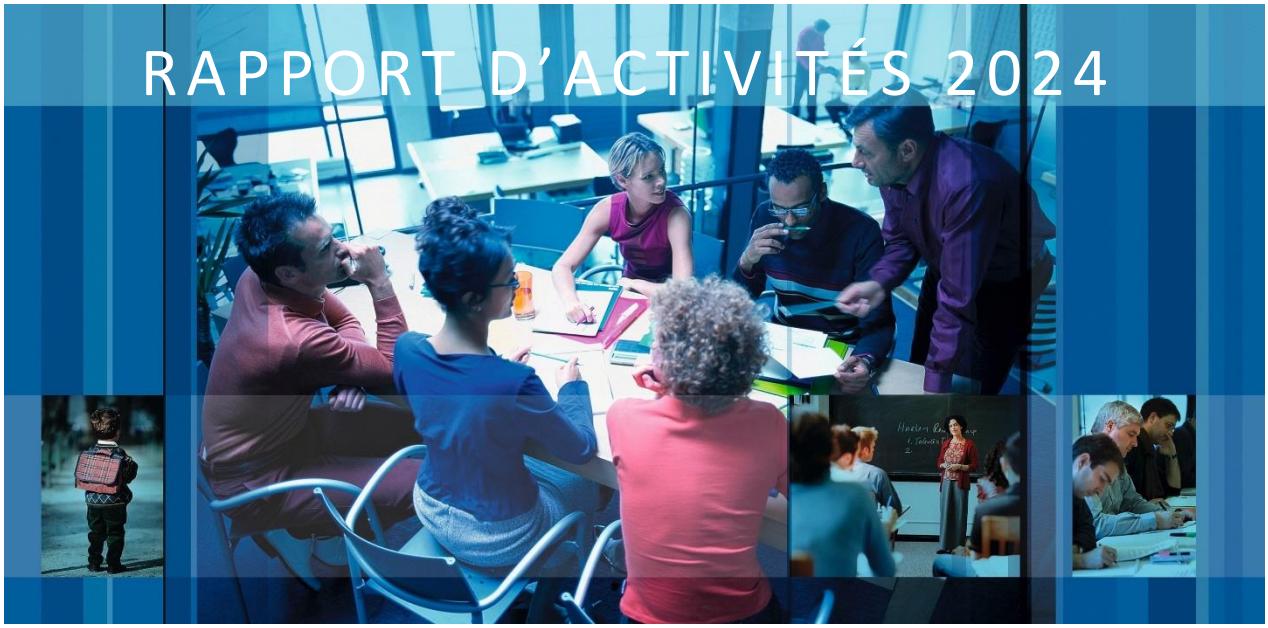
FORDIF Formation en Direction d'Institutions de formation

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2024



CAS-FORDIF
reconnu par

EDK | CDIP | CDPE | CDEP |
Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique

hep haute école pédagogique vaud

UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP
Institut de hautes études en administration publique

HEFP
HAUTE ÉCOLE FÉDÉRALE EN FORMATION PROFESSIONNELLE
L'excellence suisse en formation professionnelle

UNIVERSITÉ DE GENÈVE
INSTITUT UNIVERSITAIRE DE FORMATION POUR L'ENSEIGNEMENT

Rapport d'activités 2024

© Lausanne – Avril 2025

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 23-24 **9**
Participant·es 9
Evaluation de la qualité du CAS 23-24 11
Décompte de formation achevée en 2024 12
4 Autres formations 2024 **14**
CAS 24-25 14
Modules DAS-FORDIF 14
5 Comptes 2024 **15**
Finances 15
Révision des comptes 2024 15
Comptes 2024 15
6 Activités de gestion **17**
Réunions 17
7 Annexe **18**
Organes de la FORDIF 18

Liste des abréviations

CAS	*Certificate of Advanced Studies* 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	*Diploma of Advanced Studies* en gestion et direction d'institutions de formation
ECTS	*European Credit Transfer and Accumulation System*
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	*Master of Advanced Studies* 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 2024 constitue la 16ème 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).

La FORDIF répond à une demande de la Conférence intercantonale de l'instruction publique de Suisse romande et du Tessin (CIIP) visant à offrir une formation aux cadres des institutions de formation. 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 deuxième partie du présent rapport d'activité décrit le concept de la FORDIF, le dispositif d'évaluation de la qualité, ainsi que les activités de la COFORDIF.

La troisième partie est consacrée au CAS-FORDIF achevé en 2024, incluant le nombre de diplômé·es, les caractéristiques des participant·es, l'évaluation de la qualité ainsi que les résultats financiers.

La quatrième partie, quant à elle, présente les autres formations organisées en 2024, notamment le CAS 2024-2025 et les modules du DAS.

La cinquième partie présente les comptes 2024 de la FORDIF.

