



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère de l'Éducation nationale,  
de l'Enfance et de la Jeunesse

Institut de formation de l'Éducation nationale

# **Rapport d'activité 2020**

## **Institut de formation de l'Éducation nationale (IFEN)**

février 2021

En 2020, l'Institut de formation de l'Éducation nationale (IFEN) a poursuivi sa mission de formation du personnel enseignant, éducatif et psycho-social en respectant ses priorités, malgré le contexte sanitaire défavorable :

- développer une offre de formation diversifiée et innovante pour les personnels en insertion professionnelle ou en formation continue,
- renforcer l'individualisation des parcours de formation,
- déployer sa démarche qualité, en interaction avec les équipes opérationnelles.

Le stage pour le personnel enseignant, éducatif et psycho-social, réformé à la rentrée scolaire 2019, a été mis en œuvre avec les adaptations imposées par la conjoncture. L'ensemble des enseignements prévus a eu lieu, avec des modalités et un calendrier aménagés selon les termes de la loi du 20 juin 2020 portant dérogation : 1° aux chapitres 2 à 3quater de la loi modifiée du 30 juillet 2015 portant création d'un Institut de formation de l'éducation nationale ; 2° à l'article 5 de la loi modifiée du 10 juin 1980 portant planification des besoins en personnel enseignant de l'enseignement secondaire.

Les formations en ligne ont connu un essor sans précédent et leur mise en œuvre a demandé une grande agilité de fonctionnement, à l'IFEN comme aux participants et aux formateurs. Les nouvelles modalités de formation proposées ont pu être évaluées par ces derniers, dans le cadre de la démarche qualité : des enquêtes ciblées ont démontré la forte satisfaction des publics concernés, mais également la nécessaire vigilance qui doit accompagner ce mode de formation à distance.

## **1. Les missions de l'Institut de formation de l'Éducation nationale (IFEN)**

L'IFEN, créé par la loi modifiée du 30 juillet 2015, est en charge des dispositifs de stage d'insertion professionnelle et de formation continue du personnel enseignant, éducatif et psycho-social. Il remplit cette mission grâce à une équipe de 75 personnes.

L'Institut dispose de 44 salles de formation sur le site eduPôle de Walferdange. Un second site doit être mis en service en avril 2021, à proximité immédiate de l'Université du Luxembourg, à Esch-Belval. Équipé d'une douzaine de salles de formation, dont des salles d'éducation musicale et artistique, il proposera également une salle tiers-lieu dédiée à la réflexion, à la recherche et aux échanges sur de nouveaux dispositifs pédagogiques.

Les publics-cibles de l'activité de l'IFEN sont très variés :

- sous-groupe de l'enseignement :
  - enseignants de l'enseignement fondamental, de l'enseignement secondaire et de la formation d'adultes
  - enseignants des Centres de compétences et du Centre socio-éducatif de l'État.
- sous-groupe éducatif et psycho-social :
  - agents des écoles fondamentales, des lycées et de la formation d'adultes
  - agents des Centres de compétences et des équipes de soutien des élèves à besoins éducatifs particuliers ou spécifiques (ESEB)
  - agents du Service national de la jeunesse (SNJ) et des institutions de la Direction générale de l'Aide à l'Enfance et à la Famille : Office national de l'enfance (ONE), Centre socio-éducatif de l'État (CSEE), Institut étatique d'aide à l'enfance et à la jeunesse (aitia).

## 2. Le stage des fonctionnaires et le cycle de formation de début de carrière des employés

### 2.1 - Publics concernés

L'IFEN propose plus d'une dizaine de dispositifs de stage distincts, adaptés aux différents publics accueillis, avec pour « fils rouges » le lien entre théorie et pratique, la pratique réflexive et l'individualisation des parcours.

Depuis sa création, en juillet 2015, l'IFEN a formé plus de 5 000 agents (5 074) :

	Fonction	Recrutement 2017 (stage terminé)	Recrutement 2018 (stage terminé)	Recrutement 2019	Recrutement 2020
Enseignement fondamental	Instituteurs	161	206	274	253
Enseignement secondaire	Professeurs, professeurs d'enseignement technique, maîtres-instituteurs et formateurs d'adultes	173	154	155	174
Voie de préparation	Instituteurs de l'enseignement secondaire	8	14	13	2
Personnel éducatif et psycho-social	Experts, spécialistes et professionnels en sciences humaines	4	13	44	23
Totaux		346	387	486	452

Nombre de fonctionnaires stagiaires des promotions 2017 à 2020

	Fonction		Recrutement 2017 (stage terminé)	Recrutement 2018 (stage terminé)	Recrutement 2019	Recrutement 2020
Enseignement fondamental	Chargés de cours, membres de la réserve de suppléants	A2		228	185	205
		B1	53	8	20	33
Enseignement secondaire	Chargés d'enseignement		194	217	212	263
Personnel éducatif et psycho-social	Toutes catégories confondues		118	289	283	194
Totaux			365	742	700	695

Nombre d'employés en période de stage des promotions 2017 à 2020

### 2.2 - Adaptation des parcours du stage et du cycle de formation de début de carrière dans le contexte de la pandémie de Covid-19

Dans le contexte de l'état de crise sanitaire liée au Covid-19, certaines mesures ont dû être prises afin d'adapter, dans l'urgence, les dispositifs de formation et d'évaluation de certains agents de l'Éducation nationale en période de stage ou en période d'initiation.

