

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2021



CAS-FORDIF
reconnu par



EDK | CDIP | CDEP | CDEP

Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique

Rapport d'activités 2021

© Lausanne – Avril 2022

Comité de direction de la FORDIF

HEP Vaud – IDHEAP-UNIL – HEFP – IUFE-UNIGE

Sommaire

1 Introduction	4
2 FORDIF	6
Concept de formation FORDIF	6
Reconnaissance du CAS-FORDIF	7
DAS-FORDIF	7
Dispositif d'évaluation de la qualité	8
COFORDIF	8
3 CAS 20-21	10
Participant-es	10
Evaluation de la qualité du CAS 20-21	12
Décompte de formation achevée en automne 2021	12
4 Autres formations 2021	14
CAS 21-22	14
Modules DAS	14
Formation « à la carte »	14
5 Comptes 2021	15
Finances	15
Révision des comptes 2021	15
Comptes 2021	15
6 Activités de gestion	17
Réunions	17
7 Annexe	18
Organes de la FORDIF	18

Liste des abréviations

CAS	<i>Certificate of Advanced Studies</i> en administration et gestion d'institutions de formation
CDIP	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
CIIP	Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin
CLFE	Conférence latine de la formation des enseignants et des cadres
CRA	Communauté et réseau d'apprentissage
DAS	<i>Diploma of Advanced Studies</i> en gestion et direction d'institutions de formation
ECTS	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
FORDIF	Formation en Direction d'Institutions de Formation
HEP Vaud	Haute école pédagogique du canton de Vaud
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
HEFP	Haute école fédérale en formation professionnelle
IUFE	Institut universitaire de formation des enseignants de l'UNIGE
INT	Intégration
MAN	Management
MAS	<i>Master of Advanced Studies</i> en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation
ODT	Organisation du travail
UF	Unité de formation
UNIGE	Université de Genève
UNIL	Université de Lausanne

1

Introduction

L'année 2021 constitue la 13^{ème} année de fonctionnement de la Formation en Direction d'Institutions de Formation (FORDIF). Cette formation est offerte par quatre hautes écoles liées pour l'occasion par une convention académique renouvelée en 2018. Il s'agit de la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud), de l'Institut de hautes études en administration publique de l'Université de Lausanne (IDHEAP), de la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP) et de l'Institut universitaire de formation des enseignant·es de l'Université de Genève (IUFE). Il faut noter que le 1er août 2021, l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) est devenu la Haute école fédérale en formation professionnelle (HEFP).

La nécessité de la FORDIF découle des changements sensibles intervenus, depuis plusieurs années, dans la profession de responsable d'institution de formation. Certains changements sont dus à l'évolution du contexte social et culturel. D'autres sont de nature institutionnelle et politique, comme le développement d'une autonomie –achevée ou en cours et variable selon les cantons– des établissements scolaires, et entraînent des responsabilités accrues pour les cadres. D'autres enfin sont liés aux exigences de certification de cette formation, notamment celles affirmées dans le Profil CDIP, pour les formations complémentaires de responsable d'établissement scolaire, entré en vigueur à fin 2009.

Pour les participant·es, la FORDIF représente une évolution marquante par rapport aux formations existantes ou organisées précédemment. En effet, la volonté politique de leur donner une formation tertiaire, certifiée, soumise aux exigences des accords de Bologne, va de pair avec un engagement personnel allant au-delà du travail présentiel. Ce dernier doit être adossé à un travail personnel complémentaire majeur sous forme de lecture et de rédaction. Par ailleurs, la certification des acquis est soumise au respect d'un certain nombre de modalités strictes.

Cette formation répond à une demande émanant de la Conférence intercantonale de l'instruction publique de Suisse romande et du Tessin (CIIP). Dans cette perspective, la CIIP et les hautes écoles partenaires ont signé un contrat de prestations. Ce dernier prévoit qu'un rapport d'activités soit adressé à la CIIP et présente l'offre de formation, la fréquentation de la formation et les résultats de l'évaluation de la formation par les participant-es.

