, essai d'une séquence vidéo sur une matière

Finalement, lorsque les enseignants abordent la dimension « gestion de la classe et de ma posture », ils sont moins positifs. En effet, ils regrettent que la formation n'ait tout simplement pas rencontré l'objectif.

4.1.2.3. Les formations en lien avec les sciences et le référentiel

4 sessions de formations ont été organisées dont voici les deux intitulés :

- *Comité de lecture "Sciences" relatif au socle de savoirs et aux compétences du tronc commun*
- *Mise en œuvre du référentiel " Compétences terminales et savoirs requis en sciences générales. Humanités Générales et Technologiques". Pourquoi et comment aborder les contenus dans les UAA de 4e année?*

24 enseignants ont exprimé leur avis. Et indiquent être satisfaits voire très satisfaits.

Pour tous, les objectifs sont atteints et répondent à leurs objectifs professionnels :

- Nous avons bien abordé les contenus des UAA en 4ème année.
- Les objectifs ont été atteints dans 2 disciplines : biologie et chimie.

Au sujet des acquis, les enseignants identifient les aspects concrets proposés en formation, des ressources mises à disposition :

- Plein de docs et de façons de faire exploitables avec les élèves, c'est chouette!
- Des exercices à utiliser, plein d'idées pour en construire de nouveaux, des exemples d'activités concrètes (avec liste de matériel, protocole, etc), des exemples de labos (réellement réalisés) etc.
- De nouvelles idées à mettre en place en classe afin d'aider les élèves dans leur apprentissage

4.1.2.4. Les formations en lien avec les sciences et d'autres disciplines : l'art et l'éducation au développement durable

2 sessions de formations ont été proposées avec les intitulés suivants :

- *Art et Sciences : une approche transversale*
- *Diminuer la consommation en énergie d'un bâtiment scolaire : l'apport des disciplines scientifiques dans un projet d'ErE-DD*

Sur les 15 avis récoltés, seul un enseignant se dit insatisfait des formations. Les objectifs sont globalement atteints. Encore une fois, ici, les enseignants mettent en évidence la qualité des pistes proposées et à réinvestir dans leur pratique professionnelle :

- Des idées concrètes pour sensibiliser les élèves ;
- De bonnes idées de mises en situation pour mon cours ;

- Beaucoup de références culturelles, artistiques, idées créatives. Une meilleure sensibilité. Plus d'assurance pour parler de ces domaines artistiques aux élèves.

4.1.2.5. Les formations en lien avec les sciences : que retenir ?

Cette partie du rapport d'évaluation reprenait les formations en lien avec la discipline des sciences. L'analyse des 559 questionnaires sur les 51 sessions montre un taux de satisfaction élevé.

L'actualisation des connaissances en sciences est une dimension à laquelle les enseignants apportent une attention particulière et se montrent demandeurs d'obtenir des mises à jour pour rester à la page des contenus qu'ils enseignent.

Les enseignants apprécient également les propositions relatives aux pratiques d'enseignement qui leur sont proposées. De cette façon, les formations répondent aussi aux questions voire aux difficultés qu'ils rencontrent en classe.

Enfin, pour les formations relatives aux outils numériques, au référentiel et aux autres disciplines liées aux sciences, elles offrent une opportunité aux enseignants d'ouvrir de nouvelles perspectives et élargissent l'éventail des pratiques d'enseignement. Pour beaucoup, ces outils sont l'occasion de repartir dans leur école avec de nouvelles idées, un enrichissement.

De manière générale, on peut identifier que les raisons qui conduisent les enseignants à être satisfaits des formations résident dans :

- La qualité et la complétude des informations proposées ;
- La qualité et la multiplicité des ressources proposées ;
- La présence d'outils exploitables directement par les enseignants et congruents avec leur quotidien professionnel.

4.2. Analyse de formations en lien avec l'axe stratégique 2 du Pacte pour un Enseignement d'excellence : Mobiliser les acteurs de l'éducation dans un cadre d'autonomie et de responsabilisation accrues en renforçant et en contractualisant le pilotage du système éducatif et des écoles, en augmentant le leadership du directeur et en valorisant le rôle des enseignants au sein de la dynamique collective de l'établissement

4.2.1. Formations plan de pilotage : enjeux, attentes et processus

La formation « plan de pilotage : enjeux, attentes et processus » à destination des directions est organisée dans le contexte de la mise en œuvre du nouveau mode de gouvernance conçu dans le cadre des travaux du Pacte pour un Enseignement d'excellence. Trois vagues successives d'établissements entrent avec leur équipe pédagogique et éducative, dans le processus d'élaboration et de contractualisation de plans de pilotage. Durant l'année scolaire 2018-2019 les écoles de la première vague ont été contractualisés leur plan de pilotage avec le pouvoir régulateur. Il était crucial que ces établissements soient soutenus et accompagnés face à ce changement important. Des formations ont dès lors été conçues dans cette optique à la fois en interréseaux et en réseaux. Une attention particulière a été mise sur la complémentarité (IR-R) de celles-ci (même si parfois la formation réseau a été donnée avant la formation interréseaux, ce qui n'est pas l'idéal). Les formations en interréseaux se centrent sur le quoi et le pourquoi, donnent du sens, préparent au contexte, aux valeurs, aux objectifs et procédures qui sous-tendent l'élaboration et la contractualisation des plans de pilotage tandis que les formations réseaux se centrent plus sur le comment et sur la mise en œuvre au niveau local. Pour la première vague, les formations ont été organisées en 2017-2018. L'année 2018-2019, la formation « plan de pilotage » a été organisée pour les établissements de la deuxième vague.

Les objectifs de la formation sont les suivants :

- Comprendre le **sens et la portée de la notion de pilotage** du système scolaire, d'un établissement et du processus de contractualisation du plan de pilotage/contrat d'objectifs (dimension systémique, objectifs d'amélioration et particuliers, écarts de performance, dispositions légales, rôles des différents acteurs, ...)
- Sensibiliser à l'importance de la **dynamique participative** dans l'approche du plan de pilotage ainsi qu'à l'appropriation collective d'un plan d'action. Introduire la notion de **leadership partagé** ;
- S'approprier les exigences du pouvoir régulateur en ce qui concerne la réalisation de l'**état des lieux** de l'établissement, les liens à opérer entre le **diagnostic, la fixation des priorités de l'établissement et les plans d'action** ;
- Sensibiliser à l'importance du **suivi** régulier de la réalisation du Contrat d'objectifs et à la dimension d'**évaluation** ;
- Établir les liens avec les **rubriques du canevas** du plan de pilotage.

La formation a été co-construite et dispensée dans le cadre d'un contrat de coopération conclu entre l'IFC et l'ULB, sous la responsabilité académique des professeurs Alain Eraly et Marie Göransson (ULB). Des régulations ont été apportées après les formations des établissements de la première vague afin, notamment, de proposer davantage de mises en situations et d'exercices aux participants.

Comme l'an dernier, le dispositif compte une première demi-journée de formation donnée par Alain Eraly, professeur de sociologie, qui a assuré la présidence du groupe de travail du Pacte pour un

Enseignement d'excellence « améliorer le pilotage et l'accompagnement du système scolaire ». Celui-ci explicite les fondements et le sens de ce nouveau modèle de gouvernance et du plan de pilotage. Deux journées de formation consécutives sont ensuite données par un duo de formateurs complémentaires ULB (expertise en management public) et IFC (expérience de direction). Les formations ont eu lieu de janvier à avril 2019.

4.2.1.1. Données descriptives et quantitatives

a. Données descriptives

10 demi-journées de formation ont été données par Mr Eraly. 29 sessions de 2 journées complémentaires ont eu lieu : 21 pour le fondamental, 8 pour le secondaire. 757 personnes se sont inscrites à ces formations.

Cette année, des journées complémentaires ont également organisées pour les CPMS. 5 sessions ont été organisées. Ces journées visent l'appropriation de la philosophie, du cadre et de la contribution des CPMS et l'identification des rôles des CPMS dans le cycle de vie du plan de pilotage, leur contribution ainsi que leurs limites.

b. Données quantitatives : travail des objectifs

Les données quantitatives ci-dessous, ainsi que les données qualitatives du point suivant, proviennent des questionnaires de 622 participants (171 participants pour les sessions spécifiques à l'enseignement secondaire, 451 participants pour les sessions spécifiques à l'enseignement fondamental).

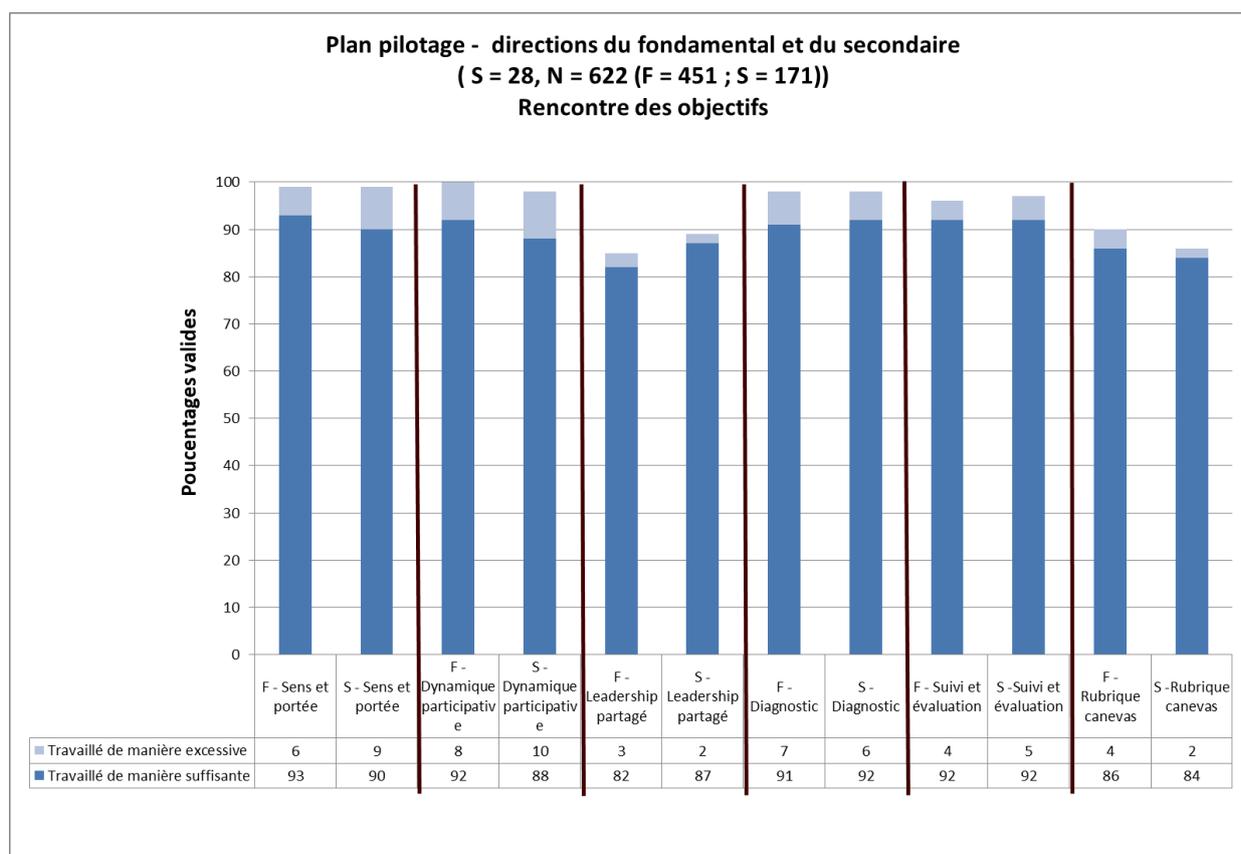


Tableau 14 Partie qualitative –Plan pilotage – directions du fondamental et du secondaire – Rencontre des objectifs

Comme lors des formations pour les établissements de la première vague, les participants estiment que les objectifs de la formation sont particulièrement bien rencontrés. Les deux objectifs les moins rencontrés sont ceux relatifs au leadership et aux rubriques du canevas du plan de pilotage. Ce n'est pas

surprenant, la notion de leadership est effectivement peu travaillée en formation, par manque de temps et parce que c'est un sujet qui pourrait être, à lui seul, faire l'objet d'une formation. Notons cependant que, par rapport à l'an dernier, un temps légèrement plus important est consacré à cet objectif et que cela se marque dans les réponses des directions du secondaire. Comme attendu, l'objectif lié aux rubriques de l'application Pilotage est mieux rencontré, même si cet objectif n'est que brièvement travaillé en formation plan de pilotage puisqu'une formation spécifique à l'application Pilotage est également organisée par l'IFC.

c. Données quantitatives : dispositif de formation proposé

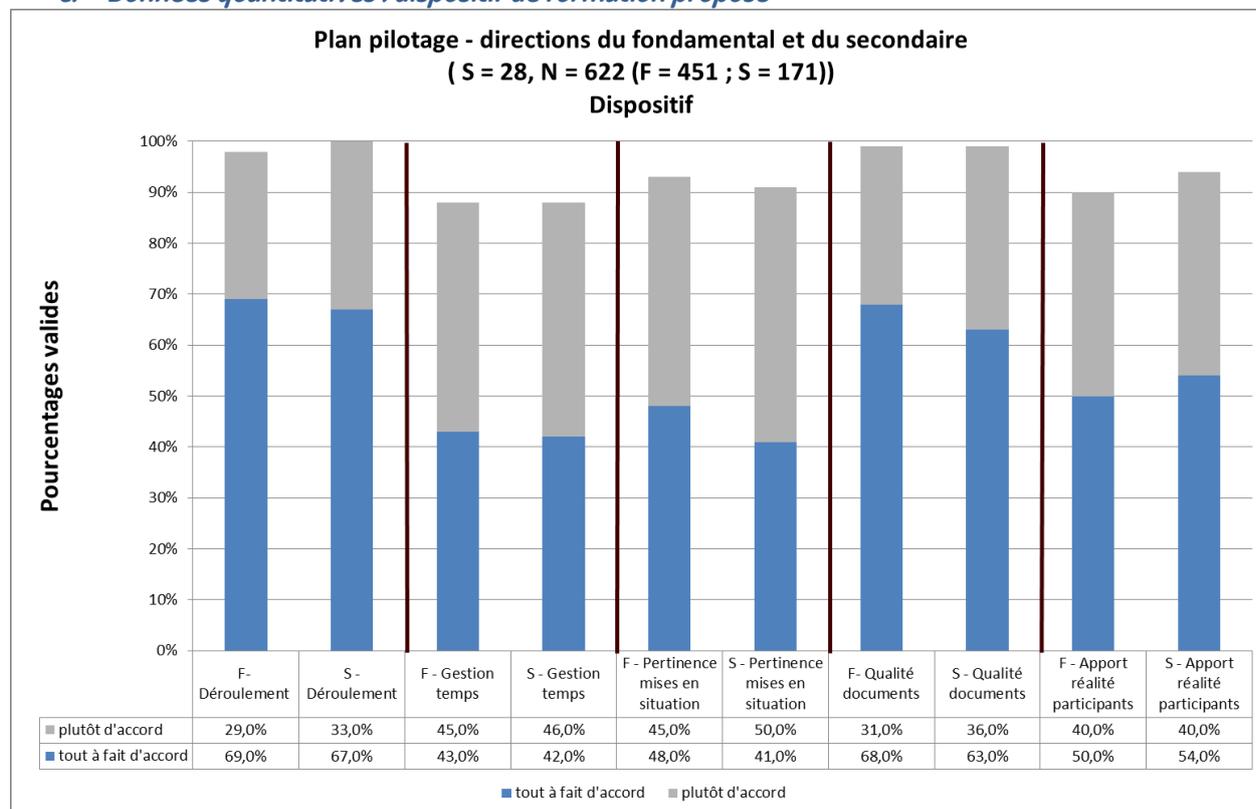


Tableau 15 Partie qualitative – Plan pilotage – directions du fondamental et du secondaire – Dispositif

Ce graphique nous permet de voir que, comme l'an passé, les points forts du dispositif de formation résident dans la structure de la formation et la qualité des documents transmis. On note cependant que les résultats sont plus mitigés concernant la gestion du temps, même si le pourcentage de participants « tout à fait d'accord » a augmenté par rapport à l'an passé suite à des régulations du dispositif. Nous y reviendrons dans l'analyse qualitative.. Cet aspect de la formation a en effet été régulé.

4.2.1.2. Données qualitatives

a. Points forts et points à améliorer du dispositif de formation

Points positifs

Dans l'ensemble, il n'y a pas de différence qualitative sensible entre les commentaires des participants de la première vague et ceux de la deuxième vague.