Ces mesures devaient notamment permettre aux agents concernés de poursuivre et de clôturer leur parcours de formation de manière équitable et assurer le maintien de la qualité des dispositifs de formation et d'évaluation des compétences professionnelles en place. Elles sont détaillées dans la loi du 20 juin 2020 portant dérogation 1° aux chapitres 2 à 3quater de la loi modifiée du 30 juillet 2015 portant création d'un Institut de formation de l'éducation nationale ; 2° à l'article 5 de la loi modifiée du 10 juin 1980 portant planification des besoins en personnel enseignant de l'enseignement secondaire.

### 2.3 - Intervenants du stage et du cycle de formation de début de carrière

Les descriptifs de missions des intervenants qui accompagnent les stagiaires sont disponibles sur le site de l'IFEN [www.ifen.lu](http://www.ifen.lu). Au 31 décembre 2020, leurs effectifs sont les suivants :

	Enseignants de l'enseignement fondamental	Enseignants de l'enseignement secondaire	Sous-groupe éducatif et psycho-social	Total
Conseillers pédagogiques	246	427	52	725
Personnes de référence	244	378	103	725
Formateurs	95	254	79	428
Conseillers didactiques		56		56
Coordinateurs de stage		49		49

Effectifs des différents intervenants actifs au 31 décembre 2020

L'Institut propose à ces intervenants des formations centrées sur l'analyse et l'échange de pratiques, organisées selon différentes modalités : formation certifiante en collaboration avec l'Université du Luxembourg, séminaires, regroupements entre pairs etc. 2 006 inscriptions à ces formations ont été enregistrées au cours de l'année scolaire 2019-2020.

## 3. La formation continue des personnels de l'Éducation nationale

### 3.1 - Chiffres de la formation continue

Pendant l'année scolaire 2019-2020, l'IFEN a organisé 2 486 formations continues et géré 68 597 inscriptions à ces formations (dont 5 820 inscriptions de stagiaires, ces derniers ayant désormais la possibilité de choisir, dans le catalogue de la formation continue, des cours adaptés à leur parcours individualisé).

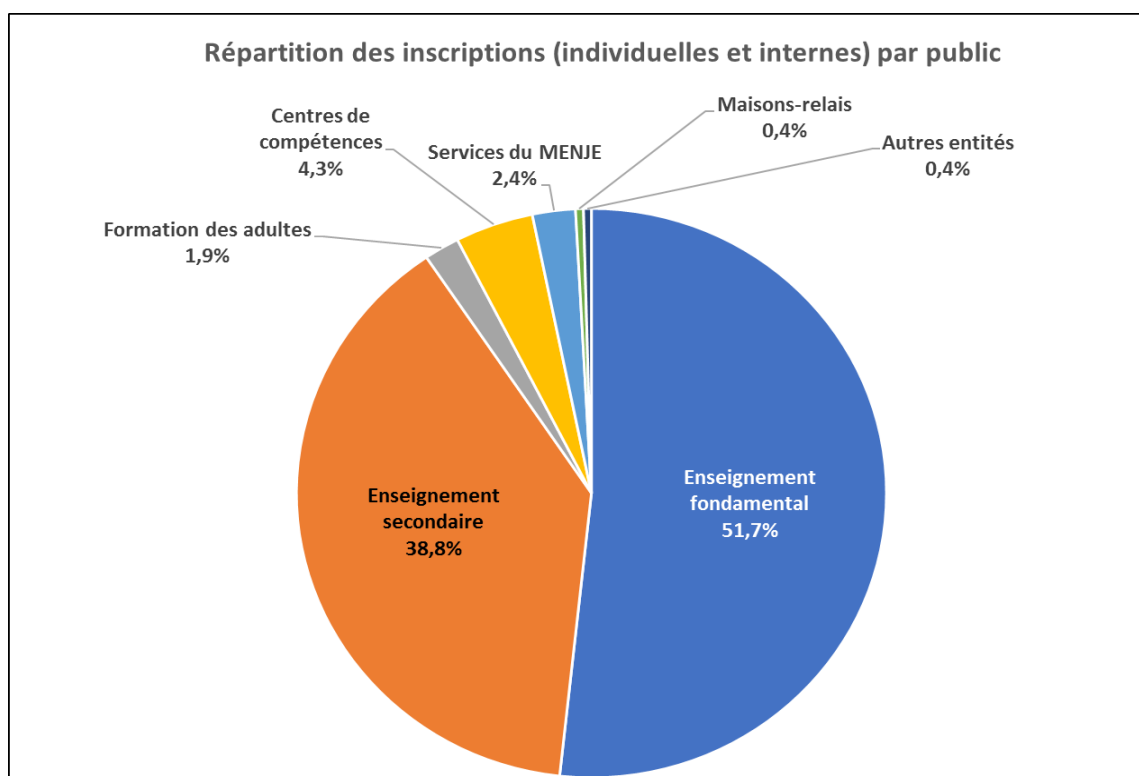
Parmi les 2 486 formations continues organisées, 1 650 étaient des formations nationales (soit 66,4 % du total, part en diminution) et 836 (33,6 %) étaient des formations internes, locales ou régionales, organisées à la demande d'écoles ou d'équipes pédagogiques.

