



## **Institut de la Formation en Cours de Carrière**

RAPPORT D'ÉVALUATION DES FORMATIONS INITIALES DES  
DIRECTIONS (VOLET COMMUN À L'ENSEMBLE DES RESEAUX)  
ORGANISÉES EN 2018-2019

Mars 2020



**Ce rapport d'évaluation est le fruit d'un travail d'équipe.**

- Traitement des données descriptives : Alexandra SCHMIDT, Serge MASSIN, David MATHURIN, Hélène LENOIR, Francesco DELL'AQUILA
- Mise en page du rapport : Mary-Anne GOHY, Alexandra SCHMIDT



## Table des matières

<b>1. INTRODUCTION</b> .....	<b>7</b>
<b>2. PARTIE DESCRIPTIVE</b> .....	<b>10</b>
2.1. DEMANDE DE PARTICIPATION ET INSCRIPTIONS .....	12
2.2. TAUX DE PARTICIPATION .....	16
2.3. TAUX DE REUSSITE .....	20
2.4. REUSSITE DES TROIS AXES .....	24
2.5. COUT DES FORMATIONS – PLAINTES ET RECOURS .....	25
<b>3. CONCLUSION</b> .....	<b>27</b>
<b>4. ANNEXES</b> .....	<b>31</b>
4.1. ANNEXE 1 : OBJECTIFS DE LA FORMATION INITIALE DES DIRECTEURS – VOLET INTERRESEAUX .....	33



# 1. INTRODUCTION

Ce rapport d'évaluation porte sur les formations organisées entre le 1<sup>er</sup> septembre 2018 et le 31 août 2019. Il s'agit de la 3<sup>ème</sup> et dernière année du marché public renouvelé en 2016. Deux nouveaux marchés publics consacrés respectivement aux axes administratif et pilotage du nouveau système de formation viennent d'être clôturés, amorçant une nouvelle étape dans la formation initiale des directeurs-trices.

Sont traitées dans ce rapport 71 sessions, dont 22 consacrées à l'axe administratif, 24 à l'axe pédagogique et 25 à l'axe relationnel. On compte 3 sessions en moins qu'en 2017-2018. Il est à noter qu'aucune formation pour l'ESADR n'a été proposée cette année. L'exécution du dernier marché public pour ce niveau se terminant fin août 2018, les opérateurs ont participé directement au marché public de 2019, sautant ainsi l'année 2018-2019. Ceci explique probablement cette légère baisse.

Ce rapport est le dernier rendant compte des formations appartenant au parcours initial de 60h de la FID en interréseaux. Il est centré exclusivement sur les données descriptives et donne une dernière vision d'ensemble des demandes de participation, d'inscriptions, taux de réussites ou encore des coûts des formations. Ces données sont comparées avec celles des années antérieures à partir de 2015. Dans un souci de cohérence, il suit la même ligne que les rapports précédents.

Pour prendre connaissance d'éléments d'analyse issus d'évaluations des participants, le lecteur est invité à consulter les deux rapports d'évaluation précédents. Ceux-ci présentent deux analyses complémentaires. Le rapport de 2016-2017 abordait le point de vue des formateurs sur les 3 axes ainsi que ce avec quoi les participants disaient repartir de formation. Le rapport de 2017-2018 était consacré à la satisfaction des participants, mais aussi, pour les participants qui n'étaient pas en fonction, à la préparation à la fonction que la formation leur avait permise, et pour les participants en fonction, à l'aide que la formation leur avait apportée dans leur quotidien.

Dans la lignée des années précédentes, les commentaires des participants ont été envoyés, pour information, aux opérateurs de formation.