Enfin, la sixième partie 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 pour les formations complémentaires de responsable d'établissement scolaire », qui sert de base au CAS FORDIF (*Certificate of Advanced Studies*) 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 2024, quinze 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 ECTS[1] ;
- *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 FORDIF[2]. 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 1er 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.

En 2024, quatorze personnes ont répondu aux exigences et obtenu le DAS FORDIF dans sa nouvelle formule par cumul de crédits. Pour plus de détails sur les modules de formation DAS ayant eu lieu en 2024, 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). Elle agit 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.

La COFORDIF 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. Elle encadre également le consortium scientifique mandaté par la CIIP via le contrat de prestation du 31 mars 2008.

Par décision de la CLFE et de la secrétaire générale de la CIIP, un nouveau mandat de la COFORDIF pour la période administrative 2024-2027 a été adopté en date du 31 janvier 2024.

En 2024, la COFORDIF s'est réunie à distance le 5 mars et en plenum à Neuchâtel le 12 novembre. Les travaux ont principalement porté sur la révision du programme du CAS, ainsi que sur des réflexions plus générales concernant la formation des cadres scolaires en Suisse romande.

Pour l'année 2024, 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
- M. Yves Fournier (dès la séance du 14 novembre)

Une représentante de la Conférence latine de la pédagogie spécialisée (CLPS) :

- Mme Gabrielle Stiassny

Un représentant de la Conférence latine des chef·fes d'établissements de la scolarité obligatoire :

- 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

Un représentant du Secrétariat général de la CIIP :

– M. Virgil Brügger

Un ou deux représentants du consortium FORDIF :

- M. Olivier Perrenoud, représentant permanent pour la FORDIF (séance du 5 mars)
- Mme Laetitia Progin (dès la séance du 14 novembre), nouvelle représentante permanente pour la FORDIF
- Mme Sophie Canellini (dès la séance du 14 novembre), présidente du comité de direction dès 2025

– En outre, les tâches administratives liées à la COFORDIF ont été assurées par M. Virgil Brügger, collaborateur au secrétariat général de la CIIP.

3
CAS 23-24

La quinzième édition du CAS à 15 crédits a débuté en janvier 2023 pour s'achever en septembre 2024.

La cérémonie de remise des titres a eu lieu fin janvier 2025. Chaque participant·e du CAS 23-24 a suivi un total de 32 journées de formation.

Participant·es

60 directeur·ices et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS 23-24 et 58 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 des modules thématiques de la formation et du travail de fin de CAS).

Le tableau ci-dessous renseigne sur la provenance (en %) des participant·es du CAS 23-24 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée.

Provenance des participant·es au CAS 23-24 (%)

Provenance en % selon le canton	
Berne	5
Fribourg	20
Genève	10
Jura	1.67
Neuchâtel	16.67
Valais	10
Vaud	36.67
	100

Provenance en % selon le degré du système éducatif	
Ecole obligatoire	66.67
Secondaire II - prof	20
Secondaire II – général	11.67
Enseignement spécialisé	0
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 23-24

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. Globalement les résultats atteignent ou dépassent les 80% de satisfaction (moyenne de 3.2 sur une échelle de 1 à 4).

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	8.33% 3	52.78% 19	38.89% 14	0.00% 0	36	3.31
Vous avez eu généralement suffisamment de temps pour comprendre les contenus qui ont été abordés	2.78% 1	2.78% 1	33.33% 12	61.11% 22	0.00% 0	36	3.53
Les contenus abordés correspondaient à vos attentes	0.00% 0	16.67% 6	66.67% 24	13.89% 5	2.78% 1	36	2.97
Vous avez reçu suffisamment de lectures et de références favorisant l'appropriation des contenus	0.00% 0	0.00% 0	11.11% 4	86.11% 31	2.78% 1	36	3.89
Les modalités d'évaluation sont explicites	2.78% 1	11.11% 4	30.56% 11	55.56% 20	0.00% 0	36	3.39
Les travaux de validation permettent de mobiliser des contenus développés dans la formation	0.00% 0	5.56% 2	33.33% 12	61.11% 22	0.00% 0	36	3.56

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	8.33% 3	55.56% 20	33.33% 12	2.78% 1	36	3.26
Vous a permis de réfléchir à vos propres pratiques et d'envisager des pistes de développement	0.00% 0	0.00% 0	30.56% 11	69.44% 25	0.00% 0	36	3.69
Vous a offert la possibilité de confronter vos idées et de les faire évoluer	0.00% 0	2.78% 1	22.22% 8	72.22% 26	2.78% 1	36	3.71
Vous a fourni les outils et documents utiles dans vos activités professionnelles	0.00% 0	11.11% 4	50.00% 18	36.11% 13	2.78% 1	36	3.26
Vous fait vous sentir plus apte à diriger un établissement	2.78% 1	5.56% 2	50.00% 18	33.33% 12	8.33% 3	36	3.24
Vous a fourni les ressources pour continuer à vous développer professionnellement	0.00% 0	13.89% 5	30.56% 11	50.00% 18	5.56% 2	36	3.38

Décompte de formation achevée en 2024

Le CAS 23-24 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 522'113.-. La « demi-participation » résulte d'un accord avec un service employeur pour le transfert de l'écolage d'une personne qui n'a jamais démarré sa formation dans la volée précédente.