La partie 2 du présent rapport d'activités décrit le concept de la FORDIF et son dispositif d'évaluation de la qualité. La partie 3 renseigne sur le CAS-FORDIF qui s'est achevé en 2021 (nombre de diplômé-es, caractéristiques des participant-es, évaluation de la qualité et résultats financiers). La partie 4 présente les autres formations organisées en 2021. La partie 5 présente les comptes FORDIF 2021. Enfin, la partie 6 résume les activités conduites au cours de l'année par les organes de la FORDIF (Comité stratégique, Comité de direction et Secrétariat).

Concept de formation FORDIF

Les formations certifiantes proposées dans le cadre de la FORDIF visent à développer les compétences des cadres des institutions de formation. Ces compétences portent sur l'organisation du travail scolaire, le management opérationnel et stratégique, la communication, le leadership, le développement de la communauté d'apprentissage, l'analyse du fonctionnement ainsi que l'intervention dans l'environnement social et institutionnel de l'institution de formation. Le dispositif de formation est organisé de manière à concilier deux exigences différentes : d'abord, il articule étroitement les apports théoriques et les apports pratiques proches des réalités des institutions de formation ; ensuite, il constitue une offre qui peut être suivie en emploi ou en vue d'obtenir un emploi.

En 2010, la CIIP a adopté le Profil de formation complémentaire pour les responsables d'établissement scolaire édicté par la CDIP fin 2009. Ce Profil établit le *Certificate of Advanced Studies* (CAS) à 15 crédits ECTS. En collaboration avec la CIIP, la FORDIF a ajusté son CAS pour satisfaire aux exigences dudit profil. Depuis 2011, le CAS-FORDIF compte 15 crédits (contre 10 précédemment). À fin 2021, dix formations menant au CAS-FORDIF ont été organisées (2011-2012, 2012-2013, 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016, 2016-2017, 2017-2018, 2018-2019, 2019-2020, 2020-2021).

Le dispositif FORDIF propose au demeurant trois niveaux de formation correspondant à trois certifications consécutives et distinctes :

- *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en administration et gestion d'institutions de formation : 15 crédits ECTS¹ ;
- *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en gestion et direction d'institutions de formation : 15 ECTS supplémentaires pour les détenteurs-rices d'un CAS à 15 crédits.
- *Master of Advanced Studies* (MAS) en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation : 30 ECTS supplémentaires pour les détenteurs-rices d'un DAS à 30 crédits

¹ Le contenu du CAS respecte les exigences du Profil CDIP. La formation s'étend sur deux ans et comprend 210 heures (de 60 minutes) d'enseignement présentiel.

Reconnaissance du CAS-FORDIF

Les instructions de la CDIP du 3 février 2010 relèvent que les formations répondant au Profil de formation complémentaire pour les responsables d'établissements scolaires peuvent être reconnues par la CDIP.

Durant l'année 2011, la FORDIF a suivi la procédure de reconnaissance décrite dans les instructions susmentionnées et régie par le Règlement CDIP concernant la reconnaissance de diplômes ou certificats de formation complémentaire dans le domaine de l'enseignement du 17 juin 2004. Elle a déposé en décembre 2011 un dossier de reconnaissance du CAS auprès de la CDIP.

Par décision datée du 22 juin 2012, la CDIP reconnaît à l'échelon national le *CAS en administration et gestion d'institutions de formation* de la FORDIF². La décision vaut non seulement pour les certificats délivrés à partir du mois de mai 2012, mais aussi pour les CAS délivrés avant cette date. Les personnes titulaires du CAS-FORDIF sont autorisées à porter le titre de « responsable d'établissement scolaire CDIP ».

DAS-FORDIF

Un nouveau concept de DAS par cumul de crédits est mis en œuvre depuis 2020, avec le règlement correspondant en cours de validation auprès des institutions partenaires.