En termes d'inscriptions, les formations internes représentent un peu moins de 25 % du nombre total d'inscriptions gérées par l'IFEN.

On notera la proportion importante de formations internes organisées à l'intention de l'enseignement secondaire (50 %) alors que ce dernier génère moins de 40 % des inscriptions gérées par l'IFEN. À titre de comparaison, l'enseignement fondamental représente 33 % des formations internes et plus de 50 % des inscriptions gérées. Ces données témoignent de l'intérêt particulièrement élevé de l'enseignement secondaire pour des formations au sein des établissements. Une analyse détaillée des données de l'enseignement secondaire montre d'ailleurs que 35 % des inscriptions y sont liées à des formations internes, contre un peu moins de 15 % à l'enseignement fondamental.

Mais la proportion la plus élevée de formations internes concerne les Centres de compétences, pour lesquels ces modalités représentent plus de la moitié des inscriptions : 54,25 % des 2 942 inscriptions enregistrées.

Parmi les 68 597 inscriptions gérées par l'IFEN en 2019-2020 (*graphique ci-après*), 90,5 % concernent l'enseignement fondamental (51,7 %) ou secondaire (38,8 %). Les Centres de compétences génèrent 4,3 % des inscriptions, suivis des services du ministère (2,4 %) et de la formation des adultes (1,9 %). Les maisons-relais ne représentent que 0,4 % des inscriptions gérées.



La hausse remarquable du nombre total d'inscriptions traitées en 2019-2020 résulte de plusieurs facteurs :

- Comme précisé plus haut, l'adaptation de la loi portant création de l'IFEN, en août 2019, permet désormais aux stagiaires d'intégrer, dans leur programme individuel de formation, des cours proposés dans le cadre de la formation continue. Chaque stagiaire peut ainsi construire un parcours très individualisé, grâce à une offre de formation élargie. Ces inscriptions viennent s'ajouter à celles des personnels titulaires.
- Parmi les demandes traitées par l'IFEN en 2020 figurent également les formations suivies par des enseignants du fondamental et du secondaire en période d'approfondissement : 48 heures de formation obligatoire sont prévues, dans ce nouveau cadre.
- 2019-2020 correspond également au début d'une nouvelle période de référence pour les enseignants du fondamental, tenus de suivre 48 heures de formation continue sur trois ans. Beaucoup d'entre eux ont choisi de planifier ces formations dès le début de la période de référence.
- Enfin, le confinement mis en place mi-mars a entraîné des annulations de cours en présentiel, mais de nouveaux cours en ligne ont suscité un vif intérêt des personnels et de nouvelles inscriptions. Ainsi, entre le 13/03/2020 et le 15/07/2020, plus de 640 sessions de formation en présentiel ont dû être annulées, mais les formations en ligne organisées sur la même période ont permis d'accueillir 256 groupes, ce qui a généré plus de 8 500 inscriptions.

### 3.2 - Une obligation de formation continue pour tous les enseignants

La formation continue fait partie intégrante de la tâche des enseignants de l'enseignement secondaire depuis 2007, et de la tâche des enseignants de l'enseignement fondamental depuis 2009. L'obligation de formation continue a contribué à consolider le développement professionnel dans le monde enseignant.

Confronté à la crise sanitaire, le ministère a décidé de prolonger la période de comptabilisation des heures de formation continue obligatoire. La loi du 20 juin 2020 portant dérogation 1° aux chapitres 2 à 3quater de la loi modifiée du 30 juillet 2015 portant création d'un Institut de formation de l'éducation nationale ; 2° à l'article 5 de la loi modifiée du 10 juin 1980 portant planification des besoins en personnel enseignant de l'enseignement secondaire prolonge de trois mois la période de trois ans pendant laquelle les enseignants de l'enseignement fondamental et secondaire participent à quarante-huit heures de formation continue obligatoire.

### 3.3 - Axes de développement

L'IFEN conçoit ses formations en fonction des objectifs de formation du personnel enseignant, éducatif et psycho-social, mais également avec la volonté d'inscrire les apprentissages dans le temps et de faciliter leur partage au sein des équipes pédagogiques. Les circonstances particulières rencontrées en 2020 ont amené l'IFEN à accélérer le développement des formations en ligne, même si d'autres modalités de formation ont continué à être proposées, lorsque les règles sanitaires le permettaient : séminaires (formations ponctuelles), journées pédagogiques, formations continues séquentielles, conférences, coachings ou supervisions.

En revanche, les autres types de formation encouragés par l'Institut, comme les hospitations, les regroupements entre pairs ou les réseaux d'échange, se sont poursuivis de manière limitée, en fonction des possibilités et des choix de chaque établissement. Les équipes pédagogiques, les enseignants et les personnels éducatifs et psycho-sociaux ont donc continué à échanger sur leur pratique professionnelle grâce à des dispositifs informels.

Les formations pour une meilleure utilisation du matériel numérique, ainsi que la création puis l'adaptation de formations à distance, ont été deux axes majeurs de développement de la formation continue proposée par l'IFEN en 2019-2020.