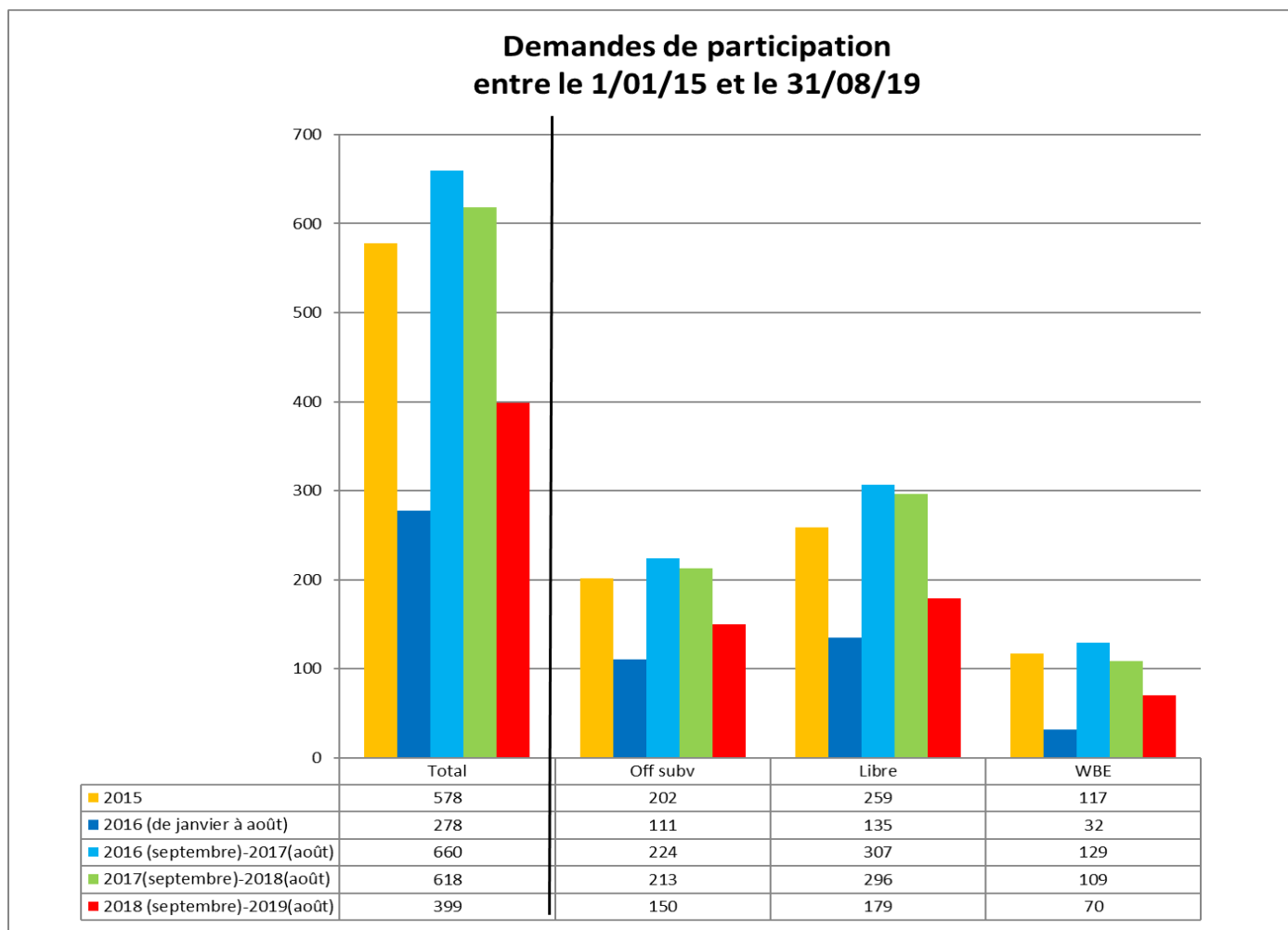


## 2. PARTIE DESCRIPTIVE



## 2.1. Demande de participation et inscriptions

Graphe 1



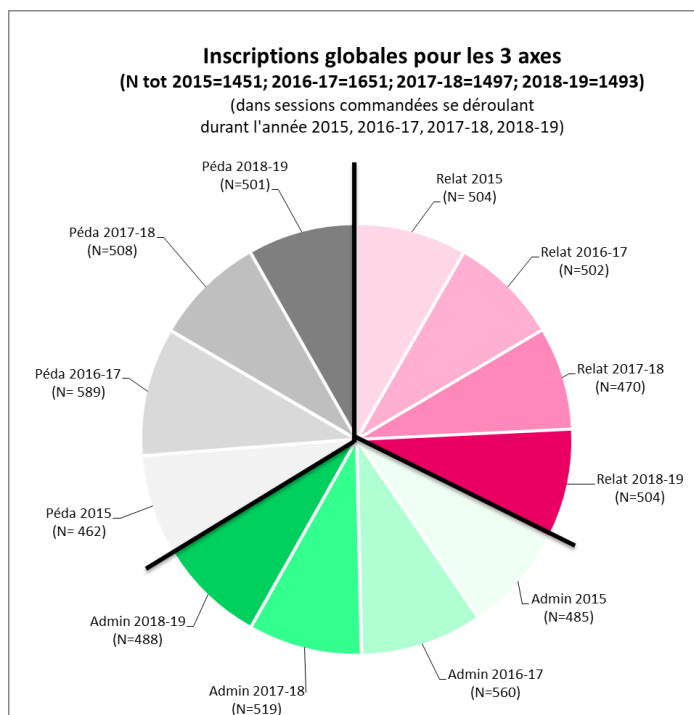
### Demandses de participation

Une baisse du nombre de demandes de participation (35% de demandes en moins) est observée par rapport à l'année précédente. Celle-ci peut s'expliquer par deux hypothèses sans doute complémentaires. D'une part, l'IFC a dû prendre des mesures en lien avec l'assouplissement des conditions d'accès à la formation en vigueur à partir du 1<sup>er</sup> septembre 2019<sup>1</sup>. Afin de permettre aux personnes refusées précédemment d'introduire une nouvelle demande de participation, l'IFC, en août 2019, a supprimé de son système informatique les anciennes demandes, celles-ci ne pouvant être cumulées. Par conséquent, contrairement aux années précédentes, le nombre de demandes comptabilisées pour 2018-2019 ne reprend ni celles qui ont été refusées ni celles qui étaient en attente de réponse. D'autre part, il est envisageable que des personnes intéressées à commencer le parcours de la FID aient préféré attendre septembre 2019 afin d'entrer directement dans la nouvelle mouture de formation.

Selon les données par réseau, on reste dans des proportions similaires aux deux dernières années : 38% pour l'officiel subventionné (34% l'année passée), 44% pour le libre (48% l'année passée) et 18% pour WBE.

<sup>1</sup> Selon le décret du 2 février 2007 fixant le statut des directeurs tel que modifié par le Décret du 14 mars 2019 modifiant diverses dispositions relatives aux fonctions de directeur et directrice, aux autres fonctions de promotion et aux fonctions de sélection.

## Graphe 2

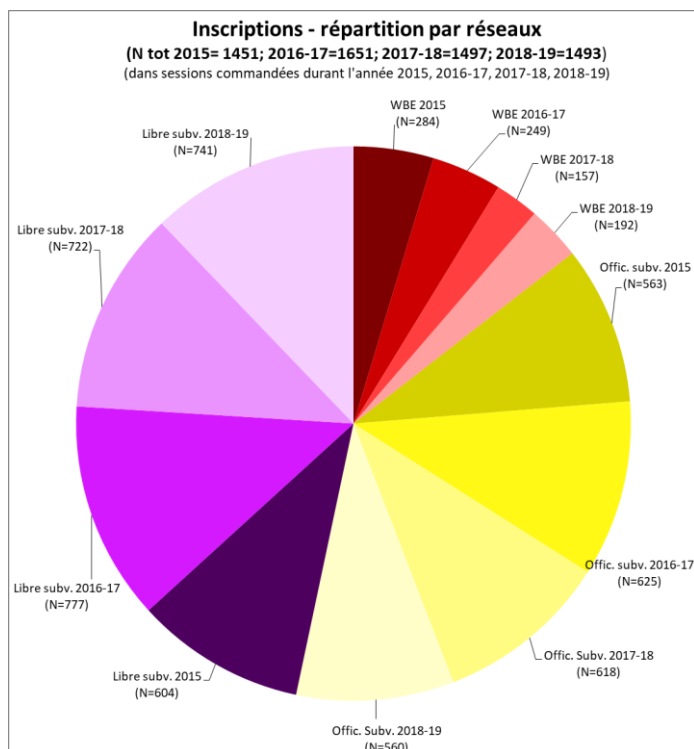


## Inscriptions

Le nombre d'inscriptions total pour 2018-2019 est, à 4 participants près, identique à celui de 2017-2018. On remarque une légère baisse dans l'axe administratif compensée par une hausse des inscriptions dans les axes pédagogiques et surtout relationnel.

Comme mentionné précédemment, des formations ont été organisées pour tous les niveaux d'enseignement, excepté celui de l'ESHAR.

## Graphe 3

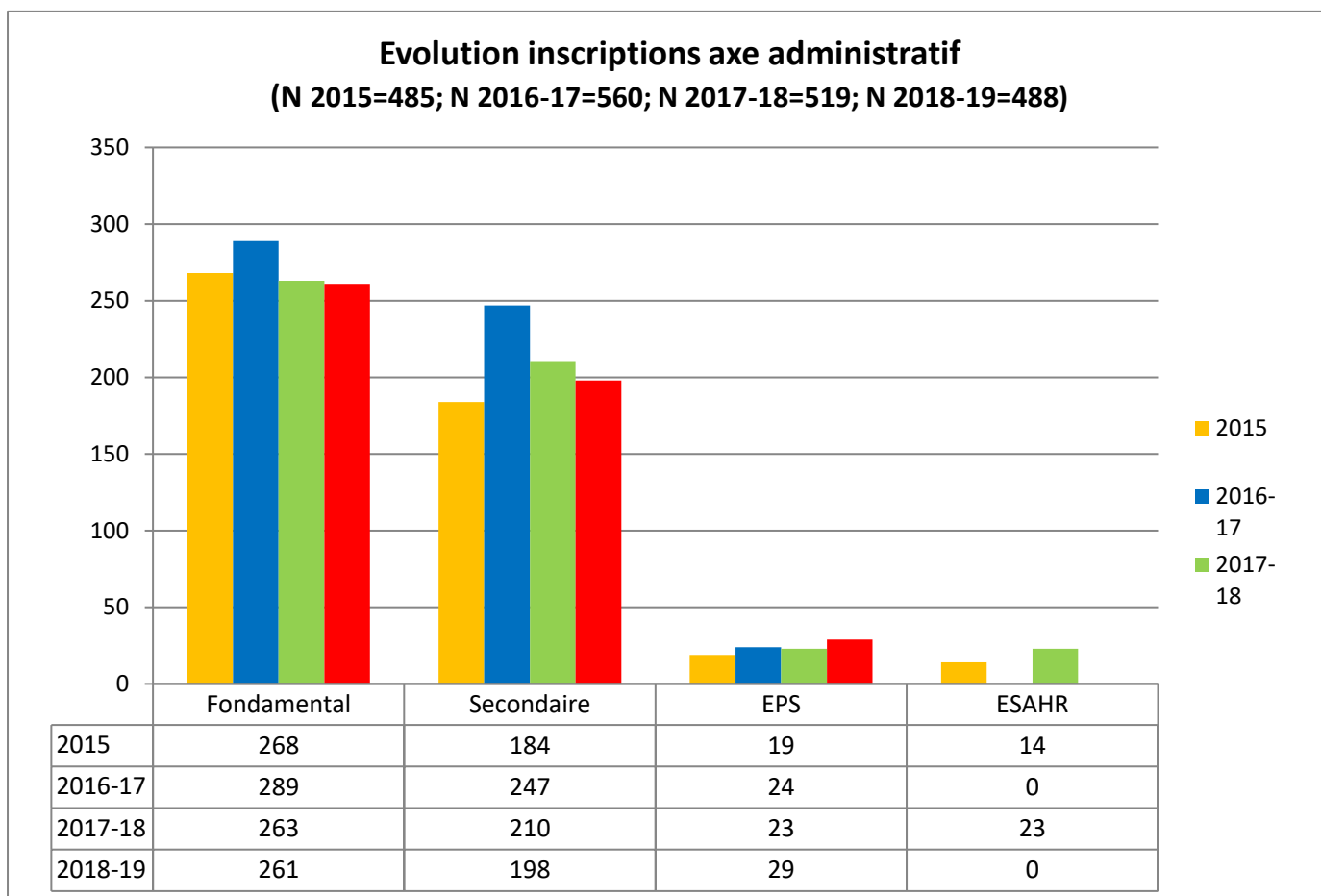


## Inscriptions par réseau

Après une baisse constatée en 2017-2018, les inscriptions de WBE et du libre subventionné remontent cette année. L'officiel subventionné baisse par contre de 47 inscriptions, soit de 9%.