Les principes généraux sont les suivants :

- Le DAS en Gestion et direction d'institutions de formation est composé de 15 crédits ECTS (5 modules de formation à 3 crédits ECTS, ou 4 modules de formation à 3 crédits ECTS et un travail d'approfondissement à 3 crédits ECTS).
- Chaque module de formation du DAS correspond à 6 jours de formation et donne droit à 3 crédits ECTS si un travail de validation est rendu et obtient la mention "Réussi" (note 4 au minimum).
- Les participant·es ont une période de 5 ans pour obtenir 15 crédits ECTS et déposer un dossier de validation menant à l'obtention du DAS en Gestion et direction d'institutions de formation.

Pour plus de détails sur les modules de formation DAS ayant eu lieu en 2021, se référer au chapitre 4.

² Dans sa décision du 22 juin 2012, la CDIP a demandé à la FORDIF d'adapter l'article du règlement d'études du CAS concernant les conditions d'admission. Cette adaptation a été réalisée et approuvée par les quatre hautes écoles partenaires en 2012, à la satisfaction de la CDIP.

Dispositif d'évaluation de la qualité

En 2020 la FORDIF a effectué une refonte du dispositif d'évaluation de la qualité de ses formations par les participant·es. Ce dispositif repose comme précédemment sur quatre piliers :

1. Evaluation en fin de formation : un questionnaire en ligne est envoyé aux nouveaux diplômé·es afin d'évaluer la formation dans son ensemble.
2. Evaluation en fin de module (thématique/d'intégration) : un questionnaire en ligne est envoyé à la fin de chaque module organisé par les institutions partenaires afin de le faire évoluer si besoin.
3. Evaluation d'une journée de formation : un questionnaire spécifique est disponible pour faire évaluer les journées de formation individuelles, à la demande des responsables de module ou des intervenant·es.
4. Accès des participant·es aux responsables de modules des formations de la FORDIF : tout au long des formations, les participant·es ont un accès direct aux responsables de modules ; le but est d'échanger les impressions des parties prenantes et en particulier de prendre rapidement d'éventuelles mesures correctives, c'est-à-dire avant la fin de la formation.

Ce dispositif a été simplifié dans la mesure où chacune des 32 journées de formation ne fait plus l'objet d'une évaluation systématique.

COFORDIF

La Commission de coordination et de surveillance du mandat de formation des directrices et directeurs d'institutions de formation (COFORDIF) est instituée par la Conférence latine de la formation des enseignants et des cadres (CLFE) en qualité d'instrument de concertation, de vérification et de proposition pour la Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin (CIIP) dans le champ de la formation des cadres pour les établissements de formation et les services cantonaux d'enseignement. Elle est chargée d'assurer, dans l'intérêt des services d'enseignement et avec le concours des associations professionnelles concernées, la prise en compte des besoins et des critères déterminés par les cantons et l'encadrement du consortium scientifique chargé, par contrat de prestations de la CIIP du 31 mars 2008, de réaliser l'offre de formation FORDIF.

Par décision de la CLFE et de la secrétaire générale de la CIIP, un nouveau mandat de la COFORDIF pour la période administrative 2020-2023 a été adopté en date du 29 janvier 2020.

En 2021 et en considération de la situation sanitaire, la COFORDIF s'est réunie en plenum et à distance en février et en novembre 2021. Des consultations par voie de circulation ont complété ces séances. Les

travaux ont principalement porté sur les adaptations de l'offre FORDIF à la suite des demandes de l'AP-CIIP et de la Conseillère d'Etat du canton de Vaud, Madame Cesla Amarelle et sur l'enseignement en période de pandémie.

Pour l'année 2021, la commission était composée de :

Deux représentants de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire (CLEO) :

- M. Stève Blaesi, président de la commission FORDIF
- M. Michel Beytrison

Deux représentant-es de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire (CLPO) :

- Mme Laurence Knoepfler Chevalley
- M. Lionel Eperon

Un représentant de la Conférence latine de la pédagogie spécialisée (CLPS) :

- M. Philippe Willi

Deux représentants de la Conférence latine des chef-fes d'établissements de la scolarité obligatoire :

- M. Alain Basset
- M. Fabrice Sourget

Deux représentants des branches fondamentales du secondaire 2 :