#### 3.3.1 - Les formations concernant l'utilisation du matériel numérique

L'Institut de formation de l'Éducation nationale (IFEN) propose dans le domaine *Medienpädagogik – Medienerziehung* une vaste offre de formations, structurée en quatre volets :

- *Compétences technologiques - Maîtrise des outils liés aux TICE* : ces formations visent la prise en main des outils technologiques et leur utilisation pédagogique et didactique ;
- *Éducation aux médias* : ces formations ciblent l'utilisation responsable des médias et le développement d'une approche critique, pertinente et civique de l'usage des médias ;
- *Utilisation des tablettes numériques* : ces formations portent, depuis les premiers débuts du programme *one2one*, sur l'utilisation pédagogique et didactique des tablettes dans les différents domaines d'apprentissage et les différentes disciplines ;
- enfin, le volet *Enseignement et apprentissage à distance* complète l'offre de formations depuis mars 2020, suite au confinement lié à la crise sanitaire.

Ces formations s'adressent aussi bien à l'enseignement fondamental qu'à l'enseignement secondaire, aux enseignants et au personnel éducatif et psycho-social.

Voici les effectifs des formations et inscriptions de ce domaine :

Critères	année scolaire 2016-2017	année scolaire 2017-2018	année scolaire 2018-2019	année scolaire 2019-2020
Nombre d'inscriptions aux formations <i>Medienpädagogik – Medienerziehung</i>	6 929	7 306	6 679	12 064
Dont inscriptions aux formations en relation directe avec les tablettes	2 403	4 318	3 008	2 320

Durant les quatre années passées, les inscriptions aux formations du domaine *Medienpädagogik – Medienerziehung* comptaient pour un sixième environ du total des inscriptions gérées par l'IFEN.

### 3.3.2 - La mise en œuvre des formations en ligne

Afin d'accompagner au mieux le développement professionnel des agents alors que les formations en ligne devenaient la norme, l'IFEN a mis en place, dès mars 2020, un nombre important de formations pour soutenir le développement de l'enseignement et de l'apprentissage à distance.

Ces cours en ligne ont été proposés, soit en convertissant dans l'urgence des cours prévus en présentiel, soit en créant de nouvelles formations, soit encore, en facilitant l'accès à des cours proposés par d'autres organismes de formation.

L'Institut a ensuite réalisé des enquêtes qualité ciblées sur ces formations, auprès des participants et des intervenants concernés. L'objectif était de mieux cerner les besoins de ces publics, d'adapter l'offre de cours en ligne et de remédier rapidement aux manques signalés par les participants ou les formateurs :

- Une enquête auprès des participants a été menée, en trois vagues (avril – mai et juillet 2020) : elle a permis de mettre en œuvre les améliorations nécessaires au fil des mois, après chaque analyse des réponses reçues.
- Les formateurs ont été informés des retours des participants puis interrogés à leur tour, fin juin.
- Depuis septembre 2020, les nouveaux questionnaires d'enquête qualité soumis aux participants et aux formateurs, après chaque formation, intègrent systématiquement des questions sur les cours en ligne, ce qui permet d'évaluer ces derniers sur le long terme.

#### a) Enquête sur les formations en ligne auprès des participants

Les réponses des participants à l'enquête en trois vagues, menée entre avril et juillet 2020, témoignent de leur réel intérêt pour les formations en ligne proposées par l'IFEN. Les participants souhaitent que l'offre de formations en ligne soit pérennisée, même si des demandes d'adaptations ponctuelles sont parfois formulées. Ces demandes sont les suivantes :

- privilégier plusieurs séances de formation successives sur un même thème plutôt qu'une séance longue, limiter la densité des informations fournies pendant un cours
- lorsque l'objet de la formation est une application ou un outil technologique, proposer des cours différenciés en fonction du niveau de maîtrise technique des participants
- alterner les temps de présentation et de questionnement, rendre les participants actifs en favorisant les interactions et les moments d'échange
- encourager le partage d'expériences entre les participants
- cibler les conseils et méthodes présentés, cycle par cycle ou sur un cycle donné
- prévoir des exercices d'application réalisables par les participants eux-mêmes, et non pas montrés grâce au partage d'écran
- communiquer systématiquement un/des support/s post-formation.

## b) Enquête sur les formations en ligne auprès des formateurs

De leur côté, les formateurs qui ont répondu à l'enquête menée avant l'été indiquent leur satisfaction concernant les fonctionnalités offertes par l'outil utilisé, comme le partage d'écran, la possibilité de diffuser des vidéos ou d'utiliser des applications liées, la possibilité d'enregistrer les formations et de donner des consignes et un retour aux participants, les groupes de discussion et les *chats*, ou encore, le travail collaboratif sur des documents partagés.

Tous les formateurs qui ont répondu à l'enquête se déclarent disposés à poursuivre leur enseignement en ligne, même si certains proposent de l'utiliser en complément de séances en présentiel (*blended-learning*), afin de mieux connaître les participants. Quelques-uns regrettent que ces derniers n'activent pas toujours leur caméra pendant les cours et font remarquer les limites de la relation à distance, qui ne permet pas de percevoir le langage non-verbal et rend donc les interactions plus difficiles.