Ainsi en 2018-2019, 13% des inscrits proviennent de WBE alors qu'on en comptait 10,5% en 2017-2018. 37% sont issus de l'officiel subventionné contre 41 % l'année dernière. Enfin, le libre subventionné comptabilise 50% des participants, soit 3% en plus qu'en 2017-2018.

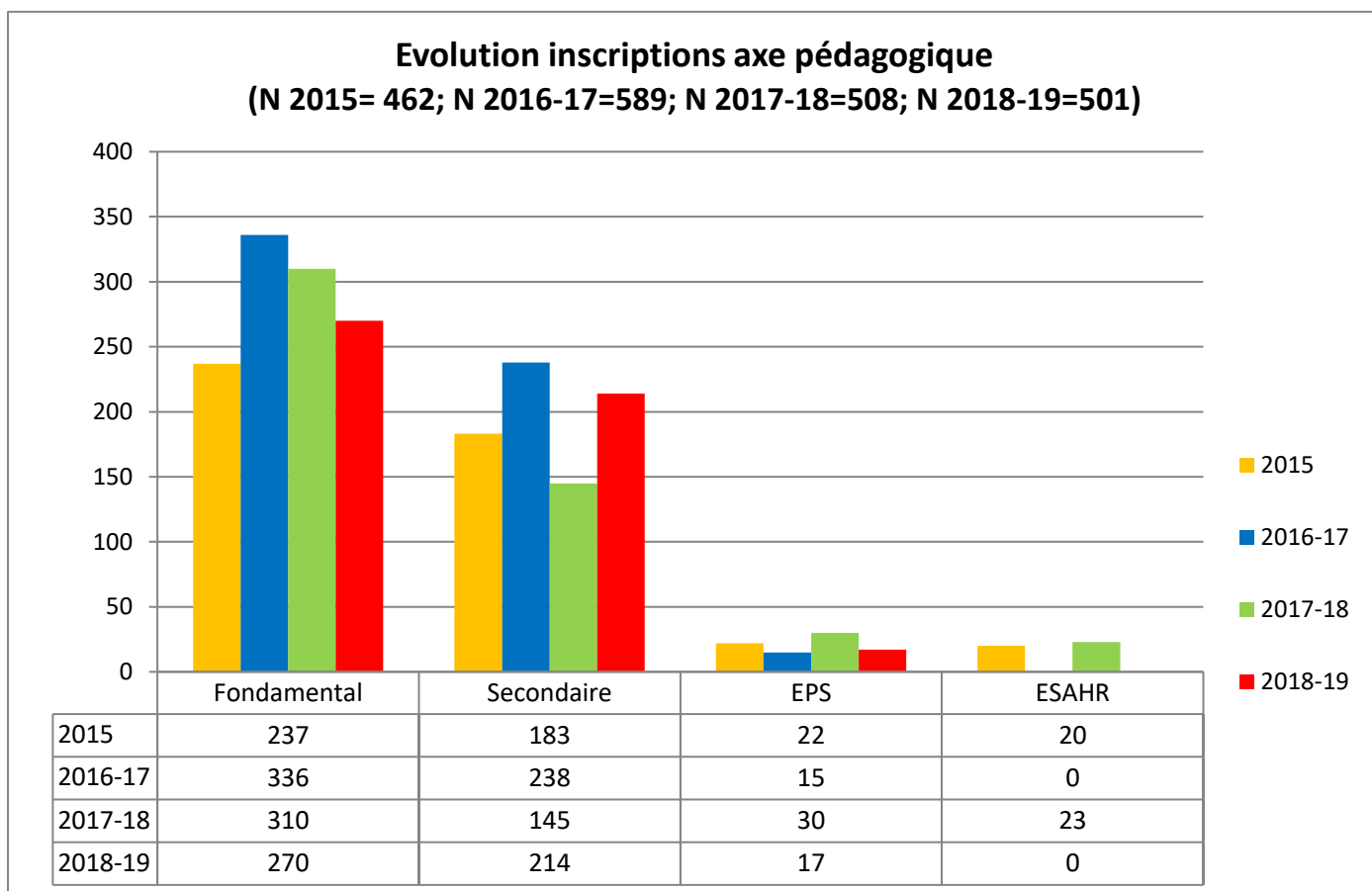
Graphe 4



**Axe administratif par niveau**

L'absence de formation pour le public de l'ESHAR explique en partie la diminution globale des inscriptions constatée en 2018-2019 dans l'axe administratif. La baisse se marque aussi au niveau du secondaire et, dans une moindre mesure, au niveau du fondamental. Les participants se répartissent de la manière suivante : 53% dans le niveau fondamental (51% en 17-18), 41%, dans le secondaire (40% en 17-18) et 6% en EPS.

Graphe 5



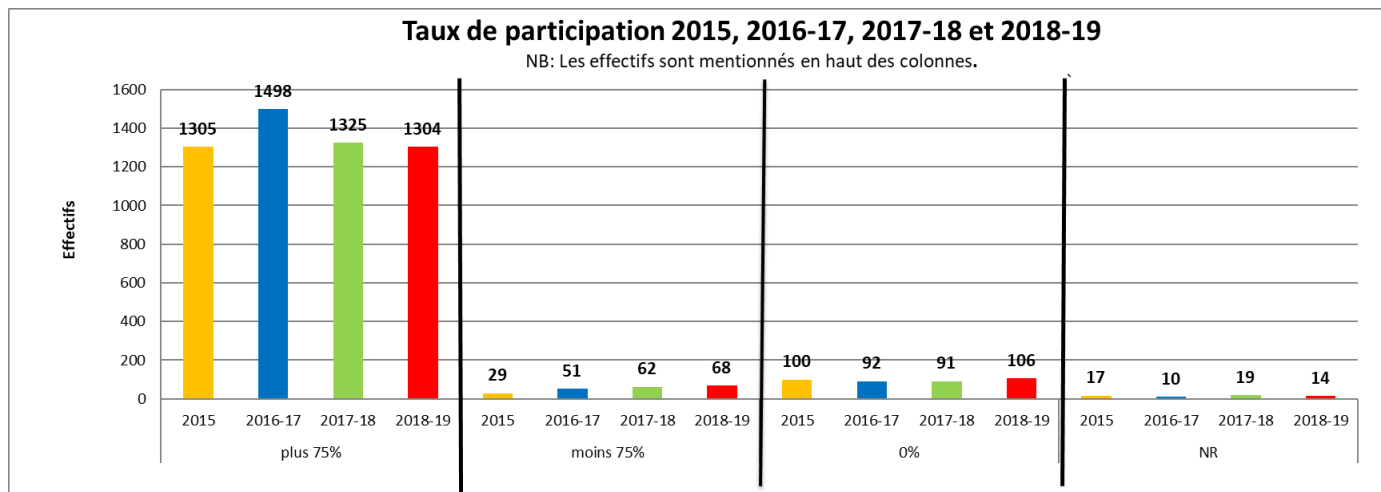
### Axe pédagogique par niveau

Les inscriptions, tous niveaux confondus, aux formations de l'axe pédagogique montrent une certaine stabilité entre 2017-2018 et 2018-2019.

Le nombre de participants issus du secondaire augmente fortement en 2018-2019 alors qu'il avait baissé en 2017-2018. De fait, si l'année précédente, 28% des inscriptions provenaient du secondaire, elles passent à 43% cette année, accusant une augmentation de 15%. Cette augmentation compense l'absence de formation pour l'ESAHR ainsi que les baisses d'inscription dans le fondamental et l'EPS. Les inscriptions issues du fondamental diminuent en effet de 7 % (61% en 17-18 pour 54% en 18-19) et celles issues de l'EPS baissent de 3%.