- **1/ Contenu**

Comme l'année dernière, le fait que les informations apportées en formation soient complètes, claires et de qualité (ex. mise en évidence du contexte, des enjeux, des attentes du pouvoir régulateur, élaboration du plan de pilotage, responsabilités des différents acteurs) revient dans de très nombreux

commentaires. L'ensemble conduit toujours les participants à parler d'« éclaircissement pour la rédaction du plan de pilotage » et de « clarification de ce qui nous attend », des attentes et du processus.

- **2/ Dispositif**

La structure et la progression de la formation sont toujours très appréciées de même que la méthodologie alternant la théorie et des mises en situation concrètes : il est question d'un « bon équilibre entre les moments de travail en groupe et les présentations » et « de nombreuses situations concrètes illustrant la matière ». Le support de formation, très complet, est également apprécié.

- **3/ Climat et formateurs**

À nouveau, la maîtrise du sujet par les formateurs, leur connaissance de la réalité du terrain et la complémentarité du binôme sont très souvent soulignées. La disponibilité pour répondre aux nombreuses questions apparaît aussi très souvent et fortement appréciée.

Au-delà, l'« ambiance résolument positive et tolérante » de la formation est très souvent saluée, de même que la « bonne humeur et l'attitude positive des formateurs », leur écoute, leur bienveillance, leur empathie et leur côté rassurant. On parle également de conviction et passion des formateurs permettant de ressortir de la formation « complètement boosté pour la construction du plan de pilotage ».

- **4/ Interréseaux**

«Le fait que ce soit interréseaux » et que les participants puissent « partager avec des collègues des autres réseaux, découvrir d'autres réalités de terrain » est à nouveau perçu comme étant très intéressant et enrichissant.

Points à améliorer

Les avis divergent quant à la densité de la formation : certains participants évoquent une quantité d'information difficile à « digérer en peu de temps », un contenu dense et un rythme élevé (ce qui peut expliquer que la satisfaction par rapport à la gestion du temps ne sont pas plus proche de l'unanimité), alors que d'autres (moins nombreux) souhaiteraient moins de redites et de répétitions (à ce sujet, certains commentaires font explicitement référence aux formations organisées par les réseaux comme étant une cause de redondance). Certains encore regrettent de ne pouvoir aborder le comment, mais ce n'est pas pour autant qu'ils n'ont pas des éléments pour mettre le processus en marche dès la fin de la formation.

Du point de vue du dispositif, de nombreux participants souhaiteraient encore plus d'exemples, de mises en situation et d'exercices que ce qui est prévu.

Enfin, de nombreux participants ont indiqué souhaiter pouvoir disposer des documents en version informatique afin de partager avec leurs équipes. Ces documents sont systématiquement envoyés à l'issue de la formation (après la complétion du questionnaire d'évaluation).

b. En quoi les directions se sentent-elles confortées dans leur fonction ?

Les mêmes dimensions apparaissent dans les commentaires des directions de la deuxième vague, par rapport aux commentaires des directions de la première vague :

- le **rôle** de la direction dans l'élaboration du plan de pilotage est clarifié et renforcé : « c'est le rôle de pilote qui ressort vraiment », « le directeur, la directrice est clairement identifié-e comme le, la pilote de l'établissement » ;
- ce rôle est d'emblée mis en perspective avec **leadership partagé** : « j'ai été confortée dans l'importance du leadership partagé et dans le bien fondé des pratiques collaboratives », « je vois mieux où je vais, par rapport à ma pratique du leadership partagé » ;
- on ressent également la notion de **soutien** par rapport à la fonction : « je ne suis pas seul ! », « ce temps réflexif était très stimulant », « la mise en œuvre du plan de pilotage est un réel soutien de la direction par rapport à la gestion de son équipe », « je pourrais répondre, réagir aux remarques contre les chiffres, les outils » ;
- le **changement** insufflé par le nouveau modèle de pilotage est mieux compris, les directions en perçoivent la nécessité et des outils pour y arriver : « dans la nécessaire réalité à faire autrement, mieux... me voici avec des arguments supplémentaires », « je repars avec des informations utiles, pratiques pour aborder ce gros changement organisationnel, pour la mise en place du plan de pilotage » ;
- dans ce changement attendu, l'idée que les actions déjà mises en œuvre par les établissements ne doivent **pas être totalement remises en question** lors de l'élaboration du plan de pilotage ressort aussi (« le plan de pilotage est la formalisation des réflexions qui sont déjà pratiquées dans mon école depuis longtemps », « mise en œuvre de ce qui se fait déjà dans certaines équipes ») et rassure ;
- globalement, les participants quittent la formation **rassurés** : « je me sens plus rassuré face à ce défi de taille », « la formation m'a apporté une certaine sérénité », « rassuré sur la faisabilité, réalisation du plan de pilotage », « rassurée donc rassurante pour l'équipe » ;
- même si certaines **craintes** persistent : « encore beaucoup de questions?! Pourrais-je. Serais-je capable de motiver les équipes, de les mobiliser, ...? », « de grosses craintes pour passer au pratico-pratique mais j'ai reçu beaucoup de conseils pour réussir », « en partie, oui, sur la clarté des opérations et des démarches, non sur l'aspect chronophage du plan de pilotage ».

4.2.2. Formations plan de pilotage - collectives

À côté de ces formations des directions, l'IFC a proposé aussi dans le cadre des organisations collectives du secondaire des formations à destination des équipes porteuses afin de les former dans un contexte interréseaux, aux principales notions et étapes du pilotage et de réfléchir avec elles aux balises pour veiller à la dimension participative de l'élaboration du plan de pilotage et à la prise en charge avec la direction de l'information auprès de l'ensemble des membres du personnel. 41 établissements ont suivi ces formations et ont eu l'occasion de mobiliser les 2 jours (J1 et J4) prévus pour les journées collectives pour mettre en place la dynamique participative au sein de leur établissement.

Les objectifs de la formation sont les suivants :

- Former, dans un contexte interréseaux, une « équipe porteuse » du dispositif de pilotage aux principales **notions et étapes** du cadre de pilotage (J1) ;
- Réfléchir avec l'équipe porteuse aux **balises** pour veiller à la **dimension participative** de l'élaboration du plan de pilotage et à la prise en charge avec la direction de l'information auprès de l'ensemble des membres du personnel (J1) ;

- Partager ses expériences, se nourrir de celles d'autres établissements et prendre le temps d'un **retour réflexif** et d'une analyse de la dynamique participative ainsi que de son suivi (J4).

Lors d'une première journée (organisée de septembre à octobre 2018), les deux premiers objectifs sont travaillés. Une 4^{ème} journée, facultative, a été proposée (en mars et avril 2019) après le travail réalisé en établissement par l'équipe porteuse, afin de travailler le 3^{ème} objectif et de permettre aux équipes porteuses de partager leurs expériences, se nourrir de celles d'autres établissements et de prendre le temps d'un retour réflexif et d'une analyse de la dynamique participative ainsi que de son suivi.

4.2.2.1. Données descriptives et quantitatives

a. Données descriptives

13 journées J1 et 3 journées J4 ont été organisées. 41 établissements (249 personnes) se sont inscrits aux J1 et 17 établissements (59 personnes) aux J4. Après la première journée de formation, les équipes porteuses se sont lancées dans l'élaboration des plans de pilotage. Elles ont vraisemblablement manqué de temps et d'intérêt pour un retour réflexif relatif à la dynamique participative au sein de leur établissement.

b. Données quantitatives : travail des objectifs

Les données présentées ci-dessous sont issues des questionnaires de 236 participants pour la première journée et 35 participants pour la quatrième journée.

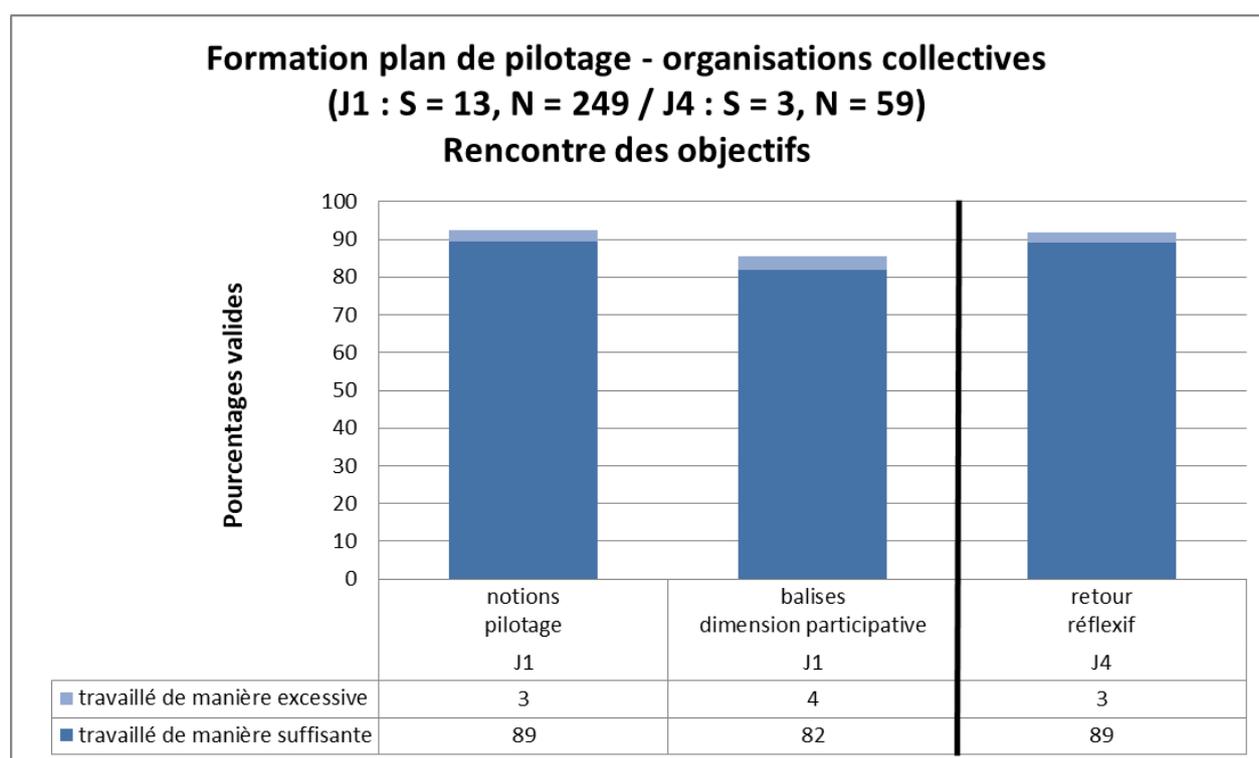


Tableau 16 Partie qualitative – Formation plan de pilotage – organisations collectives – Rencontre des objectifs

Le graphique ci-dessus illustre bien que les objectifs de cette formation ont été suffisamment travaillés aux yeux des participants.

À la question « la formation a-t-elle contribué à vous conforter en tant que membre de l'équipe porteuse du plan de pilotage ? », 59% des participants ayant répondu sont plutôt d'accord avec l'affirmation et 30% sont tout à fait d'accord.

c. Données qualitatives

Les commentaires indiquent quant à eux que si la formation a permis aux participants de se sentir confortés en tant que membre de l'équipe porteuse du plan de pilotage, c'est notamment :

- parce qu'elle apporte des **éclaircissements sur le cadre institutionnel** relatif à l'élaboration des plans de pilotage : « j'ai pu y voir plus clair sur ce qu'était le plan de pilotage », « je suis mieux informé des tenants et des aboutissants de la réforme », « les aspects administratifs clarifiés » ;
- et qu'elle précise le **rôle de l'équipe porteuse** : « cette formation m'a éclairé sur le rôle à jouer au sein de mon établissement », « je ne savais pas du tout dans quoi je m'engageais. C'est maintenant très clair et je suis très motivé ! », « meilleure compréhension du plan de pilotage et des rôles du groupe porteur », « belle réflexion sur l'implication du rôle de porteur ».

Points forts (J1)

Les points forts résident dans :

- la clarté des informations : « toutes les balises théoriques abordées en début de formation, elles sont très éclairantes », « la clarté des informations (ex: bases légales) » ;
- les outils proposés : « réflexion SWOT ! » ;
- le professionnalisme des formateurs : « qualité des formateurs! tous deux sont très clairs! TB » ;
- les échanges interréseaux : « le partage inter-école/inter-réseaux ».

Points à améliorer (J1)

Les commentaires mentionnent surtout :

- le manque de temps : « pas assez de temps pour tout développer », « beaucoup d'informations en peu de temps » ;
- un souhait de davantage de mises en situations : « mise en situation réelle pour les membres de l'équipe porteuse, besoin de concret », « un peu plus de temps nous aurait permis de "pratiquer" les outils fournis ensemble ».

Points forts (J4)

Les points forts de ce retour réflexif résident dans :

- le fait de pouvoir échanger avec d'autres : « échange avec toutes les autres écoles », « le partage d'expérience » ;
- la dynamique et le climat convivial : « partage convivial, respect et humour », « climat positif - dans la bonne humeur, travail collaboratif » ;
- la qualité des formateurs : « qualité et niveau de maîtrise des formateurs ».

Points à améliorer (J4)

Les commentaires mentionnent essentiellement le fait que ces journées auraient pu être proposées plus tôt dans le processus d'élaboration des plans de pilotage.

4.2.3. Formations à l'application PILOTAGE

Une formation spécifique à l'application Pilotage a été organisée pour permettre aux membres des équipes « plan de pilotage » des établissements de la première vague, ayant préalablement suivi la formation au plan de pilotage, d'appréhender de manière concrète et participative l'application Pilotage. Les formations d'une journée ont été organisées d'octobre 2018 à avril 2019.

Les objectifs de la formation sont les suivants :

- Connaître la structure générale et les différentes rubriques de l'application pilotage et les usages principaux ;
- Clarifier et gérer les règles d'accès aux informations ;
- Comprendre les indicateurs à l'aide du guide de l'utilisateur ;
- Introduire des données dans l'application ;
- Expérimenter la recherche, l'encodage et l'exportation de données.

Au sein de la formation, des mises en situations spécifiques à l'enseignement fondamental ou à l'enseignement secondaire sont proposés aux participants. Elles permettent de se familiariser à la recherche, l'encodage et l'exportation des données relatives aux plans de pilotage.

4.2.3.1. Données descriptives et quantitatives

a. Données descriptives

12 sessions ont été organisées. 239 personnes se sont inscrites à ces formations.

b. Données quantitatives : travail des objectifs

Les graphiques présentés ci-dessous ont été réalisés à partir des données issues de 201 questionnaires relatifs aux 12 sessions proposées.

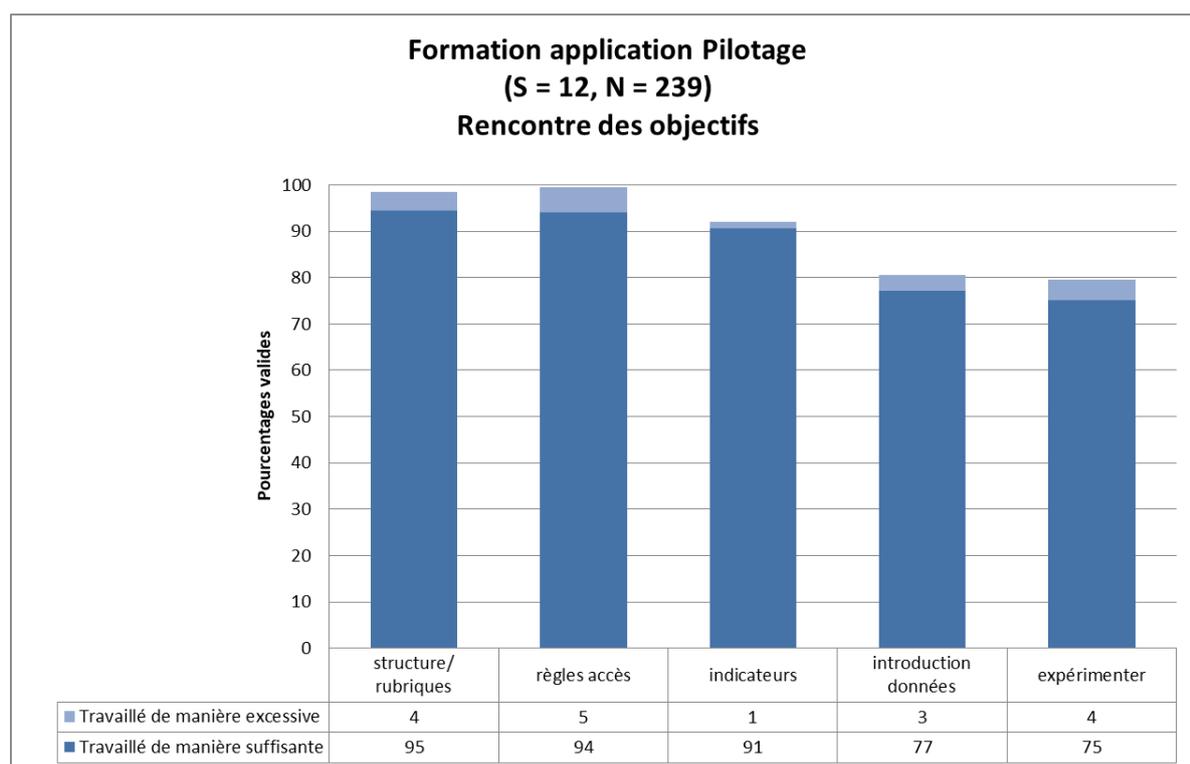


Tableau 17 Partie qualitative – Formation application Pilotage – Rencontre des objectifs

Les objectifs de la formation ont été rencontrés, en particulier ceux relatifs à une meilleure vision de la structure et des rubriques de l'application ainsi que des règles d'accès à celle-ci. Les objectifs relatifs à une manipulation concrète de l'application, l'expérimentation et l'introduction des données sont légèrement moins rencontrés. Nous y reviendrons dans la partie qualitative.

c. Données qualitatives

L'analyse des commentaires permet d'abord de comprendre que si les objectifs relatifs à une manipulation concrète de l'application sont légèrement moins rencontrés, cela peut se comprendre pas différents facteurs. Certains participants ne disposaient pas de leur accès personnel à l'application (code CERBERE) ou ils auraient aimé disposer de plus de temps pour pouvoir assurer que ces objectifs étaient pleinement rencontrés. Le dispositif proposé n'est quant à lui pas remis en question.