Les modalités choisies par les formateurs pour soutenir l'engagement des participants et encourager ces interactions pendant les cours sont d'ailleurs nombreuses :

- cas pratiques, vidéos ou travail préparatoire adressés à l'avance aux participants et repris comme base de travail pendant le/s cours
- allers-retours entre connaissances théoriques et exemples pratiques
- alternance entre phases d'apprentissage individuel et questionnement individuel ou collectif, projection de vidéos, travail collaboratif, partage d'expérience...
- travail en petits groupes sur des canaux privés
- démonstrations suivies d'une mise en application par les participants et d'un échange
- sollicitations régulières
- partage d'écran ou chat en cas de difficulté chez un participant
- recours à des applications de vote en ligne comme Mentimeter ou Socrative
- tâches à réaliser entre les séances
- bilan en fin de cours.

## c) Bilan de ces formations en ligne

Dans les différentes enquêtes détaillées plus haut, les formateurs, comme les participants, insistent donc sur l'importance des temps d'échange et de questionnement, pendant les cours en ligne : associés à l'alternance des formes de travail, ce sont des éléments fondamentaux de réussite pour ces formations.

Afin d'approfondir ces analyses, l'IFEN a mené une nouvelle étude, fin 2020, pour comparer les taux de satisfaction des participants concernant les formations en ligne, d'une part, et les cours en présentiel, d'autre part (sur la période comprise entre le 16/03/2020 et le 20/07/2020).

Les résultats de cette étude sont repris ci-dessous. Le tableau présente les taux de réponses *Oui* et *Tout à fait*, en % :

Item	Cours en ligne (%)	Cours en présentiel (%)
Structure du cours bien conçue	85,5	89
Contenus suffisamment approfondis	73,5	87,1
Présentation compréhensible	87,7	88,8
Illustration par des exemples pratiques	88,8	86,9
Facilité de transposition dans la pratique	78,1	81
Satisfaction globale concernant la formation	82,9	86,9



Les formations en ligne obtiennent des taux de satisfaction inférieurs, mais ces taux restent à des niveaux élevés, situés entre 73,5 % et presque 89 %. La différence la plus notable concerne l'approfondissement des notions, jugé nettement moins satisfaisant dans le cadre des formations en ligne (différentiel de 13,6 %).

En termes de satisfaction globale, les formations en présentiel recueillent un taux supérieur de 4 % à celui des formations en ligne.

### **3.4 - Axes de développement à l'enseignement fondamental**

Un total de 35 480 inscriptions d'enseignants de l'école fondamentale a été enregistré en 2019-2020, dont 1 820 émanant de stagiaires (5,12 %).

Comme précisé plus haut (B.12.2.3.1), l'augmentation très forte du nombre d'inscriptions doit être corrélée avec :

- l'individualisation renforcée des parcours suite à l'adaptation de la loi portant création de l'IFEN, en août 2019
- la mise en œuvre de la période d'approfondissement
- le début d'une nouvelle période de référence pour les 48 heures de formation continue sur trois ans.

Grâce aux mesures prises ces dernières années, la formation continue est par ailleurs ancrée au niveau local (école) et régional, dans le cadre de formations internes (*Schulinterne Lehrer/-innen – Weiterbildung* ou *SchiLW*) : chaque école, comme chaque équipe pédagogique, peut ainsi adhérer à une vision commune, déterminer ses objectifs, coopérer et développer ses compétences pédagogiques, didactiques et disciplinaires. 276 formations d'équipes ou d'écoles ont ainsi été conçues sur-mesure en 2019-2020. Ces formations ont totalisé 5 221 inscriptions, ce qui correspond à 14,7 % du total des inscriptions relatives à l'école fondamentale.

### **3.5 - Axes de développement à l'enseignement secondaire**

L'Institut est en relation avec les commissions nationales des programmes et avec les commissions nationales de formation de la formation professionnelle, afin de construire des modules répondant aux besoins et actualités des différentes disciplines et parcours. L'IFEN met ainsi en place une vaste palette de formations :

- à l'adresse des membres des équipes dirigeantes des lycées
- à l'attention des membres et coordinateurs des cellules d'orientation
- pour accompagner la mise en œuvre des plans de développement scolaire.

En 2019-2020, un total de 26 634 inscriptions d'enseignants de l'enseignement secondaire ont été enregistrées par l'IFEN, dont 2 406 inscriptions de stagiaires, dans le cadre de leur parcours personnalisé (soit 9,03 %). Cela représente un peu moins de 40 % (38,8 %) du nombre total d'inscriptions gérées par l'IFEN.

Depuis plusieurs années, les lycées – comme les écoles – sont encouragés à organiser des formations d'équipe sur-mesure, au sein des établissements. En 2019-2020, à l'enseignement secondaire, 416 formations d'équipe ont ainsi regroupé 9 428 inscriptions, soit 35,39 % du nombre total d'inscriptions de l'enseignement secondaire. Cette proportion de formations sur-mesure par rapport aux formations du programme national est deux fois plus élevée dans l'enseignement secondaire que dans l'enseignement fondamental.

### 3.6 - Axes de développement pour le personnel éducatif et psycho-social

L'IFEN a développé des formations dédiées afin de soutenir la politique du ministère en faveur des élèves à besoins spécifiques.