## 2.2. Taux de participation

Graphe 6



### Taux de participation

1304 inscrits sur 1493 (soit 87%) ont participé à 75% au moins de la formation. Cette proportion est très proche de l'année précédente (88,5%). Parmi ceux-ci, 314 participants (soit 24%) se sont renseignés comme étant en fonction au moment de l'inscription. Suite à la baisse observée l'année dernière (19%), on remarque donc que le taux de participants en fonction progresse et est à nouveau au taux observé en 2016-2017 (24%).

Le taux de personnes n'ayant pas assisté à 75% au moins de la formation et n'ayant, par conséquent, pas pu présenter la certification est en 2018-2019 de 4,5% (68 participants). On ne constate sur ce point pas d'évolution par rapport à l'année dernière (4,2%).

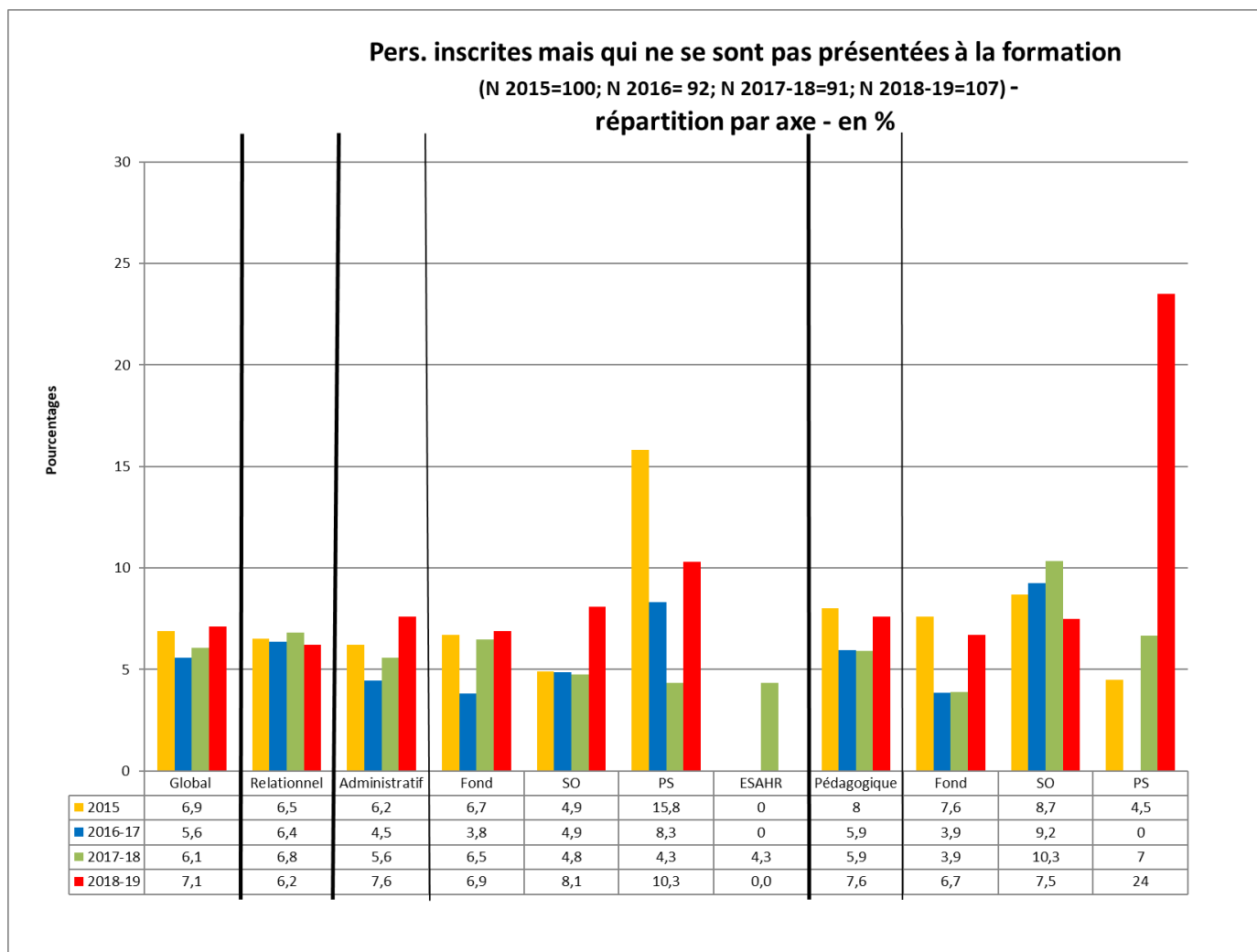
En 2018-2019, le nombre de personnes inscrites qui ne se sont pas présentées à la formation a très légèrement augmenté par rapport à l'année dernière, passant de 91 (6%) à 106 (7%) personnes. Il s'agit de la catégorie 0% du graphique.

Enfin, le nombre de personnes qui ont abandonné la formation pour un cas de force majeure<sup>2</sup> (voir la catégorie NR du graphique) diminue quelque peu en passant de 17 à 14 en 2018-2019. Ils représentent moins de 1% des inscrits.

Cette année, deux dispenses ont été accordées pour l'axe relationnel.

<sup>2</sup> Pour interpréter cette notion, nous recourons à ce qu'en dit la Cour de Cassation : « La force majeure ne peut résulter que d'un événement indépendant de la volonté humaine que l'homme n'a pu prévoir ou prévenir. La force majeure doit résulter d'un fait irrésistible, c'est-à-dire invincible et insurmontable. »





**Tableau 1** : personnes inscrites mais qui ne se sont pas présentées à la formation (en effectifs)<sup>3</sup>

	Global	Relationnel	Admin	Fond	SO	EPS	ESAHR	Péda	Fond	SO	EPS	ESAHR
<b>2015</b>	100	33	30	18	9	3	0	37	18	16	1	2
<b>2016-17</b>	92	32	25	11	12	2		35	13	22	0	
<b>2017-18</b>	92	32	29	17	10	1	1	31	13	15	2	1
<b>2018-19</b>	106	31	37	18	16	3	0	38	18	16	4	0

**Personnes qui ne se sont pas présentées – par axe**

Comme présenté dans le graphique précédent, 106 personnes ne se sont pas présentées à la formation :

- 31 pour l’axe relationnel
- 37 pour l’administratif
- 38 pour le pédagogique

<sup>3</sup> En 2016-2017, aucune formation ESAHR n’a pu être proposée. Aucun opérateur n’avait proposé d’offre dans le cadre du marché public. Un marché public a été relancé pour les années suivantes.

Au total, on constate une augmentation de 1% des personnes concernées par rapport à 2017-18.

L'axe relationnel ne montre pas de réel changement puisqu'on compte 6,8% d'absents cette année, contre 6,2% en 2017-2018.

