

F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

# RAPPORT D'ACTIVITÉ 2008



HEP  
VAUD

idheap

Institut de hautes études en administration publique  
Swiss Graduate School of Public Administration  
Institut universitaire autonome

EHB  
IFFP  
IUFPF

EDUKATIONSWISSENSCHAFTLICHES  
FORSCHUNGSINSTITUT  
FÜR BERUFSAUSBILDUNG  
INSTITUT FEDERAL  
DES HAUTES ETUDES  
EN FORMATION PROFESSIONNELLE  
ISTITUTO  
UNIVERSITARIO FEDERALE  
PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE



UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE

# Sommaire

1 Introduction	1
2 FORDIF	3
Concept de formation FORDIF	3
Dispositif d'évaluation de la qualité	4
3 Formation achevée en 2008	6
Certificate of Advanced Studies	6
Participants	6
Evaluation de la qualité de la formation	6
Finances	8
Décompte des formations achevées courant 2008	8
Rapport de révision des comptes 2008	10
Comptes 2008	11
4 Formations en cours et prévues	14
Formation en cours	14
Planification des formations prévues	15
5 Activités de gestion	16
Cadre réglementaire	16
Plateforme internet	16
Manifestations	17
Réunions	17
Annexe 1 Organes de la FORDIF	19
Annexe 2 Contenu de la formation CAS, par module	20
Annexe 3 Contenu de la formation DAS, par module	24

# 1

## Introduction

L'année 2008 a vu le démarrage de la Formation en Direction d'Institutions de Formation (FORDIF). Cette formation est offerte par quatre hautes écoles tertiaires liées pour l'occasion par une Convention académique. Il s'agit de la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP-VD), de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) et de l'Université de Genève (UNI-GE).

La nécessité de la FORDIF découle des changements sensibles intervenus dans la profession de responsable d'institution de formation depuis plusieurs années. 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 liées avec les exigences de certification de cette formation, notamment affirmées dans le profil mis en consultation actuellement par la CDIP.

Pour les participants, la FORDIF représente une évolution marquante par rapport aux formations existantes (ou organisées) jusqu'ici. 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 lectures et de rédactions. 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 conclu un contrat de prestations. Ce dernier prévoit qu'un rapport d'activité soit adressé à la CIIP portant sur l'offre de formation, la

fréquentation de la formation et les résultats de l'évaluation de la formation par les participants.

La partie suivante du présent rapport d'activité (2) décrit le concept de la FORDIF et son dispositif d'évaluation de la qualité. La partie 3 renseigne sur les formations achevées en 2008 (types de formations, caractéristiques des participants, évaluation de la qualité et résultats financiers). La partie 4 présente les formations dont lesancements sont prévus en 2009. La partie 5 résume les activités conduites au cours de l'année sous revue par les organes de la FORDIF (Comité de direction et Secrétariat). En annexe figure un descriptif détaillé de la formation offerte.

Toute désignation de personne, de statut ou de fonction s'entend indifféremment au féminin et au masculin.