- M. René Constantin
- M. Gilles Revaz

Un représentant du Syndicat des enseignantes et enseignants romands (SER) :

- M. Pierre-Alain Porret

Une représentante du Secrétariat général de la CIIP :

- Mme Eva Leuenberger

Deux ou trois représentants du consortium FORDIF :

- M. Olivier Perrenoud, représentant permanent pour la FORDIF
- M. Christian Wurlod, Président du Comité de direction en 2021

En outre, les tâches administratives liées à la COFORDIF ont été assurées par Mme Eva Leuenberger, collaboratrice scientifique, collaboratrice au secrétariat général de la CIIP.

3

CAS 20-21

La dixième édition du CAS à 15 crédits a débuté en janvier 2020 pour s'achever en septembre 2021.

La cérémonie de remise des titres prévue fin janvier 2022 a été annulée pour raison sanitaire, et les diplômes ont été envoyés par courrier. Chaque participant-e du CAS 20-21 a suivi un total de 32 journées de formation.

Participant-es

60 directeur-trices et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS20-21. Parmi ces derniers, 59 ont rempli les conditions pour se voir délivrer un *Certificate of Advanced Studies* (présence au moins à 80 % des journées et réussite aux travaux d'évaluation de chacun des modules de la formation).

Le tableau ci-dessous renseigne sur la provenance (en %) des participant-es du CAS 20-21 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée.

Provenance des participant-es au CAS 20-21 (%)

Provenance en % selon le canton

Berne	8.35
Fribourg	20.00
Genève	20.00
Jura	3.35
Neuchâtel	15.00
Valais	3.30
Vaud	30.00
	100

Provenance en % selon le degré du système éducatif

Cycle I	19.15
Cycle II	19.15
Cycle III	16.65
EO (cycles 1,2,3)	5.00
Sec. II général	18.35
Sec. II prof.	18.35
Enseignement spécialisé	3.35
Tertiaire (coll. pédag., inspecteur-trices)	0.00
	100

Provenance en % selon la fonction

Directeur-trice / responsable d'établis.	33.35
Vice-direct. / dir. adjoint-e	21.65
Doyen·nes	41.65
Enseignement spécialisé	3.35
Tertiaire (coll. pédag., inspecteur-trices)	0.00
	100

Evaluation de la qualité du CAS 20-21

Comme indiqué au chapitre 2, le dispositif d'évaluation de la qualité a été revu en 2020. Les tableaux ci-dessous présentent les résultats des deux principales questions posées en fin de formation.

Structure et contenu de la formation

	NON	PLUTÔT NON	PLUTÔT OUI	OUI	SANS AVIS	TOTAL	MOYENNE PONDÉRÉE
Les différents modules de la formation forment un tout cohérent	0.00% 0	2.78% 1	33.33% 12	63.89% 23	0.00% 0	36	3.61
Vous avez eu généralement suffisamment de temps pour comprendre les contenus qui ont été abordés	0.00% 0	11.11% 4	33.33% 12	55.56% 20	0.00% 0	36	3.44
Les contenus abordés correspondaient à vos attentes	0.00% 0	5.56% 2	50.00% 18	41.67% 15	2.78% 1	36	3.37
Vous avez reçu suffisamment de lectures et de références favorisant l'appropriation des contenus	0.00% 0	0.00% 0	19.44% 7	77.78% 28	2.78% 1	36	3.80
Les modalités d'évaluation sont explicites	0.00% 0	2.86% 1	42.86% 15	54.29% 19	0.00% 0	35	3.51
Les travaux de validation permettent de mobiliser des contenus développés dans la formation	0.00% 0	2.78% 1	33.33% 12	63.89% 23	0.00% 0	36	3.61