Des formations sur mesure ont été conçues pour des entités spécialisées, mais également pour quelques professions ciblées :

- 33 formations pour le personnel des services socio-éducatifs (SSE) et des services psycho-sociaux et d'accompagnement scolaire (SePAS) des lycées (345 inscriptions)
- 19 formations pour les équipes de soutien des élèves à besoins éducatifs particuliers ou spécifiques de l'enseignement fondamental (ESEB-EF) et de l'enseignement secondaire (ESEB-ES)
- 50 formations à la demande du Service national de la jeunesse et des institutions de la Direction générale de l'Aide à l'Enfance et à la Famille (211 inscriptions)
- 9 formations à l'intention des psychologues, psychomotriciens, pédagogues, orthophonistes et ergothérapeutes (82 inscriptions)
- 33 formations pour les instituteurs spécialisés dans la prise en charge des élèves à besoins spécifiques (I-EBS) (410 inscriptions).

## 4. Le déploiement de la démarche qualité

### 4.1 - Contexte

La loi modifiée du 30 juillet 2015 portant création d'un Institut de formation de l'Éducation nationale inscrit la démarche qualité parmi les missions de l'Institut, qui doit *concevoir, programmer, mettre en œuvre et évaluer les dispositifs du stage, du cycle de formation de début de carrière et de la formation continue du personnel de l'Éducation nationale*.

L'article 102 de la loi précise que *Dans le cadre d'une démarche qualité, l'Institut procède à une évaluation périodique du dispositif du stage, du cycle de formation de début de carrière, du certificat de formation pédagogique et de la formation continue*.

L'IFEN a structuré cette démarche qualité en 2019, en s'inspirant du modèle EFQM (*European Foundation of Quality Management*) qui définit une démarche de qualité totale dans les organisations. L'Institut a également intégré dans sa réflexion la version conçue par et pour les administrations publiques européennes à partir du modèle EFQM, à savoir le CAF (*Common Assessment Framework*).

La démarche qualité développée par l'Institut est donc construite autour des concepts fondamentaux de l'excellence promus par le modèle EFQM : apporter de la valeur à ses clients, réussir grâce au talent de ses collaborateurs et à une organisation performante, favoriser la créativité et l'innovation, mettre en œuvre une vision avec intégrité et agilité, soutenir des résultats qui répondent aux besoins des différentes parties prenantes.

Ces concepts sous-tendent les actions qualité de l'IFEN, selon les axes de travail suivants :

1. solliciter l'avis des clients et des partenaires de l'Institut, dans le cadre d'un dialogue confiant
2. analyser les avis recueillis pour identifier les besoins et attentes exprimés par ces publics
3. concevoir des indicateurs de mesure des performances de l'Institut, pour aider la Direction à piloter l'amélioration, encourager les bonnes pratiques et l'agilité
4. coopérer avec les équipes opérationnelles, pour qu'elles répondent aux avis des clients par de nouvelles propositions de services ou par un renforcement des services existants
5. animer des projets liés au déploiement de la qualité et aux méthodes d'organisation de l'Institut
6. informer les équipes et soutenir une culture interne de la responsabilité et de l'amélioration continue
7. communiquer auprès des clients et des partenaires sur la démarche mise en œuvre et sur les performances de l'Institut
8. promouvoir l'IFEN, son action, son éthique et sa responsabilité.

## 4.2 - Réalisations

Une fois le cadre conceptuel posé, l'Institut a recensé ses différentes parties prenantes, c'est-à-dire l'ensemble des personnes ou des institutions directement concernées par son activité :

- ses clients : les participants aux formations des stages et aux cours de formation continue (enseignants et personnel éducatif et psycho-social)
- ses partenaires : formateurs des stages et de la formation continue, intervenants des stages (conseillers pédagogiques, personnes de référence, conseillers didactiques, coordinateurs de stage), collèges des directeurs de l'enseignement fondamental, de l'enseignement secondaire et des Centres de compétences, directions des établissements socio-éducatifs, délégués à la formation, Université du Luxembourg
- son personnel
- les autorités politiques et services ministériels (ministère de l'Éducation nationale, de l'Enfance et de la Jeunesse, ministère de la Fonction publique...).

Des priorités ont été définies :

- informer et mobiliser l'équipe IFEN dans l'amélioration continue des prestations et des processus, qui nécessite l'engagement de chacun
- recueillir de façon régulière et structurée l'opinion des participants des stages et de la formation continue ainsi que des formateurs ou intervenants partenaires de l'Institut
- analyser ces données et fournir à l'équipe et à la Direction des éléments utiles pour les activités opérationnelles et pour le pilotage de l'Institut.

Plusieurs projets ont alors été mis en œuvre, faisant entrer la démarche qualité dans une phase de déploiement :

- révision complète des questionnaires soumis aux participants et aux formateurs
- digitalisation des enquêtes d'évaluation
- création d'enquêtes ciblées sur les formations d'aide à l'enseignement en ligne
- réflexion sur de nouvelles modalités d'enquêtes pour les supervisions et coachings, en forte augmentation
- choix d'indicateurs qualité et création d'un tableau de bord de la formation continue
- intensification des échanges avec les intervenants des stages (avec, par exemple, la mise en place de délégués des conseillers didactiques de l'enseignement secondaire)
- information des participants et des partenaires sur la démarche qualité menée par l'Institut
- conception de documents-outils sur les parcours de formation et les stages proposés, à l'intention des nouveaux arrivants
- signature et mise en œuvre du tableau de tri des archives de l'Institut, conformément à la loi sur l'archivage du 17 août 2018.