Décompte CAS 23-24, en Frs

Charges		**Revenus**	
Dotation Enseignement	**414'868**	***Finances d'inscription***	**522'113**
HEP Vaud	95'654	*(59.5 x CHF8'775.-)*	
IDHEAP-UNIL	95'654		
HEFP	95'654		
IUFE-UNIGE	95'654		
Secrétariat	32'250		
Dédommagement et overhead du Comité de direction	**88'796**		
HEP-Vaud	18'449		
IDHEAP-UNIL	18'449		
HEFP	18'449		
IUFE-UNIGE	18'449		
Secrétariat	15'000		
Contribution au fonds de réserve	**18'449**		
	522'113		**522'113**

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 2024

CAS 24-25

Un CAS à 15 crédits s'est ouvert en janvier 2024. La dernière journée de formation présentielle aura lieu en septembre 2025. Le CAS 24-25 compte 60 participant·es.

Modules DAS-FORDIF

Trois modules DAS ont été organisés en 2024 :

- Promotion de la santé et du bien-être au travail en contexte éducatif (1er trimestre), avec 21 participant·es (dont 20 ont rendu un travail de validation et obtenu 3 crédits ECTS en vue du DAS-FORDIF).
- Gérer un établissement de formation dans toutes ses diversités (2ème trimestre), avec 25 participant·es (dont 19 ont rendu un travail de validation et obtenu 3 crédits ECTS en vue du DAS-FORDIF).
- Politiques éducatives comparées (4ème trimestre), avec 24 participant·es qui ont rendu un travail de validation et obtenu 3 crédits ECTS en vue du DAS-FORDIF.
- Un travail d'approfondissement a été validé pour 3 crédits.

5
Comptes 2024

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 2024

Les comptes FORDIF sont tenus par la Fondation pour la formation continue UNIL-EPFL (FCUE) depuis le 1er janvier 2019. Les comptes de la FCUE sont révisés dans leur globalité, incluant donc les comptes de la FORDIF.

Comptes 2024

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 (CAS23-24, CAS24-25, modules DAS, formations sur mesure, etc.).

SYNTHESE FINANCIERE DE L'EXERCICE

	2024	2023
	CHF	CHF
Produits	**534 180**	**622 570**
Inscriptions CAS 24-25	534 180	522 113
Inscriptions DAS [1] et formation sur mesure	0	100 457
Charges	**-479 142**	**-608 593**
Dotation en enseignement CAS / secrétariat		
Acomptes CAS 24-25		
HEFP	-70 000	-70 000
HEP-VD	-70 000	-70 000
IDHEAP/UNIL	-110 000	-110 000
IUFE/UNIGE	-70 000	-70 000
Soldes CAS 23-24		
HEFP	-44 103	-39 398
HEP-VD	-44 103	-39 398
IDHEAP/UNIL [2]	-8 383	-46 898
IUFE/UNIGE	-44 103	-39 398
Transfert sur fonds de réserve	-18 449	-16 790
Transfert / Dédite inscriptions CAS		-8 498
DAS et formation sur mesure : Overhead FCUE	0	-15 060
DAS et formation sur mesure : Honoraires de tiers et frais divers	0	-55 754
DAS et formation sur mesure : soldes reversés aux partenaires	0	-27 400
Fonds de réserve au 31.12	**48 131**	**54 488**
Transfert sur fonds de réserve	18 449	
Dépenses sur fonds de réserve [3]	-24 806	

[1] les 3 modules DAS 2024 ont été organisés hors FCUE

[2] l'overhead FCUE CAS et les dépenses du module MAN sont déduites du solde

[3] y.c. forfait pour cérémonie de remise des titres
et versement de 15'000 frs à l'IUFE pour encadrement

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 trois reprises en présentiel et a organisé quatre séances à distance.

Le Comité stratégique s'est réuni deux 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 : deux rencontres, ainsi que des consultations par voie de circulation ;
- Une rencontre avec les répondant·es cantonaux pour la FORDIF ;
- Une rencontre avec les associations professionnelles, CLACESO, CDGSRT et Réseau Latin des Centres de formation professionnelle ;
- Une séance de coordination avec les responsables de la formation continue des institutions partenaires.

7
Annexe

Organes de la FORDIF

Comité de direction

HEP Vaud	Olivier Perrenoud / Laetitia Progin	Présidence : 2012, 2015, 2019, 2023
IDHEAP-UNIL	Olivier Glassey	Présidence : 2010, 2014, 2018, 2022
HEFP	Christian Wurlod / Patrick Rywalski	Présidence : 2009, 2013, 2017, 2021, 2024
IUFE-UNIGE	Sophie Canellini	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