# 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 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.

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

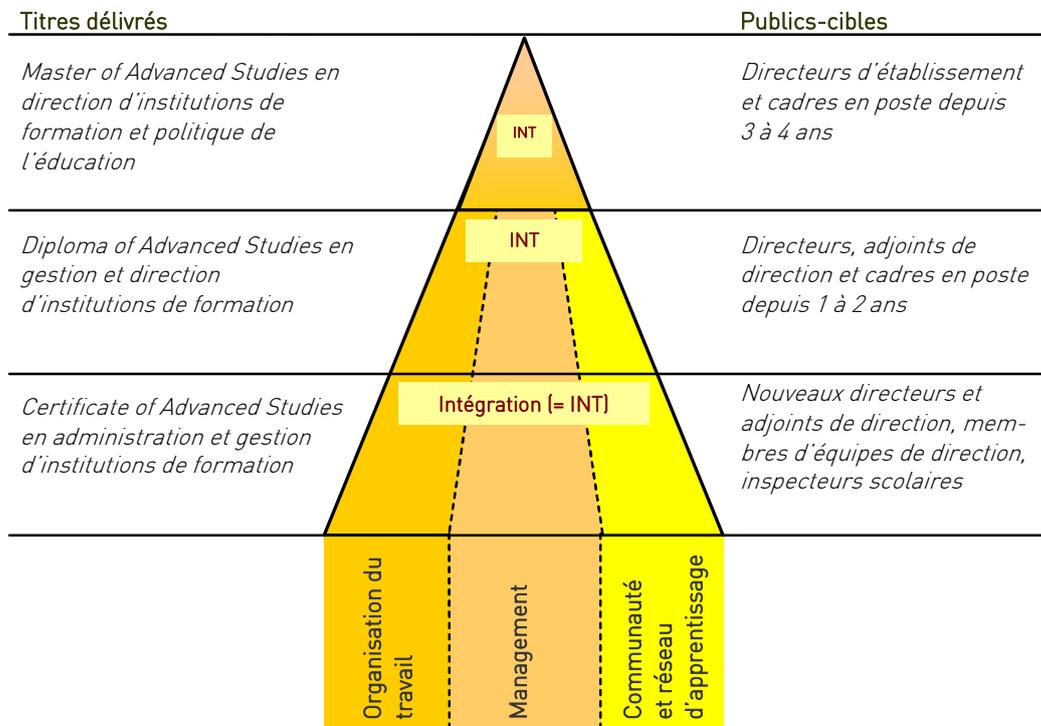
- *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en administration et gestion d'institutions de formation (10 crédits ECTS<sup>1</sup>) ;
- *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en gestion et direction d'institutions de formation (20 crédits ECTS supplémentaires) ;
- *Master of Advanced Studies* (MAS) en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation (30 crédits ECTS supplémentaires).

La figure ci-après illustre ces trois niveaux de formation, les titres délivrés, les publics-cibles spécifiques et les composantes de la formation. Par ailleurs, les annexes présentent en détail le contenu du

---

<sup>1</sup> Pour rappel, 1 crédit ECTS correspond à 30 heures de formation. Ainsi, l'investissement en temps des participants va au-delà de la présence aux journées de formation.

CAS et du DAS, c'est-à-dire le contenu des deux formations qui ont déjà eu lieu en 2008 ou vont avoir lieu en 2009.



## Dispositif d'évaluation de la qualité

FORDIF a développé un dispositif rigoureux d'évaluation de la qualité de son offre par les participants. Ce dispositif repose sur 4 éléments :

1. Evaluation quotidienne de la qualité des journées de formation à l'aide d'un dispositif simplifié ; à l'issue de chaque journée, chaque participant indique à bulletin secret s'il est satisfait, moyennement satisfait ou insatisfait de la journée ; un taux de satisfaction peut ainsi être établi en déduisant le pourcentage des personnes satisfaites, dans le total des bulletins rentrés, du pourcentage des personnes insatisfaites ; le but est en particulier de pouvoir prendre des mesures correctives d'une journée à l'autre.
2. Evaluation par module de la qualité de la formation ; cette évaluation est conduite à l'aide d'un questionnaire détaillé administré sous forme papier et, dès 2009, sous forme électronique ; le questionnaire est spécifique à chaque module dans la mesure où les participants doivent indiquer si le module a satisfait à ses objectifs propres ; le but est en particulier de prendre d'éventuelles mesures correctives

d'un module à l'autre et dans la perspective de la reconduction du module concerné.

3. Evaluation de l'ensemble de la formation (CAS, DAS ou MAS) ; cette évaluation s'opère à l'aide d'un questionnaire détaillé administré sous forme électronique ; le but est en particulier de prendre d'éventuelles mesures correctives en vue de la prochaine formation.
4. Mise sur pied d'un groupe de référents composé de quelques participants de chaque formation (CAS, DAS ou MAS) ; ce groupe rencontre les membres du Comité de direction de la FORDIF autant de fois que nécessaire durant la formation ; 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 l'achèvement de la formation.