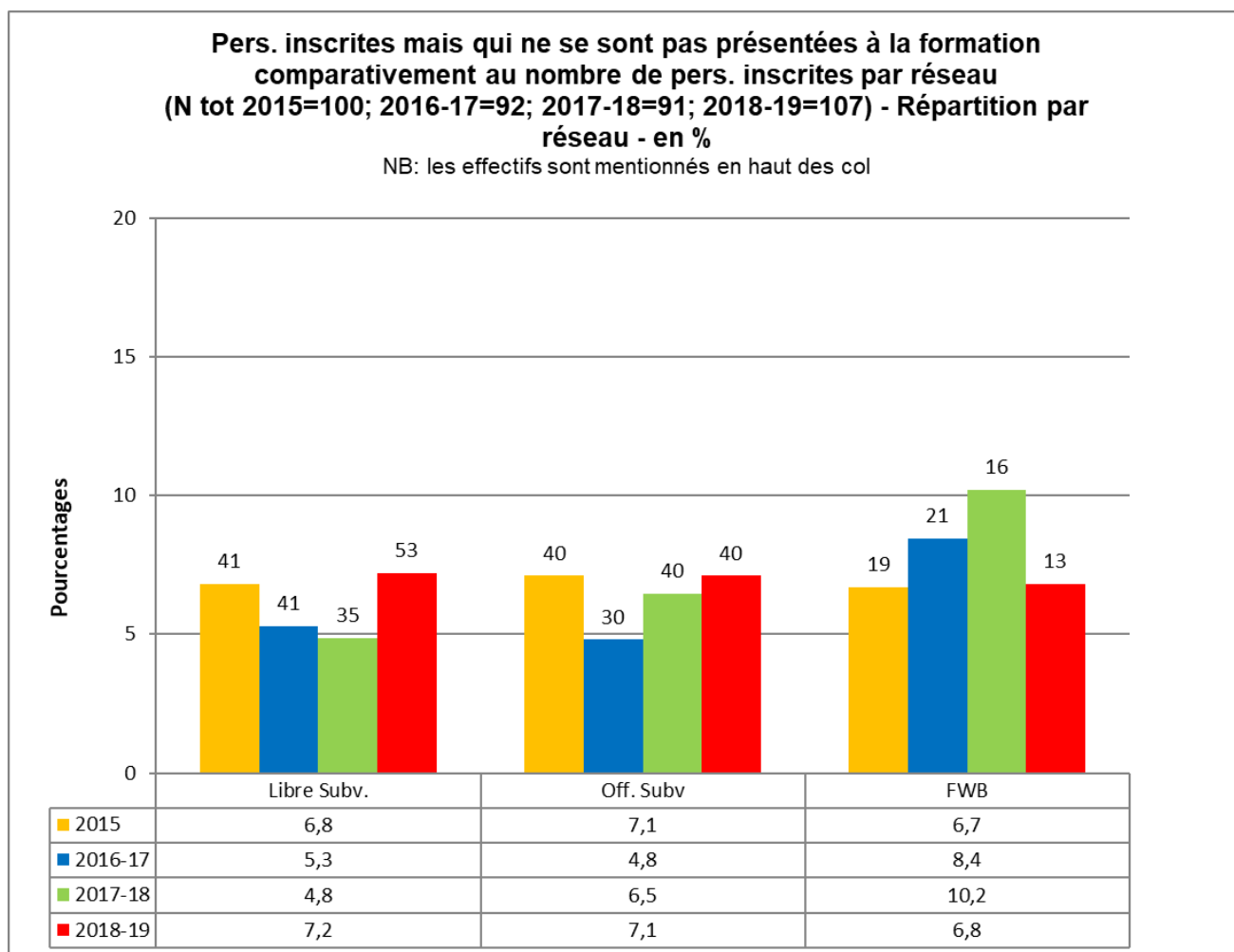
Au niveau de l'axe administratif, une certaine stabilité est présente pour le fondamental (on passe de 6,5% à 6,9%), alors que le taux d'absents augmente, par contre, tant pour le secondaire que pour l'EPS. En effet, pour le secondaire, on passe de 4,8% d'absents en 2017-2018 à 8,1% en 2018-2019. Pour l'EPS, on passe de 4,3% à 10,3%.

L'augmentation se marque aussi dans les formations de l'axe pédagogique pour les niveaux fondamental et EPS. Alors que le nombre d'inscrits y est plus restreint qu'en 2017-2018, le nombre de personnes qui ne se sont pas présentées a quant à lui augmenté. Cette augmentation se ressent le plus pour l'EPS puisque le nombre d'inscrits est passé de 30 en 2017-18 à 17 en 2018-19 et le nombre d'absents a quant à lui doublé en passant de 2 à 4 ; le pourcentage d'absentéisme augmente par conséquent fortement en passant de 7% à 24%. Concernant l'axe pédagogique, plusieurs participants ont réalisé qu'il leur serait plus avantageux de s'inscrire directement au module « vision pédagogique et pilotage » de 39h du nouveau parcours de formation que de suivre l'axe pédagogique actuel (30h) ainsi que la partie « pilotage » de 21h (soit 51h au total) exigée dans les mesures transitoires<sup>4</sup>. Ce constat a poussé plusieurs d'entre eux à annuler tardivement leur inscription. Il est à envisager que certaines absences aient été motivées par la même raison.

---

<sup>4</sup> Sont concernés tous les participants qui n'ont pas obtenus leurs 5 attestations au 31 août 2019.

Graphe 8



Au niveau des **réseaux**, 53 personnes pour le libre subventionné, 40 pour l'officiel subventionné et 13 pour WBE ne se présentent pas à la formation.

Après deux années de baisse dans le réseau libre, le taux augmente de 2,5% et culmine à 7,3%. Le pourcentage augmente de moins d'1% dans le réseau officiel subventionné. Ici, le nombre d'absents (40) reste inchangé ces deux dernières années pour un nombre d'inscrits en diminution (618 en 2017-18 et 560 en 2018-19). En sens inverse, après trois années d'augmentation, le pourcentage d'absents du réseau FWB diminue de 3,4% et rejoint celui de 2015.

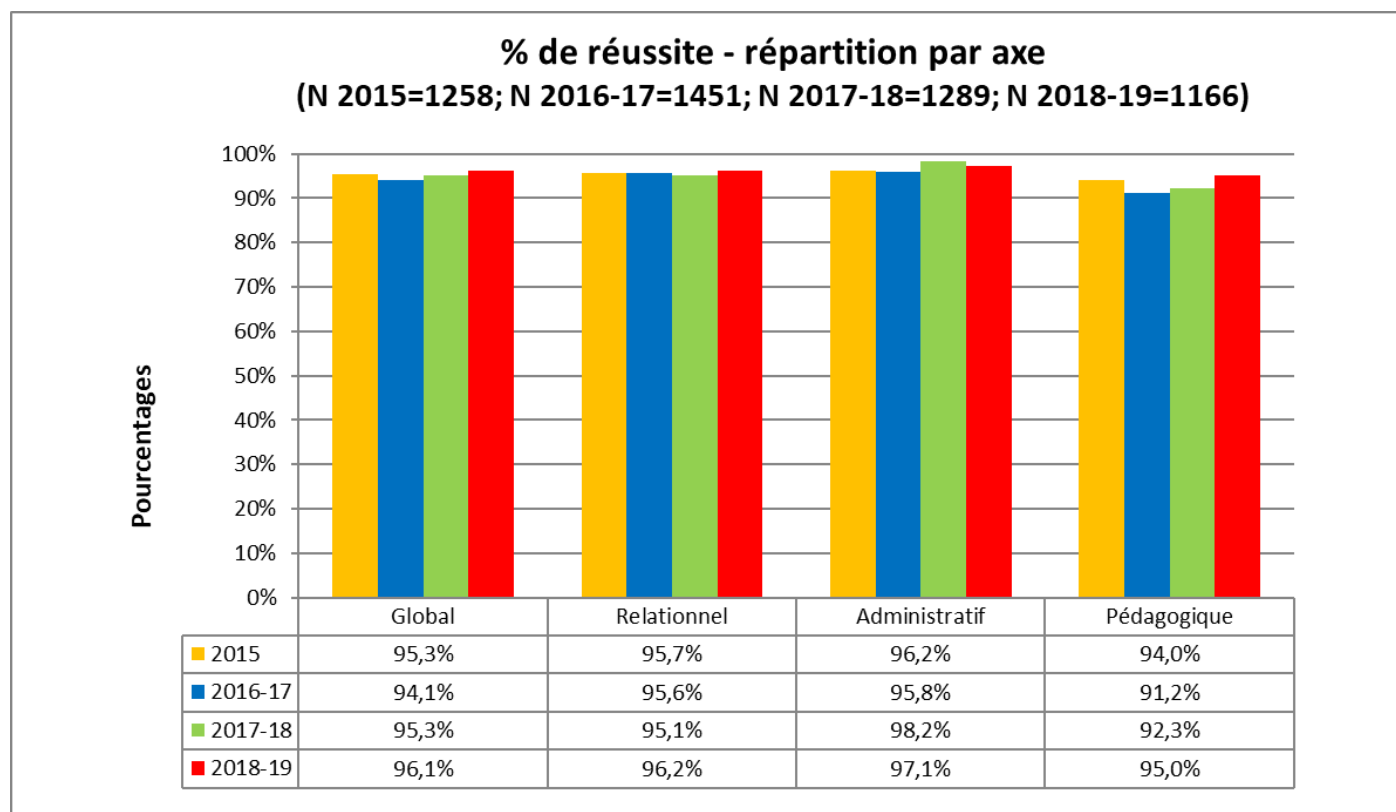
Les formations n'étant pas forcément organisées chaque année dans les différents réseaux et leurs dates étant parfois communiquées plus tardivement, il est envisageable, à l'instar des années précédentes, que certains participants aient abandonné une session interréseaux au profit d'une formation réseau.