Points forts

Avant tout, le professionnalisme des **formateurs** ressort dans de nombreux commentaires : « l'expertise des formateurs est vraiment appréciable », « la qualité et l'expérience des formateurs » ... De même pour le **climat** positif régnant en formation : « environnement de travail positif », « écoute, empathie... sympathie et dynamisme à toute épreuve ».

Le **contenu** de la formation est également relevé : « explications claires et précises – exemples donnés éclairissants », « clarté des explications, liens avec le concret, le vécu des équipes », « découverte de l'application "pilote" très "pratique", avec exemples et documents ad-hoc! » ...

Le **dispositif** et la mobilisation de **mises en situation** sont eux aussi appréciés : « l'aspect concret, travail sur pc », « mise en pratique/encodage d'une situation type », « le côté pratique et concret de la formation » ...

Enfin, la rencontre et les échanges **interréseaux** ressortent également dans les points forts de la formation.

Points à améliorer

Ce qui ressort le plus de commentaires relatifs aux points à améliorer, c'est le souhait d'une formation de **2 journées** plutôt qu'une : « pas assez d'une journée », « un jour de plus pour être un peu à l'aise face à l'application ». On ressent beaucoup dans les commentaires que certains participants souhaiteraient un accompagnement individualisé au moment d'introduire leurs données dans l'application. Cela apparaît d'ailleurs dans les données quantitatives : les objectifs relatifs à l'introduction des données et l'expérimenter devraient être travaillés davantage pour certains participants.

Pour les dernières sessions organisées, les participants indiquent aussi qu'ils auraient souhaité bénéficier **plus tôt** de la formation.

4.2.4. Formations à l'interprétation des indicateurs

Dans le cadre des formations relatives à l'élaboration des plans de pilotage, une formation spécifique à la compréhension, la lecture et l'interprétation des différents types d'indicateurs fournis dans l'application PILOTAGE, de pouvoir en estimer les limites, en connaître les conditions d'utilisation a été organisée pour les directions de la première vague.

Les objectifs de cette formation sont les suivants :

- acquérir les connaissances de base des **notions de statistique descriptive** afin de mieux interpréter les données et de définir des stratégies et des actions pertinentes ;
- **comprendre les principaux indicateurs** utilisés dans l'application PILOTAGE et leur mode de construction, leurs limites et leurs conditions d'application à l'aide des outils fournis par le Pilotage ;
- **interpréter un ensemble d'indicateurs** d'un établissement scolaire, notamment en les analysant au regard des indices fournis dans l'application Pilotage pour des établissements scolaires aux profils comparables de manière à **poser un diagnostic** collectif et définir des objectifs spécifiques ;
- **identifier les indicateurs** les plus pertinents pour évaluer le **suivi des stratégies et des actions** mises en place.

La formation est une formation hybride :

- elle débute par une demi-journée en présentiel - dédiée à une conférence donnant sens aux indicateurs proposés dans l'application Pilotage à travers une analyse du fonctionnement global de notre système éducatif - est assurée par les professeurs M. Demeuse et D. Lafontaine,
- se poursuit par une partie de formation en ligne (notamment sur les notions de statistiques) permettant aux participants de s'approprier des contenus à leur rythme, en fonction de leur emploi du temps, à partir de plusieurs modules indépendants, de poser des questions personnalisées grâce à un forum et d'analyser des situations concrètes ;
- se termine par une demi-journée en présentiel pour revenir sur les analyses de situations concrètes individuellement et collectivement.

4.2.4.1 *Données descriptives et quantitatives*

a. Données descriptives

205 personnes se sont inscrites à cette formation. 1 demi-journée dédiée à la conférence a été organisée pour les 205 participants. Ceux-ci ont pu poursuivre la formation par le parcours de formation à distance et par une des 5 sessions de demi-journées en présentiel organisées.

b. Données quantitatives : travail des objectifs

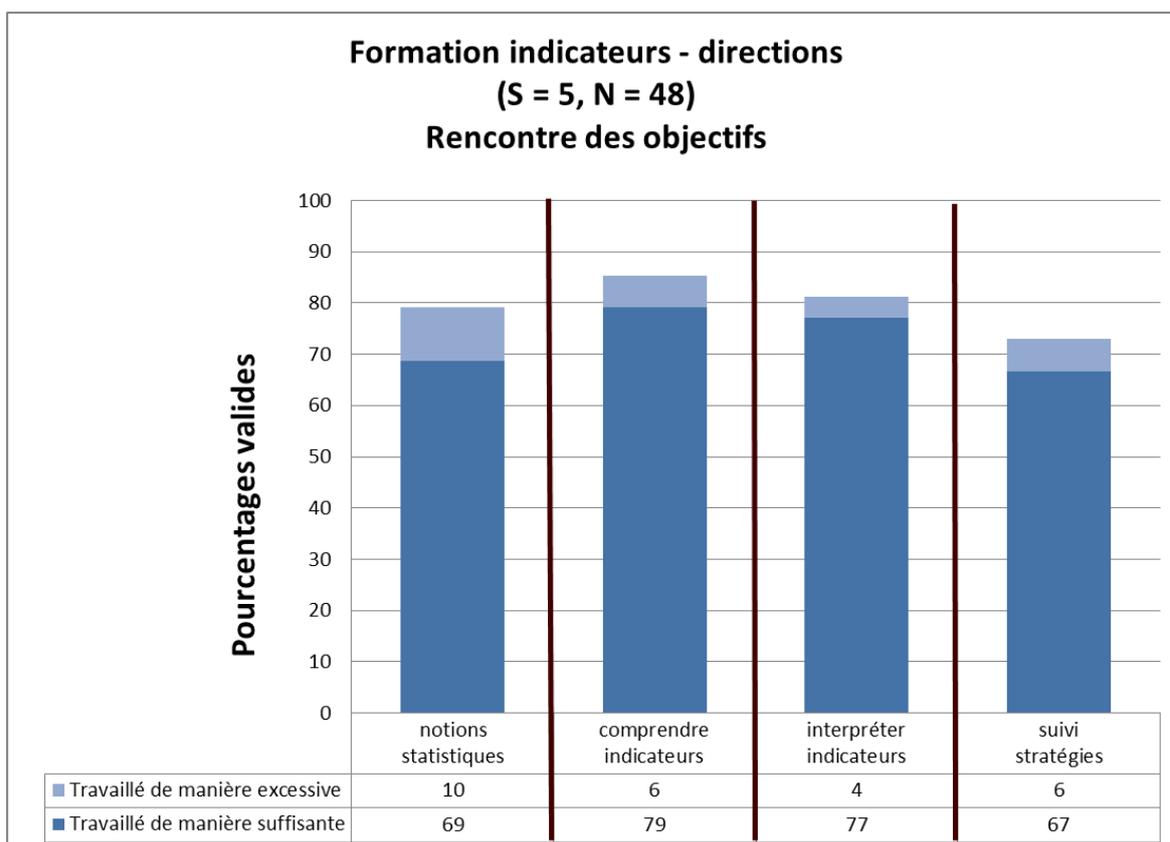


Tableau 18 Partie qualitative –Formation indicateurs – directions – Rencontre des objectifs

Les données reprises dans le graphique ci-dessus (issues des questionnaires de 5 sessions de demi-journées complémentaires, N= 48) nous indiquent que globalement les objectifs de cette formation dédiée aux indicateurs ont été atteints, même si les participants sont plus mitigés concernant l'acquisition de notions de statistiques et de la capacité à identifier des indicateurs pertinents pour évaluer le suivi des stratégies et des actions envisagées. Comprendre et interpréter les indicateurs utilisés dans l'application Pilotage sont quant à eux les objectifs les plus travaillés.

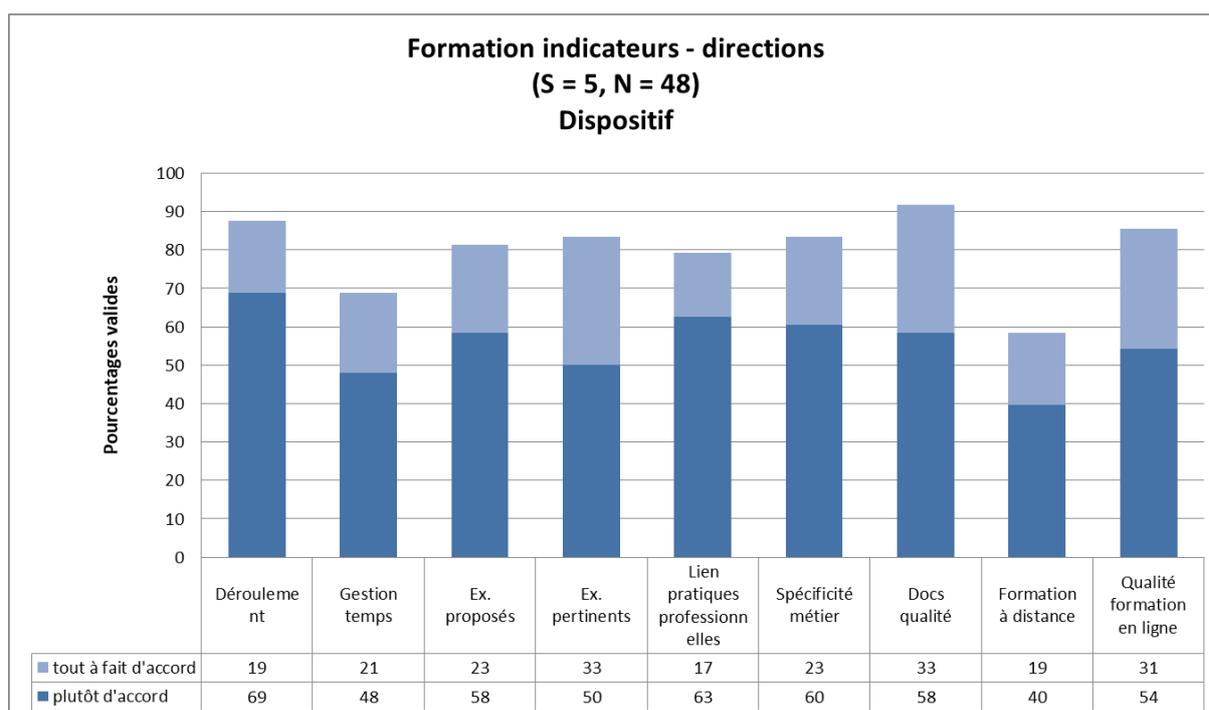


Tableau 19 Partie qualitative – Formation indicateurs – directions - Dispositif

Les données concernant l'appréciation du dispositif de formation, illustrées dans le graphique ci-dessus (issues des questionnaires de 5 sessions de demi-journées complémentaires, N= 48), indiquent que globalement le dispositif a été apprécié, avec certaines nuances néanmoins. Premièrement, la gestion du temps laissent perplexes une part non négligeable des participants. Nous posons l'hypothèse que cela est lié au fait que le parcours en ligne, dédié aux notions statistiques, nécessitait certainement un temps d'appropriation conséquent pour certains participants n'ayant aucune notion de statistique de base, ou pour les personnes souhaitant réellement approfondir le sujet.

Nous notons également que malgré le fait que le parcours de formation est jugé comme étant de bonne qualité, il n'est apprécié que par un peu plus de moitié des participants. Grâce à l'analyse qualitative des commentaires, nous posons ici l'hypothèse que, malgré la présence de forum sur la plateforme de formation, « le fait d'avoir des interlocuteurs présents pour répondre au questionnements » reste important pour les participants et que la présence est à comprendre ici en tant que présence physique.

c. Données qualitatives

Qu'est-ce que cette formation a apporté aux directions par rapport à l'analyse et l'interprétation des indicateurs de leur établissement ?

Les commentaires des participants indiquent que « cette formation apporte un éclairage plus pointu sur la lecture des différents indicateurs et leurs interactions éventuelles », qu'elle permet une « meilleure compréhension de certains indicateurs », mais surtout, et c'est essentiel une « meilleure compréhension de ce qu'on entend par un indicateur », de « l'importance de les contextualiser » et de « faire des liens entre les différents indicateurs ».

Points à améliorer

Les participants sont nombreux à indiquer que la formation arrive tardivement dans le processus d'élaboration des plans de pilotage. Cette formation a en effet été organisée d'avril à mai 2019.

Certains indiquent également que la réalisation de la formation à distance nécessitait beaucoup de temps (« la formation à distance prend plus qu'un jour si on veut faire les choses consciencieusement »).

4.2.5. Synthèse

Les formations « plan de pilotage » co-construites par l'ULB et l'IFC ont été régulées depuis les formations de la 1^{ère} vague d'établissements. Leur qualité est encore plus appréciée par la 2^{ème} vague d'établissements que par la 1^{ère}. La clarté du contenu, le dispositif, l'intermédiaire, la structure des documents, le climat de formation et les formateurs sont salués par les participants. Les directions se sentent, dans la très grande majorité, confortés et rassurés par rapport à leur rôle dans l'élaboration des plans de pilotage.

L'organisation d'une formation semblable, mais dans le cadre des organisations collectives de formation du secondaire et à l'attention des équipes porteuses (et pas uniquement de la direction) ont été appréciées pour la qualité du contenu et les éclaircissements institutionnels apportés, mais le retour réflexif proposé par l'IFC n'a pas remporté un franc succès, très certainement par manque de temps puisque les personnes qui ont pu assister au jour 4 en ont apprécié le contenu et le dispositif.

La formation à l'application répond particulièrement bien à un souhait des gens de terrain d'être accompagnés dans la prise en main de l'application Pilotage leur permettant d'introduire leur plan de pilotage. Elle est appréciée par les participants. On pourrait même dire qu'ils en souhaiteraient encore davantage.

Enfin, la formation spécifique aux indicateurs a atteint ses objectifs, c'est-à-dire une meilleure compréhension des indicateurs et une prise de conscience de la nécessité, d'une part, de faire des liens entre les indicateurs et, d'autre part, de contextualiser ceux-ci. Le parcours de formation à distance, proposé afin de permettre aux participants de gérer leur emploi du temps comme ils le souhaitent laisse perplexe une part importante des participants. Nous posons l'hypothèse que le contenu, relatif aux notions statistiques, a semblé ardu et donc coûteux en temps à une partie des participants et certains laissent par ailleurs entendre qu'ils auraient préféré une formation présentielle.

Dans l'ensemble, les formations proposées dans le cadre de l'élaboration des plans de pilotage ont répondu à des besoins du terrain et ont été très appréciées par les participants.

4.3. Analyse de formations en lien avec l'axe stratégique 3 du Pacte pour un Enseignement d'excellence : Faire du parcours qualifiant une filière d'excellence, valorisante pour chaque élève et permettant une intégration socio-professionnelle réussie tout en renforçant son pilotage et en simplifiant son organisation

Dans la présente partie, nous allons analyser les formations qui ciblent spécifiquement les enseignants de la filière qualifiante. Compte tenu du nombre de formations et du très haut niveau de satisfaction des participants, nous avons limité cette analyse à l'interprétation de données statistiques. Notons encore que les enseignants du qualifiant suivent toute une série d'autres formations, nous n'avons repris ici que celles dont les objectifs leurs sont spécifiquement dédiés.

Parmi ces formations, nous en distinguerons trois types.

