

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2023



CAS-FORDIF
reconnu par

 EDK | CDIP | COPE | CDEP |

 Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique

Rapport d'activités 2023

© Lausanne – Avril 2024

Comité de direction de la FORDIF

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

Sommaire

1 Introduction	4
2 FORDIF	5
Concept de formation FORDIF	5
Reconnaissance du CAS-FORDIF	6
DAS-FORDIF	6
Dispositif d'évaluation de la qualité	7
COFORDIF	7
3 CAS 22-23	9
Participant-es	9
Evaluation de la qualité du CAS 22-23	11
Décompte de formation achevée en 2023	12
4 Autres formations 2022	14
CAS 23-24	14
Modules DAS-FORDIF	14
5 Comptes 2023	15
Finances	15
Révision des comptes 2023	15
Comptes 2023	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 pour l'enseignement 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 2023 constitue la 15^{ème} année de fonctionnement de la Formation en Direction d'Institutions de Formation (FORDIF). Cette formation est organisée 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 pour l'enseignement de l'Université de Genève (IUFE).

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 2023 (nombre de diplômé-es, caractéristiques des participant-es, évaluation de la qualité et résultats financiers). La partie 4 présente les autres formations organisées en 2023. La partie 5 présente les comptes FORDIF 2023. 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).

2

FORDIF

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 des contenus théoriques et des contenus 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 2023, douze formations menant au CAS-FORDIF à 15 crédits ont été organisées.

Le dispositif FORDIF propose 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 un nouveau règlement entré en vigueur au 1^{er} juin 2022.

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 2023, se référer au chapitre 4. En 2023, deux personnes ont répondu aux exigences et obtenu le DAS FORDIF dans sa nouvelle formule par cumul de crédits.

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 2023, la COFORDIF s'est réunie à distance le 7 mars et en plenum à Neuchâtel le 14 novembre. Des consultations par voie de circulation ont complété ces deux séances. Les travaux ont principalement porté sur les

développements du CAS et DAS de l'offre FORDIF, ainsi que sur le bilan structurel et de programmes d'activités CIIP 2020-2023.

Pour l'année 2023, la commission était composée de :

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

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

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

- M. Lionel Eperon

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

- Mme Gabrielle Stiasny

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

- M. Alain Basset
- M. Fabrice Sourget

Deux représentant-es des branches fondamentales du secondaire 2 :

- M. René Constantin
- Mme Violaine Sabbah

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

Un ou deux représentants du consortium FORDIF :

- M. Olivier Perrenoud, représentant permanent pour la FORDIF et Président du comité de direction en 2023

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

3

CAS 22-23

La quatorzième édition du CAS à 15 crédits a débuté en janvier 2022 pour s'achever en septembre 2023.

La cérémonie de remise des titres a eu lieu fin janvier 2024. Chaque participant·e du CAS 22-23 a suivi un total de 32 journées de formation.

Participant·es

59 directeur·ices et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS22-23 et 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 22-23 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée.

Provenance des participant-es au CAS 22-23 (%)

Provenance en % selon le canton

Berne	10
Fribourg	23.34
Genève	16.66
Jura	5
Neuchâtel	8.33
Valais	10
Vaud	26.67
	100

Provenance en % selon le degré du système éducatif

Ecole obligatoire	68.33
Secondaire II - prof	10
Secondaire II – général	11.67
Enseignement spécialisé	8.33
Autre	1.67
	100

Provenance en % selon la fonction

Directeur-ice / responsable d'établis.	42
Vice-direct. / dir. adjoint-e	19
Doyen·nes	27
Enseignement spécialisé	8.5
Tertiaire (coll. pédag., inspecteur·ices)	1.8
Chef-fes de section	1.7
	100

Evaluation de la qualité du CAS 22-23

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 formation³.

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	7.50% 3	60.00% 24	30.00% 12	2.50% 1	40	3.23
Vous avez eu généralement suffisamment de temps pour comprendre les contenus qui ont été abordés	0.00% 0	2.50% 1	37.50% 15	60.00% 24	0.00% 0	40	3.58
Les contenus abordés correspondaient à vos attentes	2.50% 1	15.00% 6	62.50% 25	17.50% 7	2.50% 1	40	2.97
Vous avez reçu suffisamment de lectures et de références favorisant l'appropriation des contenus	2.50% 1	0.00% 0	15.00% 6	82.50% 33	0.00% 0	40	3.77
Les modalités d'évaluation sont explicites	0.00% 0	5.00% 2	20.00% 8	75.00% 30	0.00% 0	40	3.70
Les travaux de validation permettent de mobiliser des contenus développés dans la formation	0.00% 0	0.00% 0	27.50% 11	72.50% 29	0.00% 0	40	3.73

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	2.63% 1	0.00% 0	65.79% 25	28.95% 11	2.63% 1	38	3.24
Vous a permis de réfléchir à vos propres pratiques et d'envisager des pistes de développement	0.00% 0	2.63% 1	31.58% 12	65.79% 25	0.00% 0	38	3.63
Vous a offert la possibilité de confronter vos idées et de les faire évoluer	2.63% 1	2.63% 1	28.95% 11	65.79% 25	0.00% 0	38	3.58
Vous a fourni les outils et documents utiles dans vos activités professionnelles	2.63% 1	7.89% 3	57.89% 22	28.95% 11	2.63% 1	38	3.16
Vous fait vous sentir plus apte à diriger un établissement	2.63% 1	13.16% 5	44.74% 17	34.21% 13	5.26% 2	38	3.17
Vous a fourni les ressources pour continuer à vous développer professionnellement	5.26% 2	2.63% 1	44.74% 17	47.37% 18	0.00% 0	38	3.34

³ Les moyennes sont calculées sur 4 points, avec un seuil à 3.2 qui représente 80% de satisfaction.