## 2.3. Taux de réussite

Tableau 2

	<u>Echec</u> <u>2015</u>	<u>Echec</u> <u>2016-17</u>	<u>Echec</u> <u>2017-18</u>	<u>Echec</u> <u>2018-19</u>	<u>Réussit</u> <u>e 2015</u>	<u>Réussite</u> <u>2016-17</u>	<u>Réussite</u> <u>2017-18</u>	<u>Réussite</u> <u>2018-19</u>	<u>Total</u> <u>2015</u>	<u>Total</u> <u>2016-17</u>	<u>Total 2017-</u> <u>18</u>	<u>Total 2018-</u> <u>19</u>
<b>Global</b>	59	85	61	49	1199	1366	1228	1218	1258	1451	1289	1267
<b>Relationnel</b>	19	19	20	16	423	415	388	409	442	434	408	425
<b>Admin global</b>	16	21	8	12	400	485	444	408	416	506	452	420
Admin fond	10	4	1	4	223	262	237	225	233	266	238	229
Admin SO	5	17	4	7	150	202	169	160	155	219	173	167
Admin EPS	0	0	0	1	15	21	20	23	15	21	20	24
Admin ESAHR	1		3	0	12		18	0	13	0	21	0
<b>Pédagogique global</b>	24	45	33	21	376	466	396	401	400	511	429	422
Pédagogique fond	12	27	21	11	195	277	245	223	207	304	266	234
Pédagogique SO	12	18	9	9	146	174	110	166	158	192	119	175
Pédagogique EPS	0	0	0	1	18	15	25	12	18	15	25	13
Pédagogique ESAHR	0		3	0	17		16	0	17	0	19	0

Graphe 9



## Type d'épreuve

Le 8 juillet 2016, les opérateurs se sont mis d'accord sur les modalités et critères communs d'évaluation que chacun des adjudicataires est tenu de mettre en œuvre en vue de la certification.

Pour chacun des axes, les modalités d'épreuve sont inchangées par rapport aux années précédentes.

Pour l'axe **relationnel**, 2 épreuves écrites sont demandées au candidat :

- un bilan de compétences et un projet de formation en cours de carrière (issu de cette analyse) ;
- une réflexion à partir d'une situation problème contextualisée, comprenant notamment la définition de pistes d'actions concrètes à mettre en œuvre en tant que directeur. Le participant choisit le cas qu'il devra construire et étudier.

Ces 2 travaux sont réalisés à domicile. Une présentation et une défense orale sont prévues en une durée maximale de 15 minutes. Les 2 épreuves, complémentaires, doivent être réussies.

Dans l'axe **pédagogique**, 2 situations :

- Une analyse de situation relative à un ou des objet(s) pédagogique(s) de la formation à améliorer, développer, modifier, donnée par l'adjudicataire en début de formation. Le participant élabore son analyse tout au long de la formation sur la base des critères de la certification. Il va pouvoir l'enrichir de son environnement afin d'aboutir à une production concrète.
- Une situation problème plus générique élaborée par l'adjudicataire à partir notamment d'indicateurs anonymisés en lien avec des outils de pilotage pédagogique interréseaux (évaluations externes certificatives ou non certificatives, par exemple) et en lien avec un ou plusieurs objets pédagogiques travaillés lors de la formation. Cette 2<sup>ème</sup> situation est réalisée in situ et est d'une durée maximale de 3 heures.

Les critères sont les suivants : identification des dimensions pédagogiques concernées par la situation décrite dans l'énoncé ; formulation d'hypothèses pouvant expliquer les causes et ou l'installation de la problématique à gérer par la direction ; élaboration d'un projet de pilotage pédagogique pour faire évoluer la situation initiale ; prise en considération pertinente de la législation en vigueur ; analyse et projet de pilotage bien centrés sur des dimensions pédagogiques ; capacité de se positionner dans une fonction de direction qui pilote son établissement sur le plan pédagogique.

Pour l'axe **administratif**, il s'agit d'un questionnaire à choix multiple de 10 questions portant sur les principes généraux du droit et du système juridique, l'organisation générale de l'enseignement et d'un établissement. 8 questions construites notamment au départ d'analyses de cas, nécessitent, d'une part, de trouver la réponse pertinente au problème posé et, d'autre part, de justifier la réponse choisie en faisant référence aux prescrits légaux. Cette justification correcte est nécessaire pour la réussite de la question.

## Taux de réussite

En 2018-2019, 1304 participants ont participé à 75% au moins de la formation. Parmi ceux-ci, 89% se sont présentés à la certification, soit 1166. La participation à la certification a diminué de 8% ; le taux étant en 2017-2018 de 97%.

Parmi les 1166 qui ont présenté la certification, on note un taux de réussite global de 96,1%. Ce pourcentage est légèrement plus élevé que les années précédentes. Si nous regardons par axe, quasiment 96,2% réussissent l'axe relationnel, 97,1% réussissent l'axe administratif et 95% l'axe pédagogique. L'axe pédagogique marque une progression importante, son taux de réussite augmentant de quasiment 3%. Le pourcentage de réussite de l'axe relationnel augmente aussi de 1,1%. Après une augmentation importante du taux de réussite dans l'axe administratif l'année précédente, celui-ci redescend de 1,1%. Il reste cependant supérieur aux années 2016-2017 et 2015.

Le nombre de directions en fonction au moment de l'inscription qui ont échoué continue à diminuer et devient particulièrement bas ; il passe de 3,2% à 2,8% cette année. On compte 9 échecs sur 314. Il est à noter que le pourcentage d'échec global a aussi diminué de 0,9 % (4,73% en 2017-2018 contre 3,86% en 2018-2019).

## Analyse des échecs

### **Relationnel**

L'élément explicatif le plus souvent pointé par les formateurs est lié au changement de posture et à la prise de recul qui en découle. Certains participants ont des difficultés à développer une vision plus systémique : « Manque de vision de l'établissement comme un système de relations », « absence de vision d'un établissement d'un point de vue méta ». Les formateurs expliquent cette difficulté par deux raisons principales : le temps de formation trop court et la difficulté des participants qui ne sont pas encore en fonction d'opérer ce changement de posture et de vision. La deuxième raison explicative la plus citée est une certaine légèreté voire un manque de rigueur de quelques participants face à l'exigence des épreuves. « Le candidat a perdu de vue cette partie et n'a rien présenté ». « Bilan de compétence : roue socratique, plan de compétence : inexistant. »

### **Administratif**

Au niveau du **fondamental**, la même difficulté est rencontrée par les candidats qu'en 2017-2018. Ceux-ci manquent de précision lorsqu'ils doivent citer les bases légales : « Références légales lacunaires », « (le participant) ... ne donne pas les articles de loi. Seuls les textes sont cités. »

Au niveau du **secondaire**, outre le manque de précision dans les références aux bases légales, on lit des difficultés à la réalisation de recherches juridiques, une mauvaise connaissance du système éducatif et enfin le manque de préparation des participants à l'épreuve certificative.

Au niveau de l'enseignement de **promotion sociale**, on ne compte aucun échec mais bien un abandon. Le participant en cours d'épreuve s'est senti perdre pied et n'a pas réussi à se recentrer sur le test. Les formateurs évoquent cependant pour cette formation une masse importante de contenus pour un temps de formation assez court. Les participants qui ne sont pas encore en fonction étant les plus en difficulté face à la quantité de matière à aborder.