4.3.1. Les formations en lien avec la mise en place de la CPU

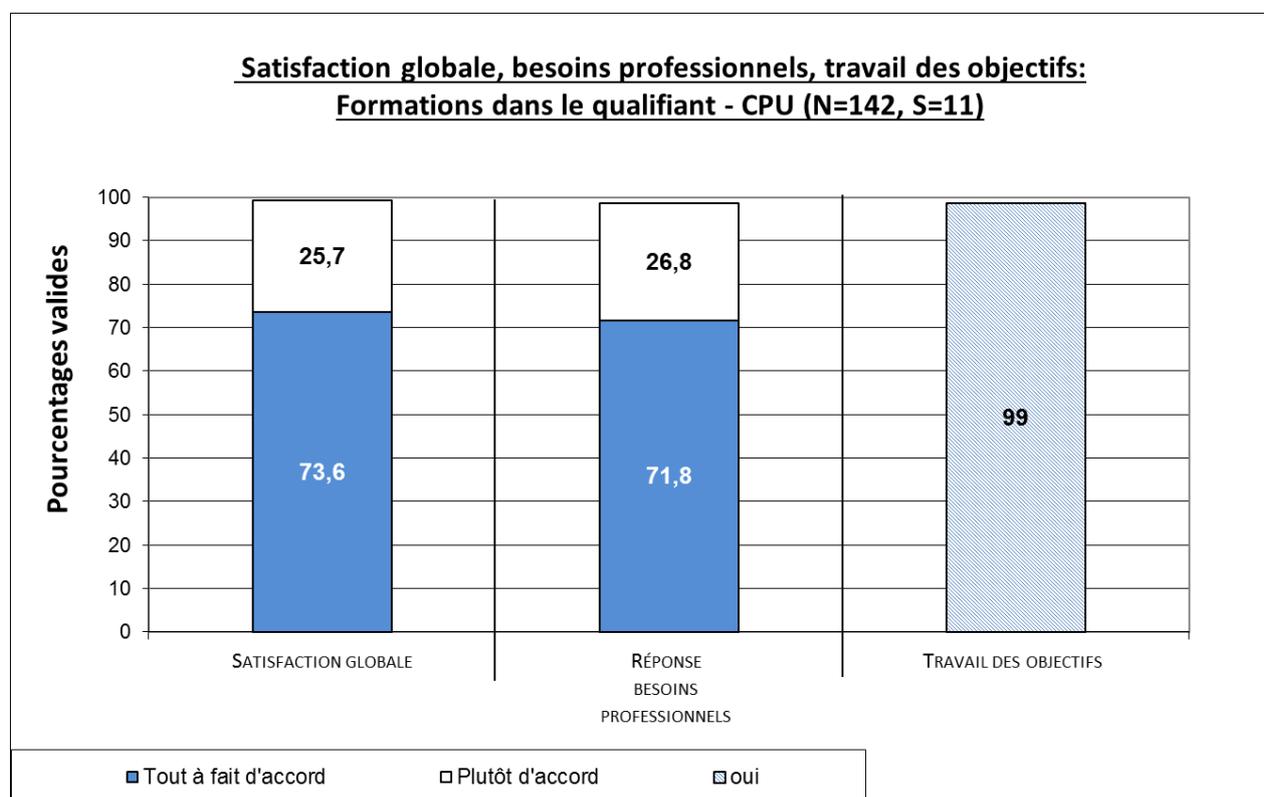


Tableau 20 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations dans le qualifiant - CPU

Comme nous pouvons le constater, les résultats plafonnent et sont exceptionnellement positifs. La satisfaction globale est quasi unanime, 73.6% des participants se disent même tout à fait satisfaits.

4.3.2. Les formations qui travaillent l'articulation des cours généraux et des cours techniques et de pratiques professionnelles (CTPP)

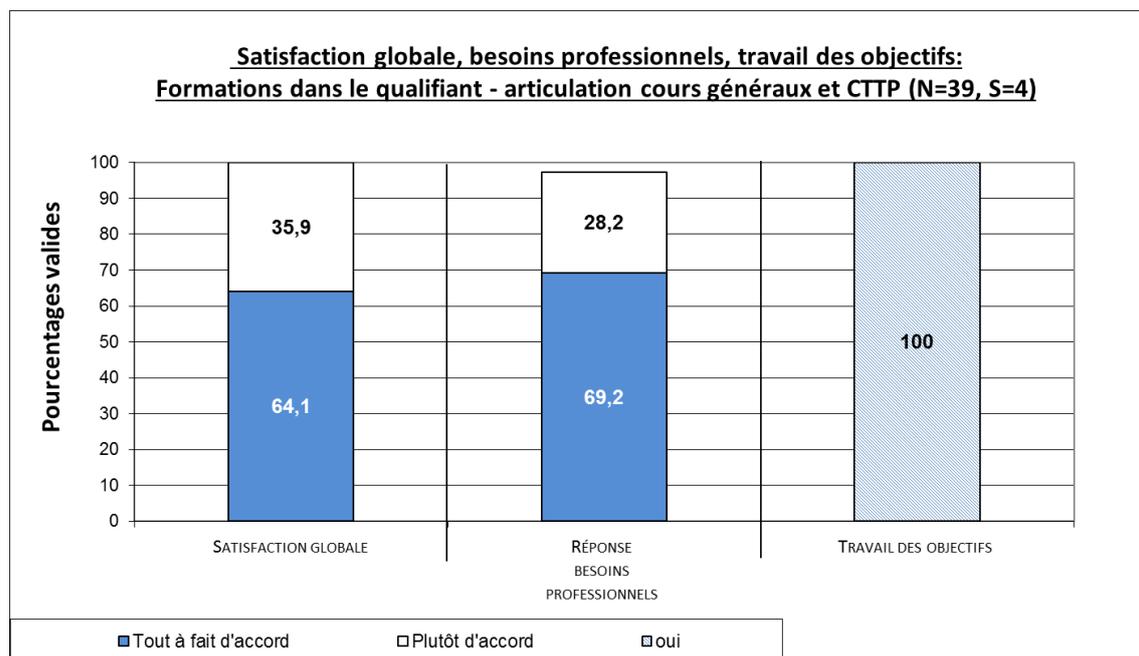


Tableau 21 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations dans le qualifiant – articulation cours généraux et CTPP

Ici encore, les résultats sont exceptionnellement positifs. Pour les 4 sessions organisées, les retours sont quasi unanimement positifs.

4.3.3. Les formations qui travaillent la mise à jour des connaissances et des techniques disciplinaires

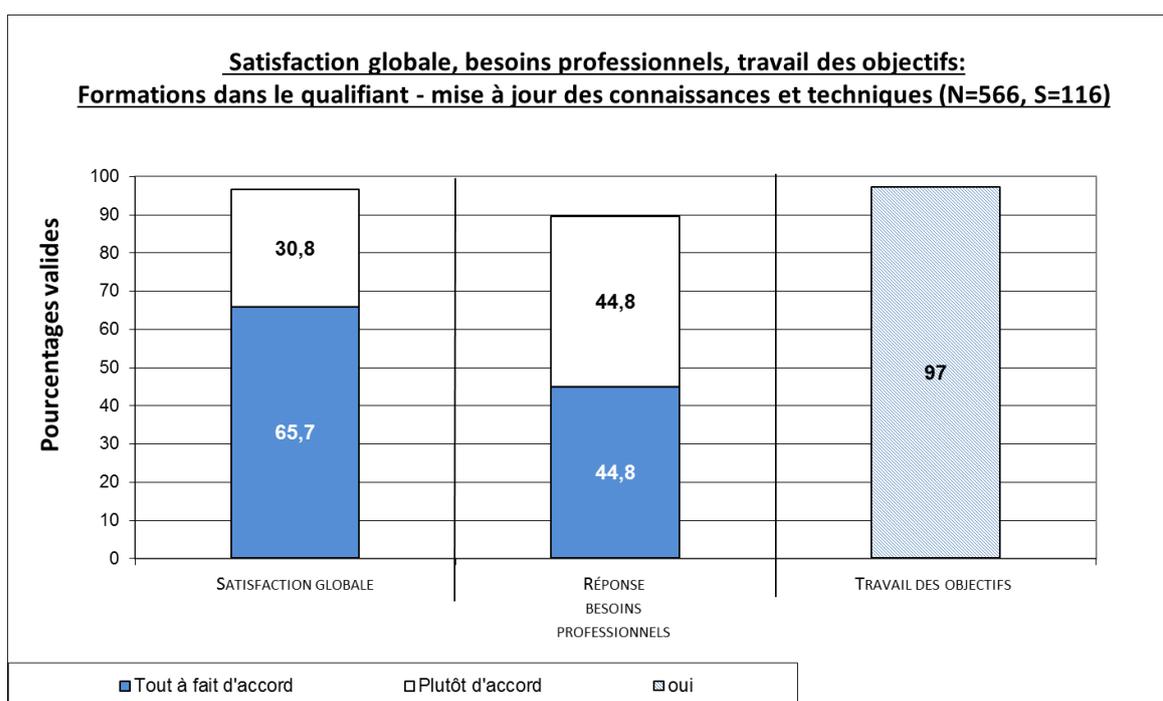


Tableau 22 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations dans le qualifiant – mise à jour des connaissances et techniques

Le nombre de sessions est cette fois très important, les données s'appuient les retours de 116 sessions. Les tendances sont à nouveau excellentes en ce qui concerne la satisfaction globale (supérieure à 96%) et le travail des objectifs. La rencontre des besoins professionnelles est plus mitigées bien que quasiment à 90% d'appréciations positives. Il semblerait donc que dans certains cas, les participants n'aient pas perçu comment réinvestir les nouvelles connaissances ou techniques dans leurs pratiques de classe.

4.4. Analyse de formations en lien avec l'axe stratégique 4 du Pacte pour un Enseignement d'excellence : Afin d'améliorer le rôle de l'enseignement comme source d'émancipation sociale tout en misant sur l'excellence pour tous, favoriser la mixité et l'école inclusive dans l'ensemble du système éducatif tout en développant des stratégies de lutte contre l'échec scolaire, le décrochage et le redoublement

4.4.1. Les formations centrées sur le développement de stratégies permettant aux enseignants d'observer, comprendre et s'adapter à la diversité des élèves

4.4.1.1. Contexte et philosophie des formations

L'éducation inclusive est un processus dans lequel l'école essaie de répondre aux besoins de tous les élèves en mettant en œuvre des pratiques qui permettent les apprentissages de tous dans la diversité. Afin d'accompagner les enseignants dans la mise en œuvre de telles pratiques, 11 formations ont été organisées en 2018-2019. Toutes impliquent une mise en lien de l'observation de l'élève avec des apports théoriques, pratiques ou législatifs. C'est la raison pour laquelle nous les avons sélectionnées et analysées dans cette rubrique.

Alternant des exposés théoriques, des activités individuelles ou de groupe, ces formations sont organisées autour de six axes :

1. **Découvrir et s'approprier des outils qui aideront l'élève à comprendre comment il apprend, analyser les apports et les limites des outils proposés et envisager l'apport de ceux-ci au service de la différenciation pédagogique.**
 - Formation proposée pour les enseignants de P5-P6 :
 - *Apprendre à apprendre : pistes de travail pour l'enseignant*
 - Formation proposée pour les enseignants de l'enseignement secondaire ordinaire :
 - *Comment apprendre à l'élève à devenir auteur de son apprentissage : conditions et outils divers pour développer les stratégies d'apprentissage de l'élève*
 - Formations proposées pour les enseignants de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire ou spécialisé :
 - *Apprendre à apprendre : comment apprendre à l'élève à devenir auteur de son apprentissage*
 - *Posture de présence et initiation à la gestion mentale*
 - *Créer et partager avec les élèves des méthodes de travail personnelles et collectives pour optimiser leurs apprentissages*
2. **S'outiller pour observer l'élève : repérer ses difficultés, identifier ses besoins et faire valoir ses ressources. Partager les pratiques mises en place par les participants au bénéfice des élèves en difficulté.**

- Formation proposée pour les enseignants de l'enseignement fondamental chargés du cours de seconde langue :
 - *Macro Langues modernes : accompagner l'élève en difficulté*
- 3. **Comprendre les processus cognitifs qui entrent en jeu dans les apprentissages, découvrir l'apport et les limites des sciences cognitives, prendre en compte les implications sur son enseignement.**
 - Formation proposée pour les enseignants de l'enseignement fondamental et secondaire, ordinaire ou spécialisé :
 - *Quand un élève apprend, que se passe-t-il dans sa tête ? Comment tirer profit des résultats des recherches en neurosciences dans ma classe ?*
 - Formation proposée pour les membres du personnel de l'enseignement, de la direction d'un établissement scolaire, d'un centre PMS, du service général de l'inspection :
 - *Et le cerveau dans tout ça : comprendre le développement cognitif de nos élèves pour favoriser leurs apprentissages*
- 4. **S'approprier la philosophie et le cadre légal de l'outil PIA, identifier les éléments à recueillir, apprendre à formuler un objectif SMART (spécifique, mesurable, atteignable, réaliste, temporellement défini), déterminer comment l'évaluer, découvrir les avantages des pratiques collaboratives, porter un regard réflexif sur ses pratiques.**
 - Formation proposée pour les enseignants au 1er degré de l'enseignement secondaire ordinaire et les agents PMS :
 - *Le PIA (Plan individualisé d'apprentissage)*
- 5. **S'approprier la philosophie générale et la nécessaire articulation des outils PIA et PIT, mettre en avant l'importance d'un travail collaboratif entre acteurs, réfléchir à la mise en place de démarches visant à faire émerger dès l'entrée dans l'enseignement secondaire le projet personnel et socio-professionnel du jeune.**
 - Formation proposée pour les membre du personnel de l'enseignement secondaire spécialisé et les agents PMS travaillant avec des élèves de l'enseignement secondaire spécialisé :
 - *Du plan individuel d'apprentissage (PIA) au plan individuel de transition (PIT)*
- 6. **Découvrir et s'approprier des techniques et outils d'observation de l'élève en fonction des objectifs que l'on se fixe.**
 - Formation proposée pour les enseignants de l'enseignement ordinaire maternel ou primaire P1-P2 :
 - *Observer l'élève (décolâge)*

4.4.1.2. Analyse données quantitatives

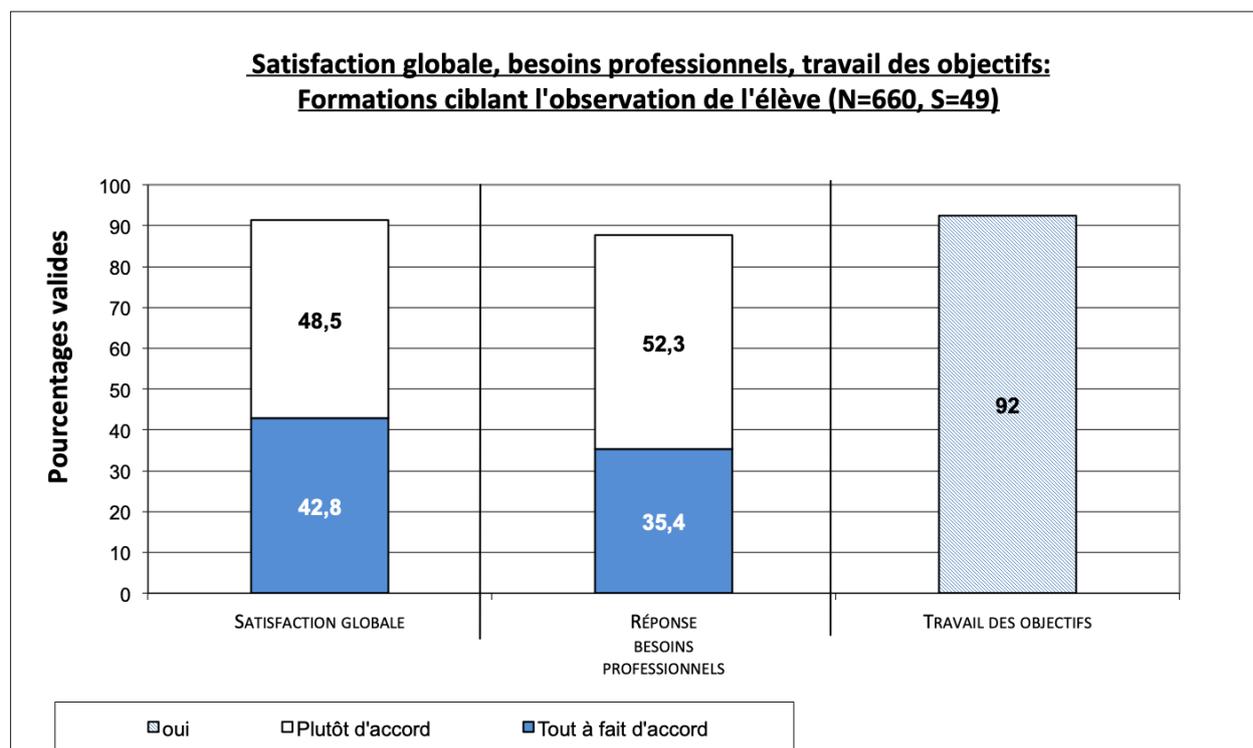


Tableau 23 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations ciblant l'observation de l'élève

Le nombre de sessions programmées varie selon les six intitulés. On en compte respectivement 28, 8, 5, 3, 1 et 4. Comme on peut le voir sur le schéma ci-dessus, le taux de satisfaction globale des participants dépasse les 90%. Il en va de même pour le taux de satisfaction relatif aux objectifs travaillés.