Appréciation globale de la formation

	NON	PLUTÔT NON	PLUTÔT OUI	OUI	SANS AVIS	TOTAL	MOYENNE PONDÉRÉE
Vous a permis d'acquérir les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de vos fonctions	0.00% 0	0.00% 0	35.29% 12	61.76% 21	2.94% 1	34	3.64
Vous a permis de réfléchir à vos propres pratiques et d'envisager des pistes de développement	0.00% 0	0.00% 0	23.53% 8	76.47% 26	0.00% 0	34	3.76
Vous a offert la possibilité de confronter vos idées et de les faire évoluer	0.00% 0	5.88% 2	38.24% 13	52.94% 18	2.94% 1	34	3.48
Vous a fourni les outils et documents utiles dans vos activités professionnelles	0.00% 0	2.94% 1	47.06% 16	50.00% 17	0.00% 0	34	3.47
Vous fait vous sentir plus apte à diriger un établissement	2.94% 1	8.82% 3	29.41% 10	58.82% 20	0.00% 0	34	3.44
Vous a fourni les ressources pour continuer à vous développer professionnellement	2.94% 1	2.94% 1	20.59% 7	70.59% 24	2.94% 1	34	3.64

Décompte de formation achevée en automne 2021

Le CAS 20-21 a fait l'objet d'un décompte détaillé entre les quatre hautes écoles partenaires. Ce décompte est présenté de façon synthétique dans le tableau ci-dessous.

Les revenus sont formés des finances d'inscription (écolages). Ils se montent à CHF 503'447.-

Décompte CAS 20-21, en Fr.

Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	371'589.00	<i>Finances d'inscription</i>	503'447
HEP Vaud	92'897.25		
IDHEAP-UNIL	92'897.25		
HEFP	92'897.25		
IUFE-UNIGE	92'897.25		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	67'886.40		
HEP-Vaud	16'971.60		
IDHEAP-UNIL	16'971.60		
HEFP	16'971.60		
IUFE-UNIGE	16'971.60		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	47'000		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	16'971.60		
	503'447		503'447

Les charges sont majoritairement composées par une dotation à l'enseignement pour chaque haute école partenaire. Cette dotation couvre les frais liés aux enseignements dont la haute école a la responsabilité (responsables de modules, intervenant-es, photocopies et autre matériel de cours, location de salles et de matériel, restauration, achat de logiciels, etc.).

Le dédommagement et l'overhead pour la participation au Comité de direction de la FORDIF constituent une contrepartie aux travaux réalisés au sein du Comité de direction et pour les travaux réalisés dans le cadre de la délégation de tâches particulières aux membres du Comité de direction. Ces travaux comprennent l'ingénierie et la coordination de la formation, les relations avec les participant-es, les relations avec les parties prenantes (CIIP et commission de suivi, associations professionnelles, cantons, etc.), le traitement des affaires juridiques et réglementaires, le traitement par le Comité des aspects logistiques (administration, finances) ainsi que la communication (plateforme web, marketing). Cette dotation couvre également les frais divers (déplacement, repas, téléphone, courrier, location, etc.).

S'y ajoutent le dédommagement du Secrétariat pour les frais de personnel et les frais généraux courants. Finalement, un fonds de réserve est alimenté afin de permettre le développement des activités de la FORDIF (dépenses de marketing, de graphisme, d'impression, de diffusion, dépenses pour la plateforme informatique des formations, frais de manifestation, etc.).

4

Autres formations 2021

CAS 21-22

Un CAS à 15 crédits s'est ouvert en janvier 2021. La dernière journée de formation présentielle aura lieu en septembre 2022. Le CAS 21-22 compte 59 participant·es.

Modules DAS-FORDIF

Deux modules DAS ont été organisés en 2021 :

- Capital humain et développement organisationnel (mars-mai), avec 21 participant·es (dont 19 ont rendu un travail de validation et obtenu 3 crédits ECTS en vue du DAS-FORDIF).
- Développer les pratiques communicatives dans une institution de formation (septembre-décembre), avec 18 participant·es qui ont toutes et tous rendu un travail de validation et obtenu 3 crédits ECTS en vue du DAS-FORDIF.