## Formation achevée en 2008

### Certificate of Advanced Studies

Pour faire face aux impératifs liés à l'entrée en fonction des nouveaux directeurs des écoles primaires de la République et Canton de Genève, une formation CAS-FORDIF a été mise sur pied entre avril et novembre 2008 (CAS-GE08). Cette formation a précédé l'ouverture, à l'automne 2008, d'une volée intercantonale de participants (CAS 08-09).

Chaque participant du CAS-GE08 a suivi un total de 15 journées de formation. La plupart des journées des modules ODT, MAN et CRA ont été dédoublées ou détriplées pour faire face à cet effectif important et garantir ainsi un taux d'encadrement adéquat. Dans l'objectif du « community building », le module INT a par contre été organisé selon le principe de « l'open-space » : il a réuni l'ensemble des participants, avec une alternance entre séances plénières et travaux de groupe.

### Participants

73 directeurs genevois (degré primaire) ont participé au CAS-GE08. 71 participants ont rempli les conditions requises pour se voir délivrer un *Certificate of Advanced Studies* (réussite aux travaux d'évaluation de chacun des modules de la formation et présence au moins à 80% des journées).

### Evaluation de la qualité de la formation

Le dispositif d'évaluation de qualité de la formation CAS-GE08 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 15 journées de formation faisant partie du cursus, 12 ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (80%). Parmi ces 12 journées :

- 6 journées (50%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 3 journées (25%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est réel ;
- 3 journées (25%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est sensible.

Enfin, sur l'ensemble des 15 journées, seules 3 journées ont récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits. Ces journées ont dû être revues dans la perspective du CAS romand 08-09.

De manière plus générale, les participants ont fait part d'un sentiment de charge de travail important tout au long du CAS. La préparation aux journées de formation (lectures préalables), les travaux de certification à réaliser dans les différents modules et les activités de recherche et de lectures expliquent ce sentiment. FORDIF se situant à un niveau tertiaire, le dispositif de formation rompt avec celui développé dans le cadre des précédentes formations de cadres scolaires. A terme, il faudra que les exigences liées à une formation tertiaire certifiée soient mieux assimilées.

Les participants plébiscitent les réseaux que FORDIF leur ont permis de développer (entre eux ou avec les formateurs). A ce titre, les journées de « *community building* » ont pleinement joué leur rôle. Toutefois, et de manière paradoxale, ces journées, réunissant l'ensemble des participants, sont celles qui ont été évaluées le plus sévèrement par les participants.

Les évaluations montrent que les apports des effets de la FORDIF ont commencé à pleinement se déployer à l'issue de la formation et après l'entrée en fonction des participants. Les compétences travaillées et les outils acquis ont alors pris un sens réel et concret pour les participants. Une majorité de participants relève d'ailleurs que les contenus développés sont utiles à leur pratique. Cela démontre l'importance d'une formation organisée en cours d'emploi plutôt qu'avant l'entrée en fonction.

Dans l'ensemble (à l'exception mentionnée ci-dessus de 3 journées sur les 15 du CAS-GE08), les contenus ont correspondu au descriptif du plan d'études et aux attentes. Les thèmes abordés sont jugés riches, variés et pertinents. Les participants mentionnent toutefois que la densité de thèmes était trop forte. Ils indiquent que FORDIF a proposé des lectures et des références favorisant l'intégration de la matière.

De manière générale, les participants relèvent une double cohérence : au sein de chacun des modules d'une part et dans l'articulation des modules de formation d'autre part. L'équilibre entre les différents modes d'enseignement a été globalement apprécié, même si certains

participants préfèrent les apports *ex cathedra*, tandis que d'autres privilégient les travaux de groupes.