Concernant les attentes sur le plan professionnel, le taux de satisfaction est légèrement inférieur ; il avoisine le 88 %. Comme on peut le lire dans l'analyse qualitative ci-dessous, les causes relevées par les participants portent sur un niveau parfois trop théorique ou sur des difficultés de transfert du contenu abordé dans le cadre de leur pratique professionnelle. Les commentaires à ce propos sont toutefois si peu nombreux qu'il n'est pas possible de préciser davantage les raisons du taux d'insatisfaction de certains participants.

4.4.1.3. Analyse données qualitatives

Comme expliqué dans l'introduction, toutes les formations proposées par l'IFC sont organisées autour de six axes. Elles impliquent toutes une mise en lien de l'observation de l'élève avec des apports théoriques, pratiques ou législatifs. Une analyse globale des données qualitatives a dès lors été privilégiée en lieu et place d'une analyse spécifique de chaque axe.

a. Le point de vue des participants

Travail des objectifs

La majorité des participants confirme la rencontre des objectifs de formation. Certaines différences apparaissent toutefois entre les intitulés proposés. Ainsi, concernant les formations centrées sur les *outils qui aideront l'élève à comprendre comment il apprend*, certains regrettent un apport théorique parfois excessif. Par contre, pour les formations se penchant sur *l'accompagnement des élèves en difficultés en langues modernes* ou encore *la compréhension des processus cognitifs entrant en jeu dans les apprentissages*, les participants relèvent, au contraire, de très nombreux aspects concrets adaptés au

niveau de la classe. Quant aux personnes ayant suivi une formation à propos de *l'appropriation de la philosophie et du cadre légal du PIA et du PIT* ou celles relatives à *l'observation de l'élève en maternelle et au premier degré de l'école primaire*, les participants disent repartir avec des réponses concrètes aux questions qu'ils se posaient.

Besoins professionnels

Les apports des formations contribuant à répondre aux besoins professionnels des participants concernent soit le niveau de la classe soit celui des élèves, certaines se focalisent sur le plan personnel alors que d'autres envisagent davantage le plan des connaissances.

Au niveau de la classe, les apports portent sur la présentation de la matière, la gestion de groupes, l'apport de documents et d'outils variés, la manière d'enseigner en fonction des différents profils des élèves... Les participants déclarent avoir expérimenté des exemples de situations diverses leur ayant permis de mieux prendre en compte la diversité des apprenants.

À propos des élèves, les évaluations nous apprennent que les participants semblent

- repartir des formations avec une meilleure compréhension de ce qui se passe dans la tête des apprenants leur permettant ainsi de pouvoir remédier plus efficacement aux difficultés de compréhension et d'apprentissage rencontrées ;
- pouvoir davantage expliquer aux élèves le fonctionnement de leur cerveau et des processus cognitifs y afférent, et dès lors envisager avec eux des techniques d'apprentissage plus pertinentes ;
- disposer d'outils scientifiques avérés pour prouver à certains de leurs élèves qui se disent « *irré récupérables* » que leur cerveau peut s'améliorer.

Sur le plan personnel, plusieurs participants indiquent que les formations proposées ont engendré de nombreuses remises en question sur la façon de percevoir et d'aborder les élèves. Par ailleurs, les échanges avec d'autres collègues ont permis d'échanger des idées et de répondre à des besoins / des questions spécifiques. Ces échanges ont été particulièrement appréciés.

Enfin, sur le plan des connaissances, certains participants relèvent un apport théorique très concret permettant d'éclaircir des notions déjà entendues ou côtoyées auparavant. Parmi celles-ci, ils citent notamment les neuromythes, les plans individuels de transition ou encore une meilleure compréhension du ressenti des apprenants / des adolescents.

À côté de ces éléments positifs, un petit nombre de commentaires laissent apparaître quelques craintes: « *Formation intéressante mais je ne vois pas en quoi je pourrai transposer le contenu dans tous mes cours. Il faudrait plus d'outils concrets, de mises en situation, de moyens afin de les mettre en pratique. Très intéressant, instructif, mais pas spécialement transposable au public d'élèves auquel je suis confronté.* »

Acquis

La grande majorité des participants disent repartir des formations suivies avec de nombreuses pistes, idées d'activités, références bibliographiques leur permettant de cibler rapidement et d'aider plus efficacement les élèves en difficultés. Ils ont à présent « *des idées plein la tête* » et ont l'intention de les tester en classe avec leurs élèves.

Certains mettent en avant la sensation d'être rassuré sur leur niveau de connaissances et de pratiques. D'autres encore estiment que les formations proposées suscitent un regain de motivation. Comme dit l'un des participants, il s'agit d'un « *shoot de motivation ! Grâce à cette formation je suis en mesure de*

mieux comprendre le fonctionnement des jeunes face à l'apprentissage (durée d'attention, conseils concrets à leur donner) et j'ai découvert une série d'outils que je suis impatient de mettre au service de mes élèves. Je suis convaincu que je suis davantage en mesure de les aider face à l'apprentissage grâce à cette formation ».

b. Le point de vue formateurs

Pour nombre de formateurs, les objectifs ont été atteints. Comme le dit l'un d'eux, « *Tous les points annoncés ont été passés en revue et émaillés d'exemples, de réflexions et d'explicitations* ». Selon leur dires, les participants étaient enthousiastes et réceptifs, ce qui semble avoir facilité l'atteinte des objectifs.

Toutefois, pour certains participants qui avaient des attentes légitimes mais différentes que celles que les objectifs prescrits permettaient d'aborder, plusieurs formateurs estiment que les propos doivent être nuancés. Il s'agit d'une part d'enseignants qui ont participé à des formations qu'ils n'ont pas choisies, et d'autre part de participants ayant une formation particulière (psycho-pédagogue, logopède, formatrice en pédagogie notamment) qui n'ont pas "découvert" de nombreuses nouveautés. Les notions abordées n'étant pas neuves pour eux, l'objectif de leur présence consistait davantage à se conforter à la pertinence de leur pratique quotidienne.

Plusieurs formateurs expliquent également que de nombreuses approches théoriques et outils pratiques ont été proposés à la lumière des neurosciences et au départ de mises en situations concrètes. Diverses pistes de différenciation ont été mises en œuvre permettant ainsi aux participants de confronter leurs propres conceptions à des informations nouvelles.

4.4.1.4. En guise de synthèse

Les formations proposées avaient pour objectif d'aider les enseignants à s'adapter davantage encore à la diversité de leurs élèves. Toutes impliquaient une mise en lien de l'observation de l'élève avec des apports théoriques, pratiques ou législatifs. L'analyse tant quantitative que qualitative des données recueillies montre que ces formations sont dans l'ensemble fort appréciées par les participants. Elles répondent à des besoins professionnels concernant le niveau de la classe comme celui des élèves. Certains participants relèvent encore des apports sur le plan personnel comme sur celui des connaissances. Si certains regrettent une approche parfois un peu trop théorique, la majorité repart avec de nombreuses pistes concrètes qu'ils ont l'intention de mettre en œuvre dans leur pratique quotidienne.

4.5. Analyse de formations en lien avec l'axe stratégique 5 du Pacte pour un Enseignement d'excellence : Assurer à chaque enfant une place dans une école de qualité, et faire évoluer l'organisation scolaire afin de rendre l'école plus accessible, plus ouverte sur son environnement et mieux adaptée aux conditions du bien-être de l'enfant

4.5.1. Les formations à destination des éducateurs visant la prévention et la gestion des conflits entre élèves et les problématiques de violence

4.5.1.1. Les objectifs

À la demande de la COC¹, dans le cadre du chantier 16 « Renforcer la démocratie scolaire et le bien-être à l'école », l'IFC a mis en place en 2018-19 une formation à destination exclusive des éducateurs-trices, en fonction dans une école ou un internat.

Centrée sur la gestion et la prévention des situations conflictuelles et/ou violentes en milieu scolaire, la formation poursuit les objectifs suivants :

1. Clarifier le rôle de l'éducateur en matière de prévention et de gestion des conflits et de la violence en milieu scolaire
2. À partir d'analyse de cas de situations conflictuelles vécues par des éducateurs en milieu scolaire :
 - a. apprendre à reconnaître des situations conflictuelles et/ou liées à des formes de violence
 - b. expérimenter et co-construire différentes approches/outils permettant de les prévenir et les gérer
3. Développer et travailler la posture professionnelle et le cadre d'intervention
4. Envisager comment travailler avec les autres membres de l'équipe éducative pour développer des stratégies/pistes pour prévenir les conflits et la violence en milieu scolaire
5. Identifier les ressources et services disponibles de la FWB

Ces objectifs sont le fruit d'une réflexion et d'une concertation entre des membres du service pédagogique de l'IFC et les coordonateurs-trices du Service des Equipes mobiles, du Service de Médiation Scolaire en Région de Bruxelles-Capitale et du Service de Médiation Scolaire en Wallonie.

4.5.1.2. La formation

La formation est proposée en 2 jours et prise en charge par des formateurs internes de l'IFC. Elle se veut avant tout être un lieu d'échanges entre pairs. Elle vise à interroger les représentations et les pratiques des éducateurs-trices, tout en privilégiant le partage d'expériences et le travail en équipe.

« Comment appréhender une situation conflictuelle et/ou violente ? Quel est le champ d'actions de l'éducateur-trice et les limites à respecter ? Quelle place accorder aux émotions ? Quelle(s) attitude(s), quel(s) mode(s) de communication adopter ? Quelles stratégies mettre en place pour prévenir, gérer et

¹ Cellule opérationnel de Changement

résoudre efficacement différents types de conflits et/ou diverses formes de violences ? Comment assurer la complémentarité avec les autres membres de l'équipe éducative ? » sont autant de questions qui sont abordées.

Il convient également d'ajouter qu'un chapitre de la formation est entièrement consacré à la problématique du harcèlement.

4.5.1.3. Le public-cible

La formation s'adresse prioritairement² aux éducateurs-trices de l'enseignement fondamental³ et secondaire, ordinaire ou spécialisé (en ce compris les éducateurs-trices d'internat), en fonction depuis moins de 5 ans.

Les inscriptions se font sur une base volontaire. Le tableau ci-dessus permet d'avoir une idée du pourcentage d'inscrits par niveau pour les sessions activées en 2018-19.

Pourcentage d'inscrits par niveau (toutes sessions confondues)				
Fondamental ordinaire (FO)	Secondaire ordinaire (SO)	Fondamental spécialisé (FSp)	Secondaire spécialisé (SSp)	Autres⁴
16,5 %	71 %	2,5 %	6,5 %	3,5 %

Tableau 24 Partie qualitative – Pourcentage d'inscrits par niveau – Formation éducateurs

Parmi les participants, les formateurs ont régulièrement constatés la présence d'éducateurs-trices chevronné-es, c'est-à-dire, ayant plus de 5 ans d'expérience. Leur présence n'a nullement été un frein au bon déroulement de la formation mais a, au contraire, permis d'enrichir les échanges et le partage d'expériences.

Une seule session a rencontré des difficultés liées au public présent en formation. Ces difficultés ne semblent cependant pas être en rapport avec le niveau d'expérience des participants, mais plutôt dues au manque de respect de certains d'entre eux. Comme le relatent les formateurs, « le groupe était très dissipé, peu respectueux des consignes et de la parole d'autrui, voire même des règles élémentaires du savoir-vivre (utilisation permanente du GSM, prise de parole impromptue, arrivée tardive le matin et après chaque pause.) ». Le 2e jour de formation, une participante s'est présentée accompagnée de son enfant prétextant qu'elle avait oublié que son école était fermée pour cause de conférence pédagogique. À cela s'ajoute le fait que 12 participants issus de la même école avaient été inscrits d'office par leur direction. Tous ces éléments ont pour effet de nuire au bon déroulement d'une

² Une formation à destination des éducateurs-trices en fonction depuis plus de 5 ans et bénéficiant déjà d'une expérience certaine en matière de gestion et de prévention des conflits et de la violence est programmée en 2019-20.

³ Pour l'enseignement fondamental ordinaire sont concernés les éducateurs-trices engagés dans les établissements bénéficiaires de l'encadrement différencié et ceux sous statut ACS/APE.

⁴ Ce pourcentage inclut 2 directions d'établissements (secondaire ordinaire) et des participants qui indiquent bien être éducateurs-trices (secondaire ordinaire) mais renseignent pourtant ne pas faire partie du public-cible. A ceux-ci s'ajoute également 1 surveillant du fondamental ordinaire.

formation et à sa qualité. Il est toutefois interpellant de noter qu'aucun de ces faits n'est relaté dans les formulaires d'évaluation des participants. La plupart déclarent en effet être satisfaits et repartir avec beaucoup d'outils et d'informations utiles.

Par ailleurs, issus de l'enseignement fondamental, des surveillants ou éducateurs engagés sur fonds propres ont également pris part à la formation. Bien qu'étant hors public éligible, l'IFC a autorisé leur participation sous certaines conditions afin qu'ils puissent eux aussi être outillés face aux types de conflits et aux phénomènes de violence rencontrés sur le terrain.

4.5.1.4. Analyse des données quantitatives

Durant l'année scolaire 2018-19, 12 sessions prises en charge par les formateurs internes de l'IFC ont été organisées et 157 formulaires d'évaluation récoltés. Comme le montre le tableau ci-dessous, le taux de satisfaction globale s'élève à 95 % et 93 % des formés estiment que la formation a contribué à répondre à des besoins professionnels. Quant aux objectifs, 93 % des participants s'accordent à dire qu'ils ont bien été travaillés.

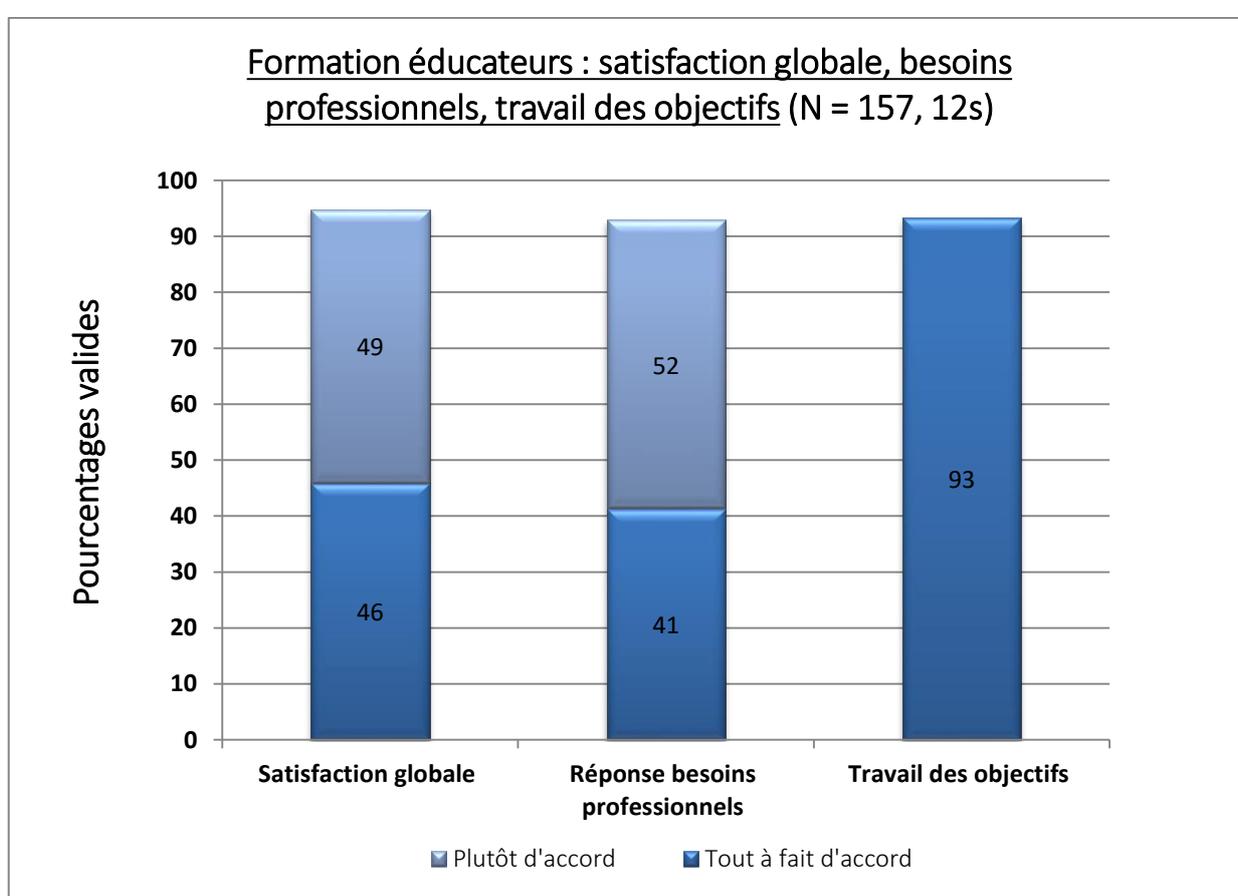


Tableau 25 Partie qualitative – Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs – Formation éducateurs

4.5.1.5. Analyse des données quantitatives

a. Le travail des objectifs

Sur les 157 participants interrogés, 140 d'entre eux confirment le travail et la rencontre de l'ensemble des objectifs annoncés, tant sur le plan théorique que pratique.