Décompte de formation achevée en 2023

Le CAS 22-23 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 501'382.-. Il faut noter qu'une participante ayant arrêté en cours de formation, un montant de CHF8'498.- a été transféré au fonds de réserve en vue de le reporter sur les formations suivantes, suite à un arrangement avec le service employeur.

Décompte CAS 22-23, en Frs ⁴			
Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	402'434	<i>Finances d'inscription</i>	501'382
HEP Vaud	92'609	(59 x CHF8'498.-)	
IDHEAP-UNIL	92'609		
HEFP	92'609		
IUFE-UNIGE	92'609		
Secrétariat	32'000		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	67'158		
HEP-Vaud	16'790		
IDHEAP-UNIL	16'790		
HEFP	16'790		
IUFE-UNIGE	16'790		
Secrétariat	15'000		
<i>Contribution au fonds de réserve</i>	16'790		
	501'382		501'382

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

⁴ Les montants sont arrondis dans ce tableau, ce qui explique la différence de CHF2.- entre les charges et les revenus.

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 2022

CAS 23-24

Un CAS à 15 crédits s'est ouvert en janvier 2023. La dernière journée de formation présentielle aura lieu en septembre 2024. Le CAS 23-24 compte 60 participant·es.

Modules DAS-FORDIF

Trois modules DAS ont été organisés en 2023 :

- Capital humain et développement organisationnel (avril-mai), avec 25 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 (mars-mai), avec 18 participant·es (dont 15 ont rendu un travail de validation et obtenu 3 crédits ECTS en vue du DAS-FORDIF).
- Management stratégique d'une institution publique (novembre-décembre), avec 20 participant·es (avec rendu des travaux au premier trimestre 2024.)
- Un travail d'approfondissement a été validé pour 3 crédits.

5

Comptes 2023

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 2023

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 2023

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 (CAS22-23, CAS23-24, modules DAS, formations sur mesure, etc.).

SYNTHESE FINANCIERE DE L'EXERCICE

	2023	2022
	CHF	CHF
Produits	622 570	554 680
Inscriptions CAS 23-24 ⁽¹⁾	522 113	509 880
Inscriptions DAS ⁽²⁾ et formation sur mesure	100 457	44 800
Charges	-608 593	-552 160
<i>Dotation en enseignement CAS / secrétariat</i>		
<i>Acomptes CAS 23-24</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 22-23</i>		
HEFP	-39 398	-40 717
HEP-VD	-39 398	-40 717
IDHEAP/UNIL (y.c. overhead FCUE CAS)	-46 898	-48 217
IUFE/UNIGE	-39 398	-40 717
Transfert sur fonds de réserve	-16 790	-16 994
Transfert / Dédite inscriptions CAS	-8 498	
DAS et formation sur mesure : Overhead FCUE	-15 060	-8 960
DAS et formation sur mesure : Honoraires de tiers et frais divers	-55 754	-17 574
DAS et formation sur mesure : soldes reversés aux partenaires	-27 400	-18 266
Variation CAS N-1 et N	13 976	2 520
Fonds de réserve au 31.12	54 488	64 750
Transfert sur fonds de réserve	16 790	16 994
Transfert / Dédites inscriptions CAS	8 498	
Dépenses sur fonds de réserve ⁽³⁾	-35 550	-10 177

⁽¹⁾ une participante ayant arrêté en cours de formation, ce montant a été transféré au fonds de projets

⁽²⁾ n.c. les montants des modules DAS organisés hors FCUE

⁽³⁾ y.c. montants pour cérémonies de remise des titres

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 2 reprises en présentiel et a organisé 3 séances à distance.

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 ;
- Rencontre avec les associations professionnelles, CLACESO, CDGSRT et Réseau Latin des Centres de formation professionnelle ;
- Séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires.

7

Annexe

Organes de la FORDIF

Comité de direction

HEP Vaud	Olivier Perrenoud	Présidence : 2012, 2015, 2019, 2023
----------	-------------------	--

IDHEAP-UNIL	Olivier Glassey	Présidence : 2010, 2014, 2018, 2022
-------------	-----------------	--

HEFP	Christian Wurlod	Présidence : 2009, 2013, 2017, 2021
------	------------------	--

IUFE-UNIGE	Isabelle Mili / Nathalie Delobbe	Présidence : 2008, 2011, 2016, 2020
------------	-------------------------------------	--

Responsable du secrétariat	Olivier Glassey
-----------------------------------	-----------------

Secrétariat IDHEAP Quartier UNIL-Mouline 1015 Lausanne T 021 692 68 57	Valérie a-Marca valerie.amarca@unil.ch
---	---