L'ensemble des actions menées a permis de sensibiliser l'équipe de l'Institut aux bénéfices de la démarche qualité, grâce à des réalisations tangibles auprès de différentes parties prenantes :

- travaux de conceptualisation et d'analyse, selon les priorités définies par la Direction
- contribution à des projets, en lien avec les équipes opérationnelles
- conseil et accompagnement à la demande
- communication sur la démarche, en interne et vers l'extérieur.

L'IFEN a ainsi, par exemple, amélioré un outil essentiel de recueil des besoins et attentes de ses clients et de ses partenaires, en révisant entièrement les enquêtes menées auprès des participants aux formations de l'Institut et des formateurs. Des questionnaires ciblés, en français et en allemand, ont été conçus pour les différents types de formation : professionnelle ou personnelle, professionnalisante ou de formation continue, liée au programme national ou sur-mesure à la demande d'un établissement/service.

Ces questionnaires abordent les points-clés liés à la performance des organismes de formation, tels que définis par le label NF Service formation (NF214) de l'Association française de normalisation (AFNOR), centré sur la qualité des services et la maîtrise des prestations de formation :

- la relation comprenant le traitement de la demande et de la commande de formation
- la conception de l'offre pédagogique proposée
- la préparation de la formation
- la réalisation de la formation
- l'évaluation des résultats.

Mises en œuvre depuis la rentrée scolaire 2020, ces enquêtes sont réalisées en ligne uniquement, après chaque formation. Elles permettent un suivi continu, et à différents niveaux de l'Institut, de la qualité des prestations fournies. Chaque question posée offre la possibilité d'une action d'amélioration, de la part de l'Institut ou de ses partenaires.

#### **4.3 - Bilan et tableau de bord 2020**

Les données recueillies grâce à ces enquêtes qualité sont valorisées de différentes façons :

- rapports standardisés, adressés après chaque formation aux gestionnaires de formation, aux formateurs et, le cas échéant, aux délégués à la formation
- rapports ciblés, à la demande : attentes des formateurs, bilan annuel individuel d'un formateur, questions liées au digital
- analyses détaillées, en lien avec l'actualité ou avec des projets : sur les formations d'aide à l'enseignement en ligne, sur les supervisions et coachings, sur le stage des enseignants du secondaire
- indicateurs et tableau de bord : parmi les questions posées, certaines ont été retenues comme indicateurs essentiels de satisfaction des clients ou des partenaires de l'IFEN. Les résultats obtenus, associés à des données chiffrées liées aux formations (nombre, thèmes, types...), ont par exemple permis la publication d'un tableau de bord de la formation continue 2018-2019.
- supports de communication interne et externe : documents-outils, notes et présentations institutionnelles, affichages, site [www.ifen.lu](http://www.ifen.lu), réponses à des questions parlementaires.

En 2020, l'équipe de l'IFEN, confrontée à la pandémie de Covid, s'est appuyée sur ces rapports et analyses détaillées, ainsi que sur ses échanges avec les formateurs, pour adapter les contenus et les modalités des formations. Grâce à la richesse des appréciations reçues et à des analyses récurrentes, ces adaptations ont porté sur des points très divers : rythme des cours, structuration des contenus pour permettre le travail en ligne, modalités des échanges entre formateurs et participants, différenciation pédagogique, nature des informations publiées avant les séances, outils utilisés... L'échange entre l'Institut et ses clients et partenaires a été constructif.

La démarche qualité a également soutenu un projet lié à l'organisation et aux méthodes de l'Institut : la conception du tableau de tri de ses archives et la signature d'une convention entre l'IFEN et les Archives nationales de Luxembourg, en juin 2020. La mise en œuvre du tableau de tri au sein de l'IFEN et la formation de l'équipe sur les pratiques d'archivage sont, aujourd'hui encore, réalisées dans le cadre de la démarche qualité.

Les rapports, analyses et indicateurs qualité sont non seulement des instruments de pilotage, mais également des outils de communication interne et externe.

En interne, l'équipe de l'IFEN est informée du déploiement de la démarche qualité et associée autant que possible aux projets menés, grâce à des entretiens, présentations ou réunions durant lesquels l'importance de la démarche et ses bénéfices sont mis en évidence. Témoigner de la façon dont les données collectées sont valorisées permet d'échanger sur le projet mis en œuvre par l'Institut et encourage chacun à s'y engager.

Par ailleurs, les performances de l'IFEN sont présentées dans différents supports de communication externe, à destination du grand public, mais aussi et surtout des partenaires de l'Institut, que la mise en valeur de leur travail peut aider à fidéliser.

L'IFEN réalise désormais un tableau de bord annuel, à partir des réponses de ses participants à quelques questions clés, sélectionnées à titre d'indicateurs de la qualité des formations.

Voici les résultats obtenus depuis la mise en place des nouvelles enquêtes en ligne, en septembre 2020, toutes formations confondues (stages et formation continue) :

Thèmes	Items évalués	Réponses <i>Oui et Tout à fait</i> (%)
Contenus des formations	Les contenus de formation sont adaptés aux besoins de chacun.	82,2
	Les formateurs aident les participants à transférer leurs acquis dans la pratique.	81,3
Méthodes pédagogiques employées	Les approches méthodologiques sont diversifiées.	69,8
	Les interactions avec les autres participants sont suffisamment nombreuses.	70,1
Bénéfices retirés des formations	La formation incite à réfléchir sur sa pratique professionnelle.	68
	La formation incite à faire évoluer sa pratique professionnelle.	68,2
	La formation fournit des outils utiles pour le développement personnel des participants.	84,7
Bilan global	La formation a permis de développer les compétences professionnelles des participants.	69,7
	Le participant recommandera la formation suivie à des collègues.	76,5
	Le participant est globalement satisfait de la formation suivie.	79

Deux aspects des formations peuvent encore être améliorés (taux de réponses positives autour de 68 %) :

- le renforcement d'une approche réflexive sur leur pratique professionnelle, de la part des participants
- l'incitation à faire évoluer cette pratique, si nécessaire.