A l'inverse, 10 autres participants déclarent que tous les objectifs n'ont pas été travaillés. Répartis dans 6 sessions différentes, ils pointent le manque de temps ou précisent qu'ils s'attendaient à plus d'échanges, de partages de solutions, d'expériences ou encore d'outils.

Suite à cette dernière remarque, il est important de rappeler que la composition des groupes de participants (profils homogènes ou hétérogènes) peut varier fortement d'une session à l'autre et ainsi impacter la dynamique d'une formation. Les formateurs doivent constamment s'adapter aux publics qu'ils forment. Par ailleurs, ayant parfois des attentes très spécifiques, il arrive que des participants repartent d'une formation avec une sensation de manque ou quelque peu frustrés.

Enfin, 7 participants ne répondent pas à la question « L'ensemble des objectifs repris dans la confirmation d'inscription ont-ils été travaillés ? ». Certains invoquent le fait de ne pas avoir reçu de confirmation ou de ne pas avoir pris connaissance des objectifs.

b. Les besoins professionnels

La grande majorité des participants (144 sur 157) affirment également que la formation a contribué à répondre à des besoins professionnels. Même s'ils ne les mentionnent pas toujours de manière explicite, une lecture croisée des différentes réponses fournies permet d'en faire émerger quelques-uns. Parmi ceux rencontrés lors de la formation, il est possible de distinguer différents besoins tels que celui de :

- clarifier les rôles et la fonction de l'éducateur-trice en milieu scolaire ;
- apprendre à gérer de manière adéquate et adaptée une situation conflictuelle et/ou violente, qu'il s'agisse des actions à mettre en place ou du cadre légal à respecter ;
- trouver des réponses appropriées aux difficultés rencontrées quotidiennement et résoudre certaines problématiques ;
- être rassuré par rapport aux pratiques déjà mises en place ;
- progresser, acquérir de nouveaux outils et élaborer de nouvelles pistes d'actions, notamment en matière de lutte contre le harcèlement et le cyber-harcèlement ;
- se confronter à d'autres réalités et partager leurs expériences, leurs pratiques avec leurs collègues travaillant dans d'autres écoles.

Concernant les participants (11 sur 157 répartis dans 8 sessions différentes) estimant que leurs besoins professionnels ne sont pas rencontrés, les raisons évoquées sont diverses et propres à chacun. A titre d'exemples, un participant écrit que la formation ne lui a rien appris de nouveau et que son expérience a déjà permis de répondre à de nombreuses questions. Un autre ajoute qu'elle n'apporte pas de plus-value par rapport aux études d'éducateur A1 et qu'elle n'est à son sens pas suffisamment axée sur le côté professionnel de terrain.

Quant aux 2 participants restants, ils évitent de se positionner. L'un des 2 justifie sa non-réponse en indiquant qu'il ne peut pas répondre à la question posée étant donné qu'il n'a pas choisi la formation.

c. Les acquis

De la formation, les participants disent repartir avec :

- des outils, des pistes adaptées à leurs pratiques, des ressources et une meilleure connaissance du cadre légal :

- *Des nouveaux outils. Des échanges différents et manières de faire dans d'autres écoles. Des étapes à suivre lors d'un conflit.*
- *De très bonnes solutions, d'attitudes à prendre lors d'un conflit. De règles à suivre pour trouver un comportement adéquat lors d'un conflit.*

- *Des outils pour déceler, prévenir le harcèlement/cyberharcèlement. Des liens vers d'autres professionnels pour nous aider.*
- *Une bonne expérience. Bien que je sois sorti des études il y a 4 ans, j'ai réappris des choses, de nouvelles perspectives et surtout qu'il est agréable de se dire que nous ne sommes pas seuls.*
- *Des infos concernant mes obligations légales en tant qu'éduc et mes droits. Des pistes pour adapter mes réactions et pour pouvoir déceler les signaux de détresse des élèves.*

- de la motivation, de l'envie, un esprit d'ouverture :

- *Moins d'appréhension pour l'avenir, plus de bagages, de nouveaux projets, de la motivation.*
- *Des réponses, de la motivation, l'envie de faire bouger les choses.*
- *Le coeur plus léger. La tête remplie. Motivée à appliquer les choses vues lors de la formation.*
- *Un peu plus de bagage ainsi qu'une plus grande ouverture d'esprit vis-à-vis de comportements que nous avons pu échanger ...*

- un enrichissement grâce aux échanges avec les autres participants et les formateurs :

- *De l'enrichissement. Des idées reçues par les formateurs et les autres collègues présents à la formation.*
- *Un sentiment d'avoir pu partager des expériences et écouter d'autres expériences et apprendre davantage en matière de législation.*
- *Un bagage supplémentaire pour appréhender un maximum les éventuels futurs conflits. Des échanges intéressants avec des collègues qui vivent d'autres situations que les nôtres.*
- *Le fait que les réalités de terrain sont parfois pires que les miennes (manque de personnel, moyens,...). J'ai pu aussi par échanges, acquérir plus de savoirs et de possibilités pour mon travail au quotidien.*

- de l'assurance par rapport à leurs pratiques, une remise en question de celles-ci ou encore une nouvelle façon de faire :

- *Une meilleure estime de mes compétences. Et je me sens mieux armé pour affronter certaines situations problématiques.*
- *Je suis rassurée car ce que j'ai vu et entendu est ce que j'essaie de mettre en place dans mon école. Plus d'assurance et plus d'outils. Je suis nouvelle et seule éducatrice dans l'école et je manque d'expérience, d'équipe avec qui je peux échanger sur ma pratique.*
- *Rappel de certaines pratiques et remise en question quant à certaines façons de faire plutôt erronées.*
- *Du savoir. Des idées de mises en pratique éducatives. Du partage et parfois de la remise en question.*
- *Avec une nouvelle vision de ma pratique professionnelle.*
- *Une prise de recul sur ma pratique nécessaire pour la continuité de mon travail. Des outils concrets à pouvoir mettre en place et à partager avec l'équipe pédagogique.*

4.5.1.6. Conclusion

En termes de prévention et de gestion des situations conflictuelles et/ou violentes, il est important que les éducateurs-trices, acteurs de première ligne, disposent d'un moment qui est leur est spécifiquement consacré. Parfois démunis ou seuls face à certaines problématiques, certains éprouvent le besoin criant d'aller à la rencontre de leurs pairs afin d'échanger et de partager leurs expériences. Le fait que la

formation soit proposée dans le cadre de l'interréseaux leur permet non seulement d'être sensibilisés à d'autres réalités, mais également d'avancer, d'être rassurés ou encore d'être familiarisés à de nouvelles pratiques.

Cette analyse montre aussi que la mixité des publics entre, d'une part, les éducateurs les moins expérimentés et, d'autres part, les éducateurs plus chevronnés, doit être encouragée et préservée : elle concourt en effet à enrichir les discussions et les débats entre les participants.

5. CONCLUSION

En guise de conclusion, rappelons tout d'abord les **données principales** qui se sont dégagées de l'évaluation. Elles se basent sur 15427 évaluations (1416 sessions analysées sur les 1443 sessions organisées). De manière synthétique, nous constatons des **résultats globalement très positifs** en matière de satisfaction, de travail des objectifs et de réponse à des besoins professionnels (pourcentages légèrement plus faibles pour cet item encore cette année). Il apparaît en outre que **les personnes qui ont plus de 26 ans de carrière** et les participants des formations du **fondamental** renvoient comparativement les perceptions les plus positives. Les formations à inscription **individuelle** sont globalement mieux appréciées que les formations organisées selon les autres modalités. **82.9% des sessions sont positives**, dont 23.8% sont même jugées excellentes (+2.4% par rapport à l'année précédente). Sur l'ensemble des sessions analysées seulement 25 se révèlent problématiques, soit 2.2% des sessions (moins 0.9% par rapport à 2017-2018).

Pour la suite de cette conclusion, nous souhaitons « prendre de la hauteur » en mettant en relation quelques éléments clés issus de l'analyse qualitative des commentaires (notamment pour les thématiques approfondies) et un objectif transversal des formations : **l'analyse réflexive**. Autrement dit, nous voulons envisager dans quelle mesure et à quelles conditions les formations travaillent la capacité à réfléchir sur ses pratiques et ses actions professionnelles et encouragent le développement d'une posture de praticien réflexif.

Comme nous l'avons souligné à plusieurs reprises dans ce rapport, les participants se disent très largement satisfaits des formations suivies. **Les acquis les plus appréciés** semblent être les outils et ressources directement applicables, la mise à jour de connaissances ou techniques disciplinaires, une meilleure compréhension des cadres légaux et réglementaires ou encore l'appropriation des attentes du système éducatif.

Si nous pouvons nous réjouir de ces retours positifs, **un élément nous interpelle** : globalement, que les commentaires soient positifs ou négatifs, ils sont fort peu nombreux à pointer l'analyse réflexive en formation comme un des éléments à la base de leur satisfaction ou insatisfaction. Cela nous conduit à penser que les formations parviennent rarement à susciter et développer de réels dispositifs d'analyse réflexive malgré une demande institutionnelle explicite (le fait que la formation s'appuie sur l'analyse réflexive est un critère d'analyse de la qualité des offres reçues lors du marché public pour quasiment deux tiers des intitulés).

Une **hypothèse** qui pourrait expliquer ce constat est la suivante : de manière plus ou moins consciente, les contenus et méthodologies des formations seraient (ré)ajustés et adaptés aux attentes pragmatiques voire utilitaristes des participants. Relevons à cet effet que les commentaires négatifs regrettant le manque ou l'absence de travail réflexif sont quasi inexistantes.

Nous percevons assez explicitement dans les retours de formation que **les participants ont du mal à mettre leurs pratiques, le cœur du métier, au centre des analyses** effectuées en formation. D'ailleurs, ils apprécient rarement l'exercice. Bien souvent, ils semblent redouter autant le jugement des autres participants que celui des formateurs.

Nous pouvons illustrer cela par un **exemple** extrait des questionnaires « formateurs » et reçu pour une formation sur l'erreur comme levier d'apprentissage où une formatrice nous expliquait que les participants n'acceptaient d'amener des copies authentiques d'élèves que le deuxième jour de formation (alors qu'elles sont demandées dès le premier jour) et que cela ne concernaient que ceux qu'elle était parvenue à rassurer par la méthodologie et le climat instauré.

Cette crainte du jugement, de l'évaluation est particulièrement saillante dans le contexte actuel de changements et de réformes en lien notamment avec le Pacte pour un Enseignement d'excellence. Souvent, dans les analyses qualitatives des différentes thématiques approfondies dans le présent rapport, nous observons qu'une partie significative de l'action de formation a consisté à rassurer les participants sur la qualité de leurs pratiques professionnelles et leur conformité avec les attentes du

système éducatif. C'est d'ailleurs un des critères de satisfaction les plus souvent mis en avant par les participants. **S'il est positif de constater que les formations parviennent à renforcer la confiance et souvent, par-là, la motivation des participants, nous pouvons également en attendre qu'elles amènent à une remise en question** de certaines pratiques dans le cadre d'un travail réflexif. Dans cette optique, la pression peut s'exercer sur le formateur (dont le travail sera en grande partie évalué par les participants) qui verra une certaine prise de risque professionnel dans le fait d'amener les participants à interroger certaines convictions ou certitudes.

Un autre **exemple** tiré des retours des formateurs permet d'éclairer cette difficulté à trouver le bon équilibre entre la « réassurance » et le fait d'être « bousculé » en formation : une formatrice travaillant sur une formation en lien avec le rapport au savoir, nous raconte avoir constaté des retours négatifs et même assez durs des participants via leurs formulaires d'évaluation à la suite d'une session où elle avait cherché à analyser et interroger en profondeur certaines postures éducatives voire certaines valeurs. Cette formation aurait sans doute été évaluée plus positivement si elle s'était limitée à proposer des apports neutres et en encourageant moins le doute et le questionnement.

En définitive, à la lumière de ces réflexions et **dans une optique de régulation**, les éléments à travailler ou à discuter avec nos opérateurs de formation et au sein même de l'IFC pourraient concerner d'une part des aspects méthodologiques et, d'autre part, toucher aux objectifs transversaux et intentions générales d'une grande partie de notre offre de formation.

- **Considérations méthodologiques** : en suivi des analyses qualitatives réalisées dans le présent rapport, il semble essentiel de garantir un cadre sécurisant et bienveillant en formation pour amener les participants vers un véritable travail réflexif. Il s'agit de prendre du temps pour mettre en place les conditions nécessaires à l'expression et l'analyse des pratiques professionnelles des participants. Il convient notamment de rappeler que ce sont les pratiques professionnelles et non personnelles qui sont questionnées et que la formation n'est en aucun cas un espace de jugement ou d'évaluation mais un lieu où de la manière la plus authentique possible, on cherche à faire évoluer positivement la qualité de son action pédagogique au service des élèves. Toujours selon les analyses des retours de formation, notons encore que le contexte des formations à distance peut être un frein à la mise en place de ce cadre sécurisant nécessaire à l'échange réflexif.
- **Réflexions autour des intentions générales** : dans le contexte actuel et même plus largement, le fait de rassurer les professionnels de l'enseignement en proposant des repères clairs et stables doit être une intention globalement incontournable de nos formations. Cela étant, peut-on renoncer à ce que Schön (un des pionniers de l'approche réflexive) appelle le « savoir dans et sur l'action » ? Les formateurs doivent-ils éviter certains questionnements dans la crainte de se voir eux-mêmes mal évalués ? Si les formations doivent permettre de rassurer les enseignants, nous pensons que cette réassurance doit être également un préalable à la remise en question de certaines certitudes. Par ailleurs, nous pourrions envisager, d'ajouter un item dans le formulaire d'évaluation qui interrogerait les participants sur les opportunités d'analyse réflexives vécues en formation. Cette question permettrait de nuancer certains retours négatifs et affirmer la volonté de l'IFC d'asseoir l'analyse réflexive plus au cœur de ses formations.

6. ANNEXES

6.1. Formulaire d'évaluation



QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DESTINÉ AUX PARTICIPANT-ES

Une des missions de l'Institut de la Formation en cours de Carrière est de procéder à l'évaluation des formations qu'il organise afin d'en réguler et d'en adapter l'offre.

L'IFC vous remercie de consacrer un peu de temps pour compléter ce questionnaire et le remettre au(x) formateur-trice(s) au terme de la session.

1. Inscrivez le code de la session (1 à 5 chiffres) précisé sur votre confirmation d'inscription ainsi que la date du dernier jour de la formation.

Code session

--	--	--	--	--

Date du dernier jour de la formation

		/			/	2	0	1	
--	--	---	--	--	---	---	---	---	--

2. Je fais partie du public visé par la formation

Oui Non Je ne sais pas

3. Pour m'inscrire à cette formation, je me suis basé sur

L'intitulé de la formation	<input type="checkbox"/>
Le sous-titre	<input type="checkbox"/>
Le nom du formateur/de la formatrice	<input type="checkbox"/>
La présentation de la formation (site internet ou journal des collectives)	<input type="checkbox"/>
Le conseil de:	<input type="checkbox"/>
Autres :	<input type="checkbox"/>

4. Globalement, je suis satisfait-e de cette formation ?

pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord



5. L'ensemble des objectifs repris dans la confirmation d'inscription ont-ils été travaillés?

oui non

Justifiez votre réponse

6. La formation a contribué à répondre à des besoins professionnels

pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

En quoi ?

7. Dans mes pratiques professionnelles, quels sont les besoins pour lesquels je ne trouve aucune formation dans l'offre globale de formation (quel que soit l'organisme de formation) ?