### **Pédagogique**

Les formateurs évoquent 3 grandes raisons explicatives des échecs des participants :

- Difficultés dans le changement de posture en lien avec les notions de management et de leadership pédagogique.  
« Difficulté à intégrer la posture de leadership pédagogique et la posture du leadership participatif. » « N'a pas encore pris la mesure de la nécessité de développer un management des équipes péda qui se différencie d'un management dans d'autres types d'institutions ».
- Difficultés avec le processus de plan de pilotage, ses concepts, ses finalités et la réalisation de ses différentes étapes. Notamment, les formateurs évoquent des difficultés à :
  - o identifier la ou les problématiques en jeu ;
  - o comprendre et utiliser les indicateurs ;
  - o formuler des hypothèses explicatives en faisant abstraction de ses propres préjugés et en se basant sur les indicateurs ;

- imaginer des actions concrètes, porteuses et assez précises en lien avec les objectifs d'amélioration fixés par le gouvernement et des objectifs spécifiques ;
- Difficultés de conceptualisation et d'analyse.  
« Trop d'anecdotes et manque d'analyse. Difficulté de conceptualisation. » « Manque de vision stratégique globale. » « Vision trop simpliste de la problématique. »

Ces difficultés sont vécues différemment selon le statut du participant. Les directeurs en fonction déjà investis dans le processus de plan de pilotage de leur école éprouvent plus de facilité que ceux qui n'ont pas débuté leur plan de pilotage. Les participants qui ne sont pas en fonction montrent par ailleurs le plus de difficultés à initier le changement de posture et à s'approprier les notions liées au plan de pilotage. Si cette hétérogénéité des publics est une richesse avant toute chose, elle est aussi un challenge à gérer en formation.

## 2.4. Réussite des trois axes

Tableau 3 : nombre de personnes ayant réussi les 3 axes de formation depuis le début des formations en 2008

Réussite des 3 axes (au 09/03/2020)	Libre	Off Subv	WBE	Total
Enseignement maternel, primaire, fondamental	820	1317	277	2414
Enseignement secondaire	603	224	342	1169
Enseignement de promotion sociale	50	84	35	169
Enseignement secondaire artistique à horaire réduit	7	101	0	108
	1480	1726	654	3860

### Réussite des 3 axes

Au total, depuis 2008, 3860 participants ont réussi la certification des trois axes de l'interréseaux. En 2016-2017, 266 participants avaient validé cette réussite. Ils étaient 359 en 2017-2018 et 372 en 2018-2019. Il est à prendre en compte, pour 2018-2019, que les données utilisées sont celles de mars, alors qu'habituellement, les données utilisées sont celles de novembre. Parmi les 372 participants, une partie des personnes a finalisé la certification des 3 axes durant ces 5 mois supplémentaires.

Parmi ceux-ci, 63% sont issus du fondamental, 30% du secondaire, 4% de l'EPS et 3% de l'ESADR. Nous sommes ici face à des chiffres extrêmement stables puisqu'ils sont identiques à ceux des deux années précédentes.

Par rapport aux réseaux, 38% des participants sont du libre, 45% sont de l'officiel subventionné et 17% de WBE. Cette répartition est fort similaire à celle de l'année précédente (avec respectivement 37%, 45% et 18%)



## 2.5. Coût des formations – plaintes et recours

Tableau 4

Coût des formations organisées et certifiées entre le 1/09/2017 et le 31/08/2018										
Axe de la formation	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre d'inscrits	Nbre total de personnes certification	Nombre de réussites	Coûts globaux	Coût moyen global par inscrit	Coût moyen par heure de formation par inscrit	Estimation du coût moyen global par réussite	Coût moyen par heure de formation par réussite
relationnel	23	20	471	408	388	€ 100.531,6	€ 213,4	€ 10,7	€ 259,1	€ 13,0
administratif	25	10	521	452	444	€ 59.153,8	€ 113,5	€ 11,4	€ 133,2	€ 13,3
pédagogique	26	30	508	429	396	€ 142.722,0	€ 280,9	€ 9,4	€ 360,4	€ 12,0
<b>Totaux</b>	74	60	1500	1289	1228	€ 302.407,5	€ 201,6			

Tableau 5

Coût des formations organisées et certifiées entre le 1/09/2018 et le 31/08/2019										
Axe de la formation	Nombre de sessions	Nombre d'heures	Nombre d'inscrits	Nbre total de personnes certification	Nombre de réussites	Coûts globaux	Coût moyen global par inscrit	Coût moyen par heure de formation par inscrit	Estimation du coût moyen global par réussite	Coût moyen par heure de formation par réussite
relationnel	25	20	504	425	409	€ 111.632,4	€ 221,5	€ 11,1	€ 272,9	€ 13,6
administratif	22	10	488	420	408	€ 51.142,8	€ 104,8	€ 10,5	€ 125,3	€ 12,5
pédagogique	24	30	501	422	401	€ 139.144,0	€ 277,7	€ 9,3	€ 347,0	€ 11,6
<b>Totaux</b>	71	60	1493	1267	1218	€ 301.919,2	€ 201,3			

### Coûts

En comparaison au coût de 2017-2018, le coût moyen global par inscrit en 2018-2019 est à peu de chose près identique. Par axe de formation, le prix est légèrement plus élevé pour l'axe relationnel, plus faible pour les axes administratif et pédagogique.

### Plaintes

En 2018-2019, l'IFC n'a reçu aucune plainte.

### Recours

4 recours ont été introduits auprès d'un même opérateur en 2018-2019. Ces recours ont été jugés recevables mais non fondés.



## 3. CONCLUSION

Depuis maintenant 10 ans, l'IFC organise la formation initiale des directeurs en interréseaux, l'évalue et la régule. La formation a directement rencontré un public important, cela malgré le constat rapide par les participants que l'investissement nécessaire était conséquent. Après 3 premières années aux demandes de participations très importantes (2600 rien que la première année), les demandes de participation annuelles ont trouvé un rythme de croisière variant entre 532 (2013) et 660 (2016-2017)<sup>5</sup>. Le taux de participation à au moins 75% de la formation était au plus bas en 2009. Seulement, 83% des personnes avaient participé à 75% de la formation. Ce taux a ensuite augmenté et fluctué entre 87,2% et 90,7%. L'IFC a, d'année en année, cherché à diminuer le taux d'absentéisme aux formations. Suite au constat de 2009, des premières mesures organisationnelles avaient été prises (demande d'annulation 15 jours avant le premier jour de formation, meilleure communication sur les niveaux d'enseignement associées aux formations,...). Par la suite, d'autres démarches ont vu le jour afin, par exemple, de guider au mieux les participants dans le parcours de formation et d'éviter les incompatibilités de dates. Le chevauchement des dates réseaux-interréseaux reste à ce sujet une difficulté actuelle. Le nombre de participants en fonction au moment de la formation est resté constant aux environs de 25%. Par ailleurs, rien que ces deux dernières années, plus de 700 personnes ont réussi les 3 axes interréseaux de la FID. On remarque que la formation suscite l'intérêt de nombreux participants sans pour autant les conduire au métier de directeur qui reste pourtant en pénurie.

Un des premiers constats qui a traversé les années de formation est celui-ci : la formation initiale des directeurs est « nécessaire mais non suffisante ». Session après session, les participants évoquent une formation qui, pour les directeurs en fonction, les aide à la prise de recul et à la réflexion. Les autres participants saluent la meilleure vision du métier qu'ils acquièrent et la meilleure appréhension des rôles et des missions qui les attendent. Cependant, dès 2008, les participants s'inquiètent de la masse de matière et du manque de temps pour l'intégrer. Des objectifs trop ambitieux sont aussi décriés. Avec la collaboration des opérateurs, des solutions ont été recherchées telles que la priorisation des contenus ou la mise en place de dispositifs d'e-learning. L'e-learning fera ainsi ses preuves et sera proposé par de plus en plus d'opérateurs. Celui-ci permet, aux formateurs, de maximiser le temps de formation et, aux participants, de s'exercer chez eux dans un cadre plus flexible, à leur rythme. Les échanges entre participants et le travail collaboratif qui y sont permis sont aussi appréciés. Un bémol reste présent dans certaines formations encore trop théoriques qui ne facilitent pas toujours la représentation du métier.

