

CONSEIL DE L'ENSEIGNEMENT CATHOLIQUE
POUR LA FORMATION EN COURS DE
CARRIERE
(CECAFOC) (FORCAR asbl)
APPEL A CONCURRENCE
FEVRIER 2022
FORMATION DE REFERENTS
CAHIER DES CHARGES

Le CECAFOC (Forcar asbl) lance un appel d'offres en vue de la mise sur pied d'un trajet de formation à destination des professeurs ou éducateurs référents en établissement scolaire ou souhaitant le devenir.

L'introduction des offres se fait via la plateforme de dépôt des offres du Cecafoc.
Voir lien sur notre site : <http://enseignement.catholique.be/cecafoc/appele-offre.html>.

Le marché comporte plusieurs lots (voir ci-dessous).

Chaque offreur sera invité à préciser :

- Les objectifs poursuivis
- Les acquis d'apprentissage à l'issue de la formation
- Les contenus abordés
- La méthodologie de formation
- L'hybridation du parcours (blended learning, micro learning, ...)
- La (les) durée(s) proposée(s)
- Les honoraires demandés
- Les possibilités de certification éventuelle
- ...

Un offreur **peut introduire** une offre **pour tous les lots** ou pour certains d'entre eux.

Personnes de contact sur les contenus du CDC :

Marie-France Homerin (mariefrance.homerin@segec.be)

Helpdesk plate-forme de dépôt des offres : christophe.verhoeven@segec.be

Délai d'introduction des offres : **15 mars 2022**

Critères pris en compte dans le choix des formateurs et des formations

1. **L'expertise du formateur** : compétences dans le domaine considéré
2. L'expérience en **formation d'adultes**
3. La qualité des **contenus** en regard du cahier des charges
4. La qualité de la **méthodologie** proposée
5. La connaissance du fonctionnement de l'enseignement secondaire
6. La connaissance **des référents du réseau libre** catholique et de ses écoles (projets éducatif et pédagogique, ...)
7. Les éléments **budgétaires**

CAHIER DES CHARGES

Contexte

La dynamique des plans de pilotage et la réflexion sur les dimensions et les modalités de l'exercice du leadership pédagogique qui l'accompagne ont (re)mis en évidence la nécessaire responsabilisation des différents acteurs au sein des organisations scolaires. Celle-ci s'incarne notamment en une prise en charge de certaines missions et tâches de gestion de projets collectifs par des enseignants, sur délégation et dans le cadre d'un mandat conféré par les directions. Ce mode d'organisation, présent parfois de longue date dans les établissements, trouve un appui dans les récentes dispositions décrets sur la charge de l'enseignant.

Ces enseignants se voient qualifiés, selon les contextes, de « pilotes », de « coordinateurs », de « délégués », « référents », de « responsables d'actions », ... On peut discerner dans cette nébuleuse conceptuelle l'expression de l'émergence progressive d'un « métier de l'interface » ou de middle management. Les uns et les autres sont appelés à exercer un rôle de leader et d'assumer des responsabilités, sans, à proprement parler, de lien hiérarchique avec les collègues, agissant comme des pairs parmi les pairs.

Au-delà des différences locales et des missions spécifiques, se discerne une intuition structurante : au sein de nos écoles, des enseignants sont amenés à participer à l'élaboration et à la coordination de certaines formes d'action collective (dont le travail collaboratif) et, pour ce faire, doivent mobiliser des compétences professionnelles nouvelles ou renouvelées. Pour la direction, ces collaborateurs permettent de « garantir l'articulation et la cohérence de l'ensemble du processus pour que les objectifs puissent être atteints » dans le cadre d'un « management stratégique » ou d'un « management transversal ». Dans ce schéma, la direction reste garante des alignements, du système et des processus, sans se défaire de ses responsabilités.

Cette formation constitue **la première étape du parcours de formation de tous les référents** en école.

Public-cible

Les acteurs que nous identifions constituent une constellation : membres d'un **comité de pilotage** ; **pilotes** d'actions du contrat d'objectifs ; **CPE** en charge d'équipes d'éducateurs ; **coordinateurs** d'une année, d'un degré, d'une option

groupée ; **chefs de projets ; techno-pédagogues ; référents enseignants débutants, travail collaboratif, aménagements raisonnables**, etc.

Cette formation sera donc **accessible aux professeurs ou éducateurs** de l'enseignement secondaire **mandatés comme référents en établissement scolaire (ou souhaitant le devenir)** qui ont ou (auront) pour mission d'encadrer des équipes, d'animer des projets, sur site ou à distance, souhaitant gagner en efficacité.