11623





8. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des affirmations suivantes (une seule réponse par affirmation)

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le déroulement (scénario) de la formation était structuré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion du temps me convenait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai participé à des mises en situation et à des exercices pratiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formation prévoyait des temps d'échanges constructifs entre participants.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un temps a été réservé pour faire le lien entre ce qui a été vu et ce que je peux en faire dans mes pratiques professionnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les documents utilisés et distribués sont de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je considère que mes <u>acquis</u> ont été pris en compte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je considère que la <u>spécificité de mon métier</u> a été prise en compte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9. Pour mon métier, je pars de cette formation avec:





10. Depuis combien d'années enseignez-vous ou pratiquez-vous?

- 0-1 an 2-5 ans 6-15 ans 16-25 ans 26-35 ans plus de 35 ans

11. Quelle est votre fonction?

(Un seul choix possible: celui qui vous définit le mieux en fonction de la formation que vous avez suivie)

<input type="checkbox"/> Instituteur-trice	<input type="checkbox"/> Coordonnateur ou accompagnateur CEFA
<input type="checkbox"/> Professeur-e de cours généraux	<input type="checkbox"/> Personnel administratif
<input type="checkbox"/> Professeur-e de CTPP	<input type="checkbox"/> Chef d'atelier
<input type="checkbox"/> Maître-esse spécial-e dans l'enseignement fondamental	<input type="checkbox"/> Chef d'établissement ou membre de l'équipe de direction
<input type="checkbox"/> Puériculteur-trice	<input type="checkbox"/> Membre du personnel technique d'un centre P.M.S.
<input type="checkbox"/> Educateur-trice	<input type="checkbox"/> Directeur-trice d'un centre P.M.S.
<input type="checkbox"/> Personnel social, psychologique et paramédical dans l'enseignement spécialisé	<input type="checkbox"/> Autres

!!! Les membres du personnel des agents P.M.S. ne répondent pas aux questions 12 à 14.

12. Vous travaillez dans le cadre de l'enseignement

(Un seul choix possible: celui qui vous définit le mieux en fonction de la formation que vous avez suivie)

- Fondamental ordinaire
- Fondamental spécialisé
- Secondaire ordinaire
- Secondaire spécialisé
- CEFA
- 4ème degré

13. Si vous avez choisi l'enseignement secondaire ordinaire, cochez la filière pour laquelle vous avez suivi cette formation

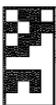
- Filière de transition (général et technique de transition)
- Filière de qualification (professionnel et technique de qualification)

14. Si vous avez choisi l'enseignement spécialisé, cochez le type, voire la forme d'enseignement pour lequel (lesquels) vous avez suivi cette formation

- Type 1 Type 2 Type 3 Type 4 Type 5 Type 6 Type 7 Type 8
- Forme 1 Forme 2 Forme 3 Forme 4

15. Si vous acceptez que nous vous contactions éventuellement en cas de nécessité (ex. plainte, grand écart entre l'avis des participants et celui du formateur), pouvez-vous inscrire votre numéro de téléphone?

N° de tél. /



11623

*Nous vous remercions pour le temps que vous avez pris pour remplir ce questionnaire.
L'équipe de l'IFC.*



N'hésitez pas à consulter notre site internet: www.ifc.cfwb.be

6.2. Questionnaire d'évaluation pour les Ateliers du Pacte



QUESTIONNAIRE D'EVALUATION DESTINE AUX PARTICIPANT-ES

Une des missions de l'Institut de la Formation en cours de Carrière est de procéder à l'évaluation des formations qu'il organise afin d'en réguler et d'en adapter l'offre.

L'IFC vous remercie de consacrer un peu de temps pour compléter ce questionnaire et le remettre au(x) formateurs-trice(s) au terme de la session.

1. Inscrivez le code de la session (5 chiffres) précisé sur votre confirmation d'inscription ainsi que la date du jour de la formation.

Code session

Date du jour de la formation

 / /

2. Globalement, je suis satisfait-e de cet atelier pédagogique ?

pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

3. Les objectifs de la formation ont-ils été travaillés ?

Rappel des objectifs :

1. Apporter votre point de vue et votre analyse professionnelle ;
2. Partager vos pratiques pédagogiques et vos questionnements sur les axes actuellement interrogés dans le processus du Pacte pour un Enseignement d'excellence.

oui non

4. Au regard de la thématique abordée dans l'atelier que vous avez suivi, sur quel(s) point(s) (éléments facilitateurs, obstacles, organisation, etc.) souhaiteriez-vous précisément attirer l'attention pour la réussite du Pacte pour un Enseignement d'excellence ?

5. Vous travaillez dans (à choisir) :

- Un établissement scolaire fondamental ordinaire
 fondamental spécialisé
 secondaire ordinaire
 secondaire spécialisé
- Un centre PMS
- Autre (à préciser) :

6. Qu'avez-vous le plus apprécié durant la formation ?

7. Qu'avez-vous le moins apprécié durant la formation ?

8. Quel(s) commentaire(s) éventuel(s) souhaiteriez-vous nous laisser ?

6.3. Questionnaire d'évaluation : Enseignants débutants



QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION : Enseignants débutants - Comment réussit son entrée dans l'enseignement ?
Rencontre et échanges autour des questions des enseignants lors de leur entrée en fonction (590001601 / 24998)

Globalement, je suis satisfait.e de cette journée. Pas du tout d'accord Plutôt pas d'accord Plutôt d'accord Tout à fait d'accord

Pourquoi ?

		En quoi ?
L'atelier du matin « inspection » m'a apporté des informations utiles et pertinentes par rapport à mon expérience actuelle.	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	
L'atelier du matin « administration » m'a apporté des informations utiles et pertinentes par rapport à mon expérience actuelle.	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	
L'atelier de l'après-midi m'a apporté des informations utiles et pertinentes par rapport à mon expérience actuelle.	<input type="checkbox"/> Pas du tout d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt pas d'accord <input type="checkbox"/> Plutôt d'accord <input type="checkbox"/> Tout à fait d'accord	

J'aimerais encore avoir des éléments de réponse par rapport aux questions, thématiques suivantes :

Niveau d'enseignement :

Fonction :

Adresse mail éventuelle :

L'équipe de l'IFC vous remercie d'avoir pris le temps de répondre à ce questionnaire.

6.4. Plan de pilotage – questionnaire des participants

QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FORMATIONS

« PLANS DE PILOTAGE : enjeux, attentes et processus »

L'IFC et l'Inemap-ULB vous remercient de compléter ce questionnaire qui leur permettra de recueillir des informations sur la formation que vous avez suivie et de mettre en place les régulations éventuelles ou encore de faire remonter des informations au pouvoir régulateur. Le questionnaire doit être remis au(x) formateur-trice(s) au terme de la session. Les questions ouvertes peuvent être complétées tout au long des 2 jours de formation.

Cette évaluation concerne à la fois la première demi-journée donnée par Monsieur Alain Eraly et les 2 jours de formation suivis en petits groupes avec un duo de formateur ULB/IFC.

1. Inscrivez le code de la session (5 chiffres) que vous avez suivie précisé sur votre confirmation d'inscription.

Code Session

--	--	--	--	--

2. Pour chacun des objectifs suivants, indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé (une seule croix par objectif) et explicitez votre choix dans la case commentaires.

	Non travaillé	Travaillé insuffisamment	Travaillé suffisamment	Travaillé excessivement	Commentaires
Comprendre le sens et la portée de la notion de pilotage du système scolaire, d'un établissement et du processus de contractualisation du plan de pilotage/contrat d'objectifs.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sensibiliser à l'importance de la dynamique participative dans l'approche du plan de pilotage ainsi qu'à l'appropriation collective d'un plan d'action.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Introduire la notion de leadership distribué.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
S'approprier les exigences du pouvoir régulateur en ce qui concerne la réalisation de l'état des lieux de l'établissement, les liens à opérer entre le diagnostic, la fixation des priorités de l'établissement et les plans d'action.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sensibiliser à l'importance du suivi régulier de la réalisation du Contrat d'objectifs et à la dimension d'évaluation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Etablir les liens avec les rubriques du canevas du plan de pilotage.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	



**3. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des affirmations suivantes
(une seule réponse par affirmation)**

	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le déroulement (scénario) de la formation était structuré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion du temps me convenait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les exemples, les mises en situation et les exercices pratiques étaient pertinents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les documents reçus sont de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La diversité de la réalité de terrain des participants a été un apport pour la formation.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4. Points forts du dispositif de formation

5. Points à améliorer





6. Par rapport au contenu de la formation, en quoi vous sentez-vous conforté dans votre fonction de directeur-trice ?

7. Qu'est-ce que cette formation vous a apporté par rapport à votre métier de directeur-trice ?

8. Au terme de cette formation, quelles sont vos questions et vos besoins par rapport à la rédaction et à la mise en œuvre du plan de pilotage de votre établissement.





Données d'identification

9. Depuis combien d'années êtes-vous en fonction de direction?

- 0-1 an
- 2-5 ans
- 6-15 ans
- 16-25 ans ou plus

10. Vous dirigez un établissement d'enseignement

- Fondamental ordinaire
- Fondamental spécialisé
- Secondaire ordinaire
- Secondaire spécialisé

10. a. Pour l'enseignement fondamental, disposez-vous dans votre établissement d'une section maternelle ?

- oui non

10. b. Pour l'enseignement secondaire ordinaire, veuillez préciser les filières organisées dans votre établissement.

- filière de transition (général et technique de transition)
- filière de qualification (technique de qualification et professionnel)

10. c. Pour l'enseignement secondaire spécialisé, veuillez préciser les formes d'enseignement organisées dans votre établissement.

- Forme 1 Forme 2 Forme 3 Forme 4

Nous vous remercions pour le temps que vous avez pris pour remplir ce questionnaire.

L'équipe de l'ULB et de l'IFC.



6.5. Plan de pilotage – Questionnaire collective Plan de pilotage – Jour 1



QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FO PLAN de PILOTAGE « COLLECTIVES » - JOUR 1

Une des missions de l'Institut de la Formation en cours de Carrière est de procéder à l'évaluation des formations qu'il organise afin d'en réguler et d'en adapter l'offre.

L'IFC vous remercie de consacrer un peu de temps pour compléter ce questionnaire et le remettre au(x) formateur-trice(s) au terme de la session.

1. Inscrivez le code de la session (1 à 5 chiffres) précisé sur votre confirmation d'inscription

Code session

2. Pour chacun des objectifs suivants, indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé (une seule croix par objectif) et explicitez votre choix dans la case commentaires.

	Non travaillé	Travaillé insuffisamment	Travaillé suffisamment	Travaillé excessivement	Commentaires
Former, dans un contexte interréseaux, une « équipe porteuse » du dispositif de pilotage aux principales notions et étapes du cadre de pilotage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Réfléchir avec l'équipe porteuse aux balises pour veiller à la dimension participative de l'élaboration du plan de pilotage et à la prise en charge avec la direction de l'information auprès de l'ensemble des membres du personnel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Par rapport à son contenu, la formation a-t-elle contribué à vous conforter en tant que membre de « l'équipe porteuse » plan de pilotage

pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

En quoi ?

4. Citez un point fort/ à maintenir de la journée de formation.

5. Citez un point faible/ à améliorer de la journée de formation. N'hésitez pas à formuler une suggestion en lien avec celui-ci.

6. Au terme de cette journée, quels sont vos besoins et vos questions quant au retour réflexif et au partage d'expériences prévus lors de la journée 4 du processus de formation ?

7. Etablissement d'enseignement

- Secondaire ordinaire
- Secondaire spécialisé
- Fondamental spécialisé

8. Fonction

- Direction
 - Enseignant
 - Autre membre du personnel
- A préciser :

L'équipe de l'IFC vous remercie.

6.6. Plan de pilotage – Questionnaire collective Plan de pilotage – Jour 4



QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FO PLAN de PILOTAGE « COLLECTIVES » – JOUR 4

Une des missions de l'Institut de la Formation en cours de Carrière est de procéder à l'évaluation des formations qu'il organise afin d'en réguler et d'en adapter l'offre.

L'IFC vous remercie de consacrer un peu de temps pour compléter ce questionnaire et le remettre au(x) formateur-trice(s) au terme de la session.

1. Inscrivez le code de la session (1 à 5 chiffres) précisé sur votre confirmation d'inscription

Code session

2. Indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez que l'objectif a été travaillé (une seule croix par objectif) et explicitez votre choix dans la case commentaires.

	Non travaillé	Travaillé insuffisamment	Travaillé suffisamment	Travaillé excessivement	Commentaires
Partager ses expériences, se nourrir de celles d'autres établissements et prendre le temps d'un retour réflexif et d'une analyse de la dynamique participative ainsi que de son suivi	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Par rapport à son contenu, la formation a-t-elle contribué à vous conforter en tant que membre de «l'équipe porteuse » plan de pilotage

pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

En quoi ?

4. Citez un point fort/ à maintenir de la journée de formation.

5. Citez un point faible/ à améliorer de la journée de formation. N'hésitez pas à formuler une suggestion en lien avec celui-ci.

<p>6. Etablissement d'enseignement</p> <p><input type="checkbox"/> Secondaire ordinaire</p> <p><input type="checkbox"/> Secondaire spécialisé</p> <p><input type="checkbox"/> Fondamental spécialisé</p>	<p>7. Fonction</p> <p><input type="checkbox"/> Direction</p> <p><input type="checkbox"/> Enseignant</p> <p><input type="checkbox"/> Autre membre du personnel</p> <p><u>A préciser :</u></p>
---	---

L'équipe de l'IFC vous remercie.

6.7. Plan de pilotage – Questionnaire Application pilotage



QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION FORMATION APPLICATION PILOTAGE

Une des missions de l'Institut de la Formation en cours de Carrière est de procéder à l'évaluation des formations qu'il organise afin d'en réguler et d'en adapter l'offre.

L'IFC vous remercie de consacrer un peu de temps pour compléter ce questionnaire et le remettre au(x) formateur-trice(s) au terme de la session.

1. Inscrivez le code de la session (1 à 5 chiffres) précisé sur votre confirmation d'inscription

Code session

2. Pour chacun des objectifs suivants, indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé (une seule croix par objectif) et explicitez votre choix dans la case commentaires.

	Non travaillé	Travaillé insuffisamment	Travaillé suffisamment	Travaillé excessivement	Commentaires
Connaître la structure générale et les différentes rubriques de l'application pilotage et les usages principaux.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Clartier et gérer les règles d'accès aux informations	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comprendre les indicateurs à l'aide du guide de l'utilisateur	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Introduire des données dans l'application	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

	Non travaillé	Travaillé insuffisamment	Travaillé suffisamment	Travaillé excessivement	Commentaires
Expérimenter la recherche, l'encodage et l'exportation de données.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

3. Citez un point fort/ à maintenir de la journée de formation.

4. Citez un point faible/ à améliorer de la journée de formation. N'hésitez pas à formuler une suggestion en lien avec celui-ci.

5. Au terme de cette journée, avez-vous encore une/des question(s) en lien avec l'application pour lesquelles vous n'avez pas eu de réponses ? oui non

Si oui, laquelle/lesquelles ?

6. Etablissement d'enseignement <input type="checkbox"/> Secondaire ordinaire <input type="checkbox"/> Secondaire spécialisé <input type="checkbox"/> Fondamental spécialisé <input type="checkbox"/> Fondamental ordinaire	7. Fonction <input type="checkbox"/> Direction <input type="checkbox"/> Enseignant <input type="checkbox"/> Autre membre du personnel <u>A préciser :</u>
--	--

L'équipe de l'IFC vous remercie.

6.8. Plan de pilotage – Questionnaire Indicateurs



INSTITUT DE LA FORMATION EN COURS DE CARRIÈRE QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION DESTINÉ AUX PARTICIPANT-ES

Formation Indicateurs

L'IFC vous remercie de compléter ce questionnaire qui nous permettra de recueillir des informations sur la formation que vous avez suivie et de mettre en place les régulations éventuelles. Le questionnaire doit être remis au(x) formateur-trice(s) au terme de la session.

Cette évaluation concerne à la fois la conférence plénière, le travail à distance et la demi-journée en présentiel.

1. Inscrivez le code de la session (5 chiffres) que vous avez suivi précisé sur votre confirmation d'inscription.

Code session

--	--	--	--	--

2. Globalement, je suis satisfait de cette formation.

pas du tout d'accord plutôt pas d'accord plutôt d'accord tout à fait d'accord

3. Pour chacun des objectifs suivants, indiquez (à l'aide d'une croix dans la case concernée) dans quelle mesure vous estimez qu'il a été travaillé (une seule croix par objectif) et explicitez votre choix dans la case commentaires.