Sept participants sur dix apprécient les approches méthodologiques variées, les interactions avec les autres participants et le développement de leurs compétences professionnelles par le biais des formations.

L'adaptation des contenus aux besoins de chacun et la possibilité de transférer les acquis dans les pratiques sont deux autres points forts signalés par les répondants.

Enfin, l'offre de l'IFEN est très appréciée dans le domaine des formations de développement personnel : plus de huit participants sur dix jugent utiles les outils proposés dans ce cadre.

79 % des participants se déclarent globalement satisfaits ou tout à fait satisfaits des formations proposées, et ce, malgré les conditions de formation liées à la crise sanitaire, pendant la période d'enquête.

## 5. Le Centre de documentation pédagogique (CDP)

Le Centre de documentation pédagogique de l'Institut (CDP) remplit des missions variées :

- prêt gratuit de livres, de revues pédagogiques, de matériel didactique et de médias audiovisuels, au CDP et à distance
- analyse des besoins en médias et documents des professionnels de l'éducation
- recherche, acquisition et catalogage de nouveaux médias et documents
- mise en avant des nouvelles acquisitions et gestion administrative du fonds existant
- contribution à un catalogue en ligne en association avec les bibliothèques du réseau bibnet.lu et a-z.lu
- initiation au travail de recherche documentaire sur « a-z.lu » pour les stagiaires accueillis
- appui et conseil dans le cadre de recherches documentaires
- proposition de références et rédaction de bibliographies thématiques
- mise à disposition de livres et de matériel pédagogique en lien avec des manifestations professionnelles et des thématiques d'actualité du monde de l'éducation
- information du public sur l'activité du centre : visites guidées, présentation sur le site [www.ifen.lu](http://www.ifen.lu).

En termes de statistiques, le nombre d'utilisateurs inscrits au Centre de documentation pédagogique a poursuivi son augmentation pour atteindre un total de 3 594 personnes en 2020, dont 870 nouvelles inscriptions.

Le confinement et la charge de travail générée chez les personnels par la mise en place de modalités de travail à distance ont eu un impact négatif inévitable sur l'activité de prêt : la diminution du nombre d'emprunts a cependant pu être limitée grâce à l'envoi des ouvrages par voie postale, et le nombre d'emprunteurs actifs (inscrits et ayant effectué au moins un emprunt dans l'année) s'est maintenu à 76 % de l'effectif 2019 (soit 433 personnes).

Le nombre de documents au catalogue du CDP a augmenté : il atteint aujourd'hui près de 25 000 références. Le fonds s'est considérablement enrichi depuis 2015 (un peu plus de 14 000 documents à cette date) et l'offre proposée s'est diversifiée grâce au lancement d'une bibliothèque numérique, en 2019 : 3 161 prêts physiques et plus de 1 400 consultations de livres en ligne ont ainsi été enregistrés en 2020 (à titre de comparaison, 1 510 prêts physiques avaient été comptabilisés en 2015).

Conçu en collaboration avec la Bibliothèque nationale du Luxembourg et accessible via le site [www.ifen.lu](http://www.ifen.lu), le service de bibliothèque en ligne *eLibrary* permet de satisfaire les attentes d'un public parfois éloigné de Walferdange ou indisponible pendant les heures d'ouverture et constitue une véritable offre alternative. Il soutient le développement professionnel des enseignants et du personnel éducatif et psycho-social, en leur proposant de consulter et télécharger en ligne une sélection d'eBooks et de périodiques numériques concernant la pédagogie et l'éducation, en langue française et allemande.

Enfin, en 2020, le Centre de documentation pédagogique a mis en œuvre différentes actions ciblées à l'intention de ses publics :

- élargissement de l'offre d'ouvrages numériques de l'*eLibrary*
- projet de mise en place d'un nouveau système intégré de gestion de bibliothèque par la Bibliothèque nationale du Luxembourg : participation de l'équipe du CDP aux groupes de travail
- nouveau fonds *Coding* et bibliographie sur [www.educoding.lu](http://www.educoding.lu)
- participation à la journée *Medienkompass* le 10/03/20 au Forum Geesseknäppchen, avec un stand d'information et une bibliographie
- réalisation d'une visite virtuelle du CDP
- participation aux *kick-offs* virtuels du stage (réunions de rentrée), en format vidéo
- mise en place d'une bibliothèque de jeux vidéo en collaboration avec le SCRIPT

- mise en place d'une bibliothèque regroupant les manuels scolaires édités par le ministère et le SCRIPT
- mise en place d'une bibliothèque *Lies a fléi* visant la promotion de la lecture, en collaboration avec le SCRIPT
- intégration de livres achetés grâce au budget SCRIPT dans le fonds du CDP
- accueil et supervision de deux stagiaires
- révision du plan de classement et de la signalétique.