Les participants ont identifié quelques redondances dans les thématiques traitées. Il s'agit spécifiquement de deux journées se situant chacune dans un module différent. Cela a été corrigé pour le CAS actuellement en cours.

## Finances

La partie du rapport d'activités consacrée aux aspects financiers contient trois éléments. D'abord, elle présente le décompte opéré entre les quatre hautes écoles partenaires pour les formations achevées au cours de l'année sous revue. Ensuite, elle donne copie du rapport de révision des comptes 2008. Enfin et plus précisément, elle renseigne sur les comptes révisés de la FORDIF tels qu'ils ont été établis au 31 décembre de l'année écoulée en fonction des pièces reçues et comptabilisées par la FORDIF.

### Décompte des formations achevées courant 2008

En 2008, le CAS-GE08 s'est achevé. Il a fait l'objet d'un décompte entre les quatre hautes écoles partenaires. Ce décompte est présenté dans le tableau ci-dessous.

Les revenus sont formés des finances d'inscription (écolages). Ils se montent à 438'000 francs (73 participants x 6000 fr. de finances d'inscription pour un CAS).

Décompte CAS-GE08, en Fr.			
Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	192'000	<i>Finances d'inscription</i>	438'000
UNI-GE	38'400	73 participants x 6000.-	
HEP-VD	51'200		
IDHEAP	51'200		
IFFP	51'200		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	152'800		
UNI-GE	38'200		
HEP-VD	38'200		
IDHEAP	38'200		
IFFP	38'200		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	55'000		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	38'200		
	438'000		438'000

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, intervenants, photocopies et autre matériel de cours, location de salle et de matériel, restauration, achat de logiciels, etc.).

Le dédommagement et 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 la coordination de la formation, les relations avec les participants, les relations avec les parties prenantes (CIIP, associations professionnelles, cantons, etc.), le traitement des affaires juridiques et réglementaires, le traitement par le Comité des aspects logistiques (administration, finances), 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 fond de projets est alimenté afin de permettre le développement des activités de la FORDIF (dépenses de marketing, de graphisme, d'impression, de diffusion, dépense pour la plateforme informatique des formations, frais de manifestation, etc.).

## Rapport de révision des comptes 2008



PricewaterhouseCoopers SA  
Avenue C.-F. Ramuz 45  
Case postale 1172  
1001 Lausanne  
Téléphone +41 58 792 81 00  
Fax +41 58 792 81 10  
www.pwc.ch

Rapport du réviseur  
au Comité de direction  
Convention relative à la formation « FORDIF »  
Chavannes-près-Renens

Conformément au mandat que vous nous avons confié, nous avons contrôlé les comptes annuels ci-joints de la convention relative à la formation « FORDIF », comprenant le bilan, le compte de profits et pertes et l'annexe pour la période du 29 avril 2008 au 31 décembre 2008

### *Responsabilité du Comité de pilotage*

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels conformément aux dispositions légales incombe au comité de direction. Cette responsabilité comprend la conception, la mise en place et le maintien d'un système de contrôle interne relatif à l'établissement et la présentation des comptes annuels afin que ceux-ci ne contiennent pas d'anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. En outre, le comité de direction est responsable du choix et de l'application de méthodes comptables appropriées ainsi que des estimations comptables adéquates.

### *Responsabilité du réviseur*

Notre responsabilité consiste, sur la base de notre audit, à exprimer une opinion sur les comptes annuels. Nous avons effectué notre audit conformément aux Normes d'audit suisses. Ces normes requièrent de planifier et réaliser l'audit pour obtenir une assurance raisonnable que les comptes annuels ne contiennent pas d'anomalies significatives.