Objectif général

Former des acteurs de proximité qui reçoivent des responsabilités en école afin de soutenir la direction dans les processus de changement initiés dans le cadre du Pacte pour un Enseignement d'Excellence et la mise oeuvre des plans de pilotage.

Lors de cette formation, les participants apprendront à :

- utiliser des **stratégies** d'influence pour **obtenir un engagement** des acteurs et promouvoir la collaboration ;
- **ajuster leur façon d'aborder** les acteurs pour obtenir leur **engagement**, atteindre les objectifs en renforçant la **confiance et la coopération**.

Éléments de contenus attendus :

LOT REF 04 A : INITIATION À UNE « TRANSFORMATION AGILE » TRAVAILLER EN PARALLÈLE SUR 3 AXES DU DÉVELOPPEMENT : CULTURE / STRUCTURE / PRATIQUES

Aujourd'hui, les établissements scolaires sont confrontés à d'inexorables transformations de la société et à un environnement volatile, incertain, complexe voire ambigu (VUCA). Pour survivre et continuer d'évoluer dans cet environnement instable, l'école pourrait mettre en place des stratégies en adoptant notamment une organisation et un management agile.

Une formation à différentes approches, incluant les méthodes agiles permettraient AUX R2F2RENTS de s'adapter au changement au lieu de le subir.

- Agile comme dans le fait de développer la transversalité et casser les silos au sein de l'organisation scolaire
- Agile comme dans le fait de faire émerger l'intelligence collective à travers plus de participation dans l'établissement scolaire
- ...

LOT REF 04 B : SE POSITIONNER DANS SON RÔLE DE RÉFÉRENT ET TROUVER SA LÉGITIMITÉ :

Comprendre les enjeux et identifier le cadre de responsabilisation

- Identifier son rôle, son positionnement, sa fonction, ses missions, sa posture, sa légitimité au sein d'une organisation scolaire, porteuse d'une culture et d'un projet particuliers
- Salutogenèse de la fonction : donner du sens et de la cohérence à son action
- Identifier les conditions d'émergence et de développement d'un travail collaboratif : freins, obstacles, opportunités, leviers de changement, ...
- Inscrire son action dans une perspective systémique et stratégique, en lien avec le projet d'établissement et le contrat d'objectifs dont la direction est garante
- Maintenir du sens et piloter dans un contexte volatile, incertain, complexe et ambigu
- Etablir le cadre collaboratif de la délégation : ses responsabilités envers sa direction et ses collègues
- S'inscrire dans une logique où il s'agit de « rendre des comptes » (Définir le processus de délégation : formalisation, contrôle, évaluation)
- ...

LOT REF 04 c DÉVELOPPER SON INFLUENCE, SON LEADERSHIP

- Identifier les spécificités d'un pilotage sans lien hiérarchique au sens strict du terme avec les pairs, mais en lien hiérarchique avec la direction
- Identifier les facteurs pour avoir de l'influence ; différencier la manipulation de l'influence
- Communiquer pour faciliter la coopération : savoir convaincre sans s'imposer
- Susciter, Ecouter et prendre en compte l'avis des acteurs (intelligence collective)
- Développer sa contribution créative et celle des acteurs
- Renforcer son impact, les ressorts du pouvoir d'influence, les limites de l'autorité
- Définir la carte des acteurs, fédérer des alliés, dépasser les résistances
- Appréhender la Gestion du changement,
- Appréhender la gestion des conflits

LOT REF 04 d SUSCITER LA MOTIVATION ET L'IMPLICATION POUR MOBILISER DES COLLÈGUES

- Identifier les leviers de mobilisation et les facteurs de motivation des collègues
- Comprendre l'importance d'une communication mobilisante, de l'écoute active et l'assertivité
- Comprendre et maîtriser le stress d'équipe et personnel
- Guider l'équipe vers la réussite : feedback et debriefing pour permettre la progression
- Appréhender et comprendre la valorisation des équipes
- Mettre en place des indicateurs de réussite et d'impacts (évaluation quantitative et qualitative)

LOT REF 04 E ASSURER LA COORDINATION/ LE PILOTAGE D'UNE ACTION, D'UN PROJET, D'UNE ÉQUIPE, ...