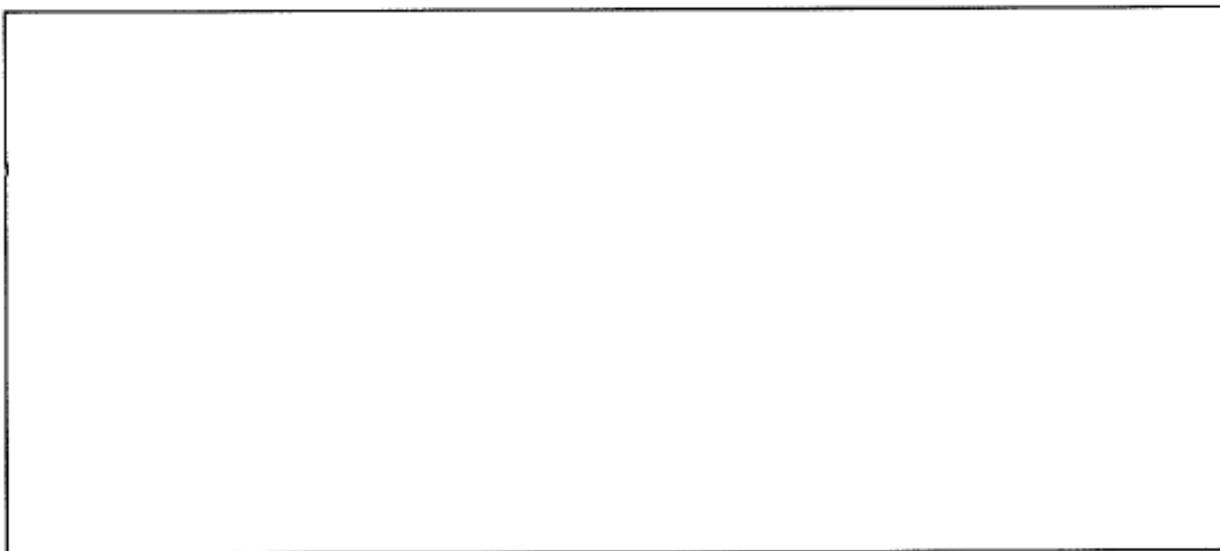
	Non travaillé	Travaillé insuffisamment	Travaillé suffisamment	Travaillé excessivement	Commentaires
Acquérir les connaissances de base des notions de statistique descriptive afin de mieux interpréter les données et de définir des stratégies et des actions pertinentes.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Comprendre les principaux indicateurs utilisés dans l'application Pilotage et leur mode de construction, leurs limites et leurs conditions d'application à l'aide des outils fournis par le Pilotage	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Interpréter un ensemble d'indicateurs d'un établissement scolaire, notamment en les analysant au regard des indices fournis dans l'application Pilotage pour des établissements scolaires aux profils comparables de manière à poser un diagnostic collectif et définir des objectifs spécifiques.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Identifier les indicateurs les plus pertinents pour évaluer le suivi des stratégies et des actions mises en place.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

4. Indiquez dans quelle mesure vous êtes d'accord avec chacune des affirmations suivantes (une seule réponse par affirmation)

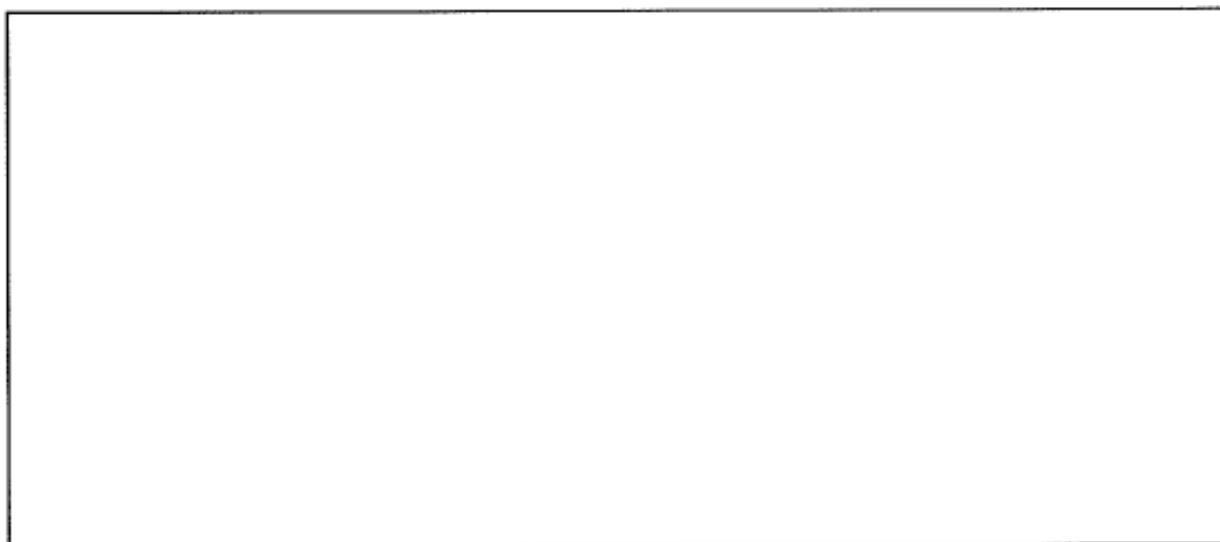
	Pas du tout d'accord	Plutôt pas d'accord	Plutôt d'accord	Tout à fait d'accord
Le déroulement (scénario) de la formation était structuré.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La gestion du temps me convenait.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Des exemples, des mises en situation et des exercices pratiques ont été proposés.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les exemples, les mises en situation et les exercices pratiques étaient pertinents.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Un temps a été consacré à faire le lien entre ce qui a été vu et ce que je peux faire dans mes pratiques professionnelles.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Je considère que la spécificité de mon métier a été prise en compte.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Les documents reçus sont de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J'ai apprécié le fait qu'une partie de la formation se réalise à distance.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
La formation en ligne est de qualité.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Qu'est-ce que cette formation vous a apporté par rapport à l'analyse et l'interprétation des indicateurs de votre établissement ?

6. En quoi cette formation vous a aidé à envisager l'évaluation de l'impact des stratégies et actions choisies pour atteindre les objectifs spécifiques de votre établissement ?



7. Si vous souhaitez ajouter un commentaire concernant cette formation, vous pouvez le faire ci-dessous :



Données d'identification

8. Depuis combien d'années êtes-vous en fonction de direction?

- 0-1 an 2-5 ans 6-15 ans 16-25 ans ou plus

9. Vous dirigez un établissement d'enseignement

- Fondamental ordinaire
 Fondamental spécialisé
 Secondaire ordinaire
 Secondaire spécialisé

9.a. Pour l'enseignement fondamental, disposez-vous dans votre établissement d'une section maternelle ?

- oui non

9.b. Pour l'enseignement secondaire ordinaire, veuillez préciser les filières organisées dans votre établissement.

- filière de transition (général et technique de transition)
 filière de qualification (technique de qualification et professionnel)

9.c. Pour l'enseignement secondaire spécialisé, veuillez préciser les formes d'enseignement organisées dans votre établissement.

- Forme 1 Forme 2 Forme 3 Forme 4

Nous vous remercions pour le temps que vous avez pris pour remplir ce questionnaire.

L'équipe de l'IFC.

Table des illustrations - Tableaux

Tableau 1 Partie descriptive-Comparaison des données liées à l'offre de formation par cibles et sous-thématiques entre 2018-2019	9
Tableau 2 Partie descriptive-Comparaison des données liées à l'offre de formation par cibles et sous-thématiques entre 2018-2019 (suite)	11
Tableau 3 Partie descriptive – Évolution 2017-2019.....	13
Tableau 4 Partie descriptive -Durée des sessions commandées	17
Tableau 5 Partie quantitative-Satisfaction globale et par niveaux	26
Tableau 6 Partie quantitative -Travail des objectifs par niveaux	27
Tableau 7 Partie quantitative -Réponse à des besoins professionnels par niveaux	29
Tableau 8 Partie quantitative -Dispositif de formation.....	31
Tableau 9 Partie quantitative -Résultats différenciés par ancienneté.....	33
Tableau 10 Partie quantitative -Résultats différenciés par type de formation	34
Tableau 11 Partie quantitative -Répartition des sessions - score lié au dispositif.....	37
Tableau 12 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations visant l'exploitation des erreurs	44
Tableau 13 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations dans le domaine scientifique	51
Tableau 14 Partie qualitative –Plan pilotage – directions du fondamental et du secondaire – Rencontre des objectifs	58
Tableau 15 Partie qualitative –Plan pilotage – directions du fondamental et du secondaire – Dispositif	59
Tableau 16 Partie qualitative –Formation plan de pilotage – organisations collectives – Rencontre des objectifs	62
Tableau 17 Partie qualitative –Formation application Pilotage – Rencontre des objectifs	64
Tableau 18 Partie qualitative –Formation indicateurs – directions – Rencontre des objectifs	67
Tableau 19 Partie qualitative – Formation indicateurs – directions - Dispositif	67
Tableau 20 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations dans le qualifiant - CPU	70
Tableau 21 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations dans le qualifiant – articulation cours généraux et CTPP	71
Tableau 22 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations dans le qualifiant – mise à jour des connaissances et techniques.....	71

Tableau 23 Partie qualitative –Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs : Formations ciblant l'observation de l'élève	75
Tableau 24 Partie qualitative –Pourcentage d'inscrits par niveau – Formation éducateurs	79
Tableau 25 Partie qualitative – Satisfaction globale, besoins professionnels, travail des objectifs – Formation éducateurs.....	80

Table des matières

1. INTRODUCTION	3
2. PARTIE DESCRIPTIVE – TABLEAU DE BORD	7
2.1. ANALYSE PAR NIVEAU D'ENSEIGNEMENT ET PAR CIBLES.....	9
2.2. LES INDICATEURS	15
2.3. LES SESSIONS	16
2.4. LA DUREE	17
2.5. LES INSCRITS	18
3. DONNEES QUANTITATIVES GLOBALES	21
3.1. ÉLÉMENTS METHODOLOGIQUES.....	23
3.2. RESULTATS GLOBAUX ET RESULTATS PAR NIVEAUX	24
3.2.1. Satisfaction globale et par niveaux	25
3.2.2. Travail des objectifs.....	27
3.2.3. Besoins professionnels	29
3.2.4. Dispositif de formation.....	31
3.3. RESULTATS DIFFERENCIES	33
3.3.1. Résultats différenciés suivant l'ancienneté.....	33
3.3.2. Résultats différenciés suivant le type de formation	34
3.4. ANALYSE PAR SESSION	36
3.4.1. Répartition des sessions en lien avec le score lié au dispositif	36
3.4.2. Analyse des sessions problématiques	38
3.5. SYNTHÈSE	40
4. PARTIE QUALITATIVE	41
4.1. ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 1 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : ENSEIGNER LES SAVOIRS ET COMPETENCES DE LA SOCIETE DU 21 ^{ÈME} SIECLE ET FAVORISER LE PLAISIR D'APPRENDRE, GRACE A UN ENSEIGNEMENT MATERNEL RENFORCE, A UN TRONC COMMUN POLYTECHNIQUE ET PLURIDISCIPLINAIRE ET A UN CADRE D'APPRENTISSAGE REVISE ET REPRECISE	43
4.1.1. Les formations visant l'exploitation des erreurs élèves dans les processus d'apprentissage (avec un focus sur le travail réflexif avec les enseignants)	43
4.1.1.1. Les formations qui visent spécifiquement à envisager les erreurs comme des leviers d'apprentissage.....	43
4.1.1.2. D'autres formations abordent la question des erreurs dans les apprentissages au travers de différentes perspectives.....	46
4.1.1.3. En guise de conclusion	50
4.1.2. Les formations en lien avec la discipline des sciences	50
4.1.2.1. Les formations en lien avec l'actualisation des connaissances scientifiques pédagogiques ou disciplinaires et les implications dans les pratiques d'enseignement.....	51
4.1.2.2. Les formations en lien avec les sciences et les outils numériques.....	53
4.1.2.3. Les formations en lien avec les sciences et le référentiel	55
4.1.2.4. Les formations en lien avec les sciences et d'autres disciplines : l'art et l'éducation au développement durable.....	55
4.1.2.5. Les formations en lien avec les sciences : que retenir ?	56

4.2.	ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 2 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : MOBILISER LES ACTEURS DE L'ÉDUCATION DANS UN CADRE D'AUTONOMIE ET DE RESPONSABILISATION ACCRUES EN RENFORÇANT ET EN CONTRACTUALISANT LE PILOTAGE DU SYSTÈME ÉDUCATIF ET DES ÉCOLES, EN AUGMENTANT LE LEADERSHIP DU DIRECTEUR ET EN VALORISANT LE RÔLE DES ENSEIGNANTS AU SEIN DE LA DYNAMIQUE COLLECTIVE DE L'ÉTABLISSEMENT.....	57
4.2.1.	Formations plan de pilotage : enjeux, attentes et processus	57
4.2.1.1.	Données descriptives et quantitatives	58
4.2.1.2.	Données qualitatives	59
4.2.2.	Formations plan de pilotage - collectives.....	61
4.2.2.1.	Données descriptives et quantitatives	62
4.2.3.	Formations à l'application PILOTAGE.....	64
4.2.3.1.	Données descriptives et quantitatives	64
4.2.4.	Formations à l'interprétation des indicateurs.....	65
4.2.4.1.	Données descriptives et quantitatives	66
4.2.5.	Synthèse	68
4.3.	ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 3 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : FAIRE DU PARCOURS QUALIFIANT UNE FILIERE D'EXCELLENCE, VALORISANTE POUR CHAQUE ELEVE ET PERMETTANT UNE INTEGRATION SOCIO-PROFESSIONNELLE REUSSIE TOUT EN RENFORÇANT SON PILOTAGE ET EN SIMPLIFIANT SON ORGANISATION	70
4.3.1.	Les formations en lien avec la mise en place de la CPU.....	70
4.3.2.	Les formations qui travaillent l'articulation des cours généraux et des cours techniques et de pratiques professionnelles (CTPP).....	71
4.3.3.	Les formations qui travaillent la mise à jour des connaissances et des techniques disciplinaires.....	71
4.4.	ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 4 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : AFIN D'AMELIORER LE ROLE DE L'ENSEIGNEMENT COMME SOURCE D'EMANCIPATION SOCIALE TOUT EN MISANT SUR L'EXCELLENCE POUR TOUS, FAVORISER LA MIXITE ET L'ÉCOLE INCLUSIVE DANS L'ENSEMBLE DU SYSTEME EDUCATIF TOUT EN DEVELOPPANT DES STRATEGIES DE LUTTE CONTRE L'ÉCHEC SCOLAIRE, LE DECROCHAGE ET LE REDOUBLEMENT.....	73
4.4.1.	Les formations centrées sur le développement de stratégies permettant aux enseignants d'observer, comprendre et s'adapter à la diversité des élèves	73
4.4.1.1.	Contexte et philosophie des formations	73
4.4.1.2.	Analyse données quantitatives	75
4.4.1.3.	Analyse données qualitatives.....	75
4.4.1.4.	En guise de synthèse	77
4.5.	ANALYSE DE FORMATIONS EN LIEN AVEC L'AXE STRATEGIQUE 5 DU PACTE POUR UN ENSEIGNEMENT D'EXCELLENCE : ASSURER A CHAQUE ENFANT UNE PLACE DANS UNE ECOLE DE QUALITE, ET FAIRE EVOLUER L'ORGANISATION SCOLAIRE AFIN DE RENDRE L'ÉCOLE PLUS ACCESSIBLE, PLUS OUVERTE SUR SON ENVIRONNEMENT ET MIEUX ADAPTEE AUX CONDITIONS DU BIENETRE DE L'ENFANT.....	78
4.5.1.	Les formations à destination des éducateurs visant la prévention et la gestion des conflits entre élèves et les problématiques de violence	78
4.5.1.1.	Les objectifs	78
4.5.1.2.	La formation	78
4.5.1.3.	Le public-cible.....	79
4.5.1.4.	Analyse des données quantitatives.....	80

4.5.1.5.	Analyse des données quantitatives	80
4.5.1.6.	Conclusion	82
5.	CONCLUSION	85
6.	ANNEXES	89
6.1.	FORMULAIRE D'ÉVALUATION	91
6.2.	QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION POUR LES ATELIERS DU PACTE	95
6.3.	QUESTIONNAIRE D'ÉVALUATION : ENSEIGNANTS DEBUTANTS	97
6.4.	PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE DES PARTICIPANTS	98
6.5.	PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE COLLECTIVE PLAN DE PILOTAGE – JOUR 1	102
6.6.	PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE COLLECTIVE PLAN DE PILOTAGE – JOUR 4	104
6.7.	PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE APPLICATION PILOTAGE	106
6.8.	PLAN DE PILOTAGE – QUESTIONNAIRE INDICATEURS	109
	TABLE DES ILLUSTRATIONS – TABLEAUX.....	113
	TABLE DES MATIERES	115



Institut de la Formation en cours de Carrière – rue Dewez 14 D218, 5000 Namur
081/83.03.10 – www.ifc.cfwb.be – ifc@cfwb.be