Les 9 rapports d'évaluation abordent tous la notion de complémentarité. Premièrement, la complémentarité des profils des participants en formation. Issus de chaque réseau, ils sont parfois en fonction dans des écoles aux réalités fort différentes. Les échanges entre directions d'établissements mais aussi avec les candidats à la direction sont reconnus comme particulièrement soutenant pour ceux qui se sentent seuls et en difficulté dans leur fonction. Deuxièmement, la complémentarité des formateurs dans un même module. Cette diversité est vue comme une richesse même si elle complexifie la gestion de chaque session. Depuis 2013, la désignation d'un formateur responsable du fil rouge de chaque formation permet de garder cette richesse tout en augmentant la cohérence entre les séquences. Troisièmement, la complémentarité entre les axes de formation interréseaux. Dès les premières formations, la délimitation de chaque axe et leurs complémentarités ont été bien perçues et respectées. Le premier rapport d'évaluation relate cependant les réflexions à avoir sur la cohérence du cursus. Très rapidement, les formateurs insistent sur l'intérêt de suivre l'axe administratif avant l'axe pédagogique afin que chaque participant ait les mêmes pré-acquis en commençant ce dernier. Quatrièmement, la complémentarité des formations réseaux-interréseaux. A nouveau, pour une question de gestion des pré-acquis en formation, on lit invariablement dans les commentaires des formateurs la demande que l'axe administratif interréseaux soit suivi avant le module réseau. Cinquièmement, la complémentarité entre formation initiale et continuée des directeurs. Le temps de formation est insuffisant pour couvrir la matière assignée et les formations ne peuvent être exhaustives. Par ailleurs, il est plus aisé d'assimiler certains points lorsqu'on découvre sa fonction ou, par après, lorsqu'on commence à être plus à l'aise avec ses différents rôles et missions. Afin de soutenir au mieux les directeurs-trices en fonction, la formation en cours de carrière devra être développée et pensée en complémentarité avec la nouvelle mouture de la formation initiale des directeurs-trices.

---

<sup>5</sup> Les années 2016 et 2018-2019 présentant des situations particulières ne sont pas prises en compte. En 2016, ne sont reprises en effet que les données que de janvier à août suite au renouvellement du marché. En 2018-2019, les demandes de participation refusées ou en attente n'ont pu être comptabilisées.

Force est de constater que la FID interréseaux s'est adaptée et n'a cessé d'être en réflexion durant ces 10 années. C'est grâce à la collaboration et aux efforts tant de l'IFC que des opérateurs que la formation a pu évoluer. Les opérateurs ont mis en place des formations qui suivaient un cahier des charges très strict et très lourd. Ils ont par la suite discuté de leurs modules avec l'IFC lorsque les conclusions des rapports d'évaluation le préconisaient mais aussi de leur propre initiative ou ponctuellement lorsqu'en cours d'année des signaux nous alertaient. Investis pour la plupart dans la FID depuis ses premières heures, ils se sont enrichis de leur expérience tant avec les participants qu'avec les contenus et les méthodes qui ont montré leur efficacité. L'IFC tient à souligner le travail de coordination important qui s'est réalisé entre opérateurs afin que les épreuves certificatives soient les plus harmonisées possibles.

Nous sommes heureux de constater que la majorité des opérateurs ont décidé de continuer à s'investir dans l'aventure de la FID via les marchés publics réalisés en 2019 et 2020. Si les éléments centraux en lien avec l'évolution du métier, le nouveau modèle de gouvernance et le plan de pilotage avaient été introduits dans les formations dès 2016, la nouvelle mouture de la FID, réorganisée et allongée, est centrée sur ces 3 piliers et permettra de les explorer plus pleinement. Proposant des épreuves certificatives mais aussi des épreuves formatives et l'utilisation du portfolio, la nouvelle FID a pour ambition de mettre le participant au cœur de son apprentissage dans un processus de responsabilisation qui idéalement traversera ses parcours de formation initiale et en cours de carrière.



## 4. ANNEXES





## 4.1. Annexe 1 : Objectifs de la formation initiale des directeurs – volet interréseaux

**Lot n° 1 : Formation relative à l'axe relationnel du volet commun à l'ensemble des réseaux : 20 heures**

### Compétences à acquérir:

La formation développera la capacité à :

1. *Comprendre les organisations scolaires comme systèmes de relations*
2. *Développer des compétences relationnelles indispensables au management d'une équipe éducative, en vue, notamment, d'élaborer et de mettre en œuvre le Plan de pilotage défini à l'article 67 du décret missions:*
  - a. *Comprendre des dynamiques de groupe et les styles de leadership ;*
  - b. *S'initier à des outils favorisant :*
3. *l'émergence, la gestion, la coordination de projets dont leur évaluation,*
4. *le travail collaboratif et les conditions nécessaires à sa mise en place,*
  - i. *Devront notamment être envisagés le processus de prise de décisions, les processus d'évaluation et de régulation ainsi que la délégation de gestion tout en assurant le suivi et en gardant la responsabilité*
  - ii. *Ceci peut être travaillé par rapport à différents objets visés par les axes du Plan de pilotage tels que l'accueil des jeunes enseignants, le développement professionnel des membres du personnel de l'équipe éducative, l'implémentation d'un projet ou la gestion d'une situation conflictuelle précise.*
5. *Apprendre à communiquer efficacement, notamment avec les partenaires (avant tout les familles et les C.PMS mais aussi les institutions culturelles, sportives, ..., les services de l'Aide à la jeunesse, de la médiation scolaire, ...)*
6. *comprendre ses atouts et ses faiblesses dans ses modes de fonctionnement dans ses relations professionnelles,*
7. *prendre conscience de l'importance des émotions en contexte professionnel,*
8. *s'initier à la pratique de l'écoute active et de l'assertivité pour une communication respectueuse,*
9. *S'initier à la prévention et à la gestion des conflits ;*

### **Fils conducteurs de la formation:**

1. *Prendre conscience et analyser le changement de posture lié à l'identité professionnelle de la fonction de direction*
2. *Percevoir ses forces et ses faiblesses, notamment via l'auto-évaluation, en matière de management relationnel et participatif et en déduire son projet de formation en cours de carrière*

**Lots 2, 3, 4 et 5 : Formation relative à l'axe administratif, matériel et financier (10 heures)**

**Lot 2 : fondamental, lot 3 : secondaire, lot 4 : promotion sociale, lot 5 : ESAHR**

### Compétences à acquérir:

La formation développera la capacité à :

- ✓ *Acquérir une vision d'ensemble du système éducatif (ses acteurs, ses institutions et leur rôle) et des textes légaux ;*

- ✓ Appréhender le sens et la portée des principales bases légales qui régissent le niveau d'enseignement concerné ;
- ✓ *S'approprier une démarche de recherche et développer des stratégies permettant d'identifier les bases légales pertinentes et de trouver, dans ces bases légales, la réponse à une question portant sur des cas pratiques simples issus de la vie courante.*

<b>Lots 6 et 7, 8 et 9: Formation relative à l'axe pédagogique et éducatif (30 heures)</b>
--

**Lot 6 : fondamental, lot 7 : Secondaire, lot 8: promotion sociale, lot 9: ESAHR**

Compétences à acquérir (pour les lots 6 et 7):

La formation développera les aptitudes liées au pilotage d'un établissement scolaire en travaillant la capacité à :

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

Pour chacune des 4 capacités travaillées, l'aptitude à piloter un établissement scolaire sera envisagée par rapport aux **objets** suivants :

1. *L'équité scolaire*
  - a. *Lutter contre les inégalités scolaires, notamment par la mixité scolaire et l'encadrement différencié*
  - b. *Intégration des élèves à besoins spécifiques, aménagements raisonnables.*
2. *L'éducation à une citoyenneté responsable : capacité de contribuer au développement d'une société démocratique, solidaire, pluraliste et ouverte aux autres cultures (Décret missions - art.6, 3°) ;*
3. *Continuum pédagogique : réussir les transitions et l'orientation;*
4. *Lutte contre l'échec et le décrochage (dont la pédagogie différenciée et inclusive, la remédiation, la nouvelle conception des évaluations)*
5. *Transition/révolution numérique*
6. *Développement professionnel des membres du personnel de l'équipe pédagogique et éducative, coordination pédagogique et travail collaboratif.*



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

Institut de la Formation en cours de Carrière  
Formations en interréseaux