Formation « à la carte »

La formation « à la carte » de la FORDIF, en place depuis 2009, est résolument orientée vers la pratique. Elle permet de développer des compétences directement transférables qui génèrent des effets rapides sur la pratique professionnelle. En 2021 la FORDIF a organisé 9 demi-journées de formation pour environ 60 participant·es, dans le cadre d'un mandat avec l'Etat du Valais qui couvre la période 2019-2023.

5

Comptes 2021

Finances

La partie du rapport d'activités consacrée aux aspects financiers présente le décompte opéré entre les quatre hautes écoles partenaires pour les formations achevées au cours de l'année sous revue et renseigne sur les comptes consolidés de la FORDIF. Ces derniers ont été établis au 31 décembre de l'année écoulée en fonction des pièces reçues et comptabilisées par la Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL (FCUE).

Révision des comptes 2021

Les comptes FORDIF sont tenus par la Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL (FCUE) depuis le 1^{er} janvier 2019. Les comptes de la FCUE sont révisés de façon globale.

Comptes 2021

La FCUE a une approche comptable par projet (un projet par formation organisée) et n'utilise pas la notion de comptes transitoires. La synthèse financière présentée ci-dessous est donc basée sur un cumul des décomptes signés des différents projets FORDIF (CAS20-21, CAS21-22, modules DAS, etc.).

SYNTHESE FINANCIERE DE L'EXERCICE

	2021 (N)	2020
	CHF	CHF
Produits	536 760	549 647
Ecolage CAS N et N+1	507 360	503 447
Ecolage Formation continue et DAS	29 400	46 200
Charges	-532 847	-545 139
<i>Dotation en enseignement CAS / secrétariat</i>		
<i>Acomptes CAS N et N+1</i>		
HEFP	-70 000	-70 000
HEP-VD	-70 000	-70 000
IDHEAP/UNIL	-110 000	-110 000
IUFE/UNIGE	-70 000	-70 000
<i>Soldes CAS N-1 et N</i>		
HEFP	-39 869	-40 128
HEP-VD	-39 869	-40 128
IDHEAP/UNIL	-46 869	-46 648
IUFE/UNIGE	-39 869	-40 128
Transfert sur fonds de réserve	-16 972	-16 918
Overhead FCUE DAS	-5 880	-8 960
Honoraires de tiers et frais divers Formation continue et DAS	-13 789	-16 271
Soldes DAS à répartir entre partenaires	-9 732	-15 958
Variation sur solde CAS N-1 et N	3 913	4 508
Fonds de réserve au 31.12 (*)	57 932	47 316
Transfert sur fonds de réserve	16 972	16 918
Dépenses sur fonds de réserve	-6 355	-10 318

(*) Fonds de réserve y.c. montants pour cérémonies non organisées

6

Activités de gestion

Les activités courantes de gestion sont effectuées par le Comité de direction (suivi, régulation et évaluation de la formation, finances, cas particuliers, etc.).

Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF s'est réuni formellement à 3 reprises en 2021 et a organisé 2 séances ad hoc via Zoom (sans PV, avec suivi via une liste de tâches). Le Comité stratégique s'est réuni une fois durant l'année.

Le Comité de direction de la FORDIF a en outre rencontré les partenaires suivants lors de séances de travail ou d'information :

- Commission COFORDIF de la CLFE : 2 rencontres, ainsi que des consultations par voie de circulation ;
- Rencontre avec les répondant-es cantonaux pour la FORDIF : séance Zoom ;
- Séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires ; réunions avec la CLACESO.

7

Annexe

Organes de la FORDIF

Comité de direction

HEP Vaud	Olivier Perrenoud	Présidence : 2012, 2015, 2019
IDHEAP-UNIL	Olivier Glassey	Présidence : 2010, 2014, 2018
HEFP	Christian Wurlod	Présidence : 2009, 2013, 2017, 2021
IUFE-UNIGE	Olivier Maulini	Présidence : 2008, 2011, 2016, 2020

Responsable du secrétariat Olivier Glassey

Secrétariat
IDHEAP
Quartier UNIL-Mouline
1015 Lausanne
T 021 692 68 57

Béatrice Hausmann
beatrice.hausmann@unil.ch