- Donner du cadre pour assurer la sécurité individuelle et collective nécessaire au travail d'équipe
- Apprendre à créer et à entretenir un climat de confiance favorable au partage d'expériences et à la mise en œuvre de projets innovants
- Identifier toutes les composantes de son objectif ; former une équipe ou accueillir une équipe déjà formée, organiser le suivi des actions
- Identifier l'autonomie des acteurs/ contributeurs, leurs besoins, intérêts, talents et leurs motivations
- Organiser/gérer son projet, partager les responsabilités, visualiser la progression (management visuel)

- Aborder les systèmes d'information, communication, décision, pilotage (analyse systémique)
- Utiliser des outils de coordination : reporting ; tableau de bord ; circulation de l'information ; retour et capitalisation des expériences ; évaluation de projets, ...
- Mettre en oeuvre les principes et techniques d'animation et de communication permettant de passer du fonctionnement de groupe à l'esprit d'équipe
- Utiliser des outils de conduite et d'animation du changement
- Identifier et utiliser des outils de collaboration offerts par le numérique
- Utiliser des outils pour développer et inciter à l'innovation et l'expérimentation pédagogiques (à ce titre, pouvoir exploiter les fruits de la recherche pédagogique)

LOT REF 04 F DÉVELOPPER DES COMPORTEMENTS DE COOPÉRATION DANS LA DURÉE

- Proposer un diagnostic sur la « maturité » de l'équipe pour une transformation agile
- Apporter des éléments théoriques de différents auteurs pour distinguer des notions proches coopérer-collaborer-coordonner
- Connaître et aménager les conditions de la coopération
- Développer la coopération et identifier des modes de travail collaboratifs efficaces et partagés
- Utiliser des outils digitaux, numériques pour développer aussi la collaboration à distance

LOT REF 04 G INITIATION A L'AFEST (APPRENTISSAGE FORMATIF EN SITUATION DE TRAVAIL)

Apprentissage à partir des situations de travail

- Développer des activités pédagogiques qui se basent sur des situations de travail réelles et expérientielles, les analyser.
- Proposer des phases réflexives consacrées à l'analyse de ce que le participant a réalisé, puis va réaliser pour la prochaine étape.

- Utiliser à des fins pédagogiques, les enseignements tirés de la situation de travail.
- Observer et d'analyser les écarts entre les attentes, les réalisations et les acquis de chaque mise en situation afin de consolider et d'explicitier les apprentissages ;
- Outiller les acteurs
- Proposer des évaluations spécifiques des acquis de la formation qui jalonnent ou concluent l'action.
- Initier à l'organisation apprenante (droit à l'erreur, amélioration continue, COP, ...)

Éléments méthodologiques

Toutes les démarches méthodologiques peuvent être envisagées, articulant séquences en distanciel et en présentiel, temps synchrones ou asynchrones, en tenant compte des balises suivantes :

- Ne pas perdre de vue les besoins des élèves et des collègues
- Faire émerger les représentations des participants
- Leur permettre de partager leurs expériences
- Encourager l'attitude réflexive sur les pratiques
- Proposer un apport expert qui puisse être transférable vers le public cible (élèves, collègues, ...)
- Mettre en place des temps de travail avec des outils et supports concrets qui peuvent être appropriés ou construits avec les participants
- Envisager ensemble les conditions du transfert avec le public spécifique et différencié : freins, ressources et mise en place de conditions favorables
- Diversifier les techniques de formation autant que possible
- Prévoir la mise en place d'un accompagnement avant et après la formation est une nécessité : mise en place d'un espace de partage (y compris numérique, blended learning, ...) pour susciter appropriation et mise en œuvre
- Un dispositif d'accompagnement et de suivi doit aussi être prévu et proposé

C'est bien un trajet de formation qui est envisagé ici, conçu comme **un ensemble articulé de modules** de formations **accompagnés dans la durée** portant sur une thématique spécifique, dans la **logique du modèle 10-20-70**.

Avant la formation :

Proposer un autodiagnostic des compétences des participants, un questionnaire ciblant contexte, mission, difficultés, cas pratiques des participants

Après la formation :

Programme de renforcement, d'entraînement, proposition de check list , partage d'expériences avec des pairs sur un forum, par ex

Volume de formation

Le trajet global de formation s'étalera sur deux années scolaires, à raison de 4 jours maximum en présentiel par année scolaire (auxquels il faut ajouter les temps de formation et d'accompagnement à distance).

Ce parcours donne accès à des **modules de formations complémentaires** :

- Formation à la Conduite de projets- pilote d'actions
- Formation e-Référents
- Formation Référent travail collaboratif
- Formation Référents enseignants débutants
- ...