Un audit inclut la mise en œuvre de procédures d'audit en vue de recueillir des éléments probants concernant les valeurs et les informations fournies dans les comptes annuels. Le choix des procédures d'audit relève du jugement de l'auditeur, de même que l'évaluation des risques que les comptes annuels puissent contenir des anomalies significatives, que celles-ci résultent de fraudes ou d'erreurs. Lors de l'évaluation de ces risques, l'auditeur prend en compte le système de contrôle interne relatif à l'établissement des comptes annuels pour définir les procédures d'audit adaptées aux circonstances, et non pas dans le but d'exprimer une opinion sur l'existence et l'efficacité de celui-ci. Un audit comprend, en outre, une évaluation de l'adéquation des méthodes comptables appliquées, du caractère plausible des estimations comptables effectuées ainsi qu'une appréciation de la présentation des comptes annuels dans leur ensemble. Nous estimons que les éléments probants recueillis constituent une base suffisante et adéquate pour former notre opinion d'audit.

*Opinion d'audit*

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour la période arrêtée au 31 décembre 2008 sont conformes à la loi suisse.

PricewaterhouseCoopers SA

  
Dominique Lustenberger  
Expert-réviseur

  
Pierre-Alain Rickli  
Expert-réviseur

Lausanne, 27 avril 2009

Annexe:

- Comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes et annexe)

## Comptes 2008

Le bilan ci-après est extrait du rapport de révision. Il fait apparaître un excédent de revenus de 19582 francs à l'issue de l'exercice 2008. Ce résultat est affecté au fonds de projets afin de préfinancer les activités de développement de la FORDIF, notamment la cérémonie de remise des diplômes suivant la fin du CAS-GE08.

### FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

<b>BILAN</b>	<b>31.12.2008 CHF</b>
<b>ACTIF</b>	<b>527'382.00</b>
<b>Actifs circulants</b>	<b>527'382.00</b>
Actifs réalisables	527'382.00
<i>C/C IDHEAP</i>	527'382.00
<b>PASSIF</b>	<b>527'382.00</b>
<b>Fonds étrangers</b>	<b>507'800.00</b>
Dettes à court terme	507'800.00
<i>Passifs transitoires</i>	507'800.00
<b>Fonds disponibles</b>	<b>19'582.00</b>
Fonds pour projets	19'582.00
<i>Résultat de l'exercice</i>	19'582.00

## FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

### COMPTE D'EXPLOITATION DE LA PERIODE

du 29.04.2008  
au 31.12.2008  
CHF

<b>CHARGES</b>	<b>762'418.00</b>
<b>Biens, services et marchandises</b>	<b>762'418.00</b>
Enseignement	104'600.00
<i>Dotation enseignement</i>	<i>104'600.00</i>
Logistique	131'400.00
<i>Dédommagements et Overhead</i>	<i>131'400.00</i>
Honoraires de tiers	3'022.40
<i>Mandats divers</i>	<i>3'022.40</i>
Représentation & Promotion	15'595.60
<i>Activités promotionnelles</i>	<i>15'595.60</i>
Provisions	507'800.00
<i>Attributions aux transitoires</i>	<i>507'800.00</i>
 <b>REVENUS</b>	 <b>782'000.00</b>
<b>Enseignement</b>	<b>782'000.00</b>
Enseignement	782'000.00
<i>Ecolage CAS</i>	<i>782'000.00</i>

Les passifs transitoires s'élèvent à 507800 francs. Ils représentent les écolages payés pour les formations en cours et qui s'écheveront en 2009 (CAS08-09 et CAS-PA09). Ces formations feront, au moment de leur achèvement, l'objet d'un décompte. Ce poste transitoire est également composé des montants non encore facturés par certaines hautes écoles partenaires au terme du décompte du CAS-GE08 (Cf. décompte ci-dessus).

Le compte d'exploitation ci-dessus est extrait du rapport de révision. L'excédent de revenus y apparaît également, par différence entre des revenus s'élevant à 782000 francs et des charges à 762418 francs. Au 31 décembre, les hautes écoles partenaires ont facturé à la FORDIF un montant de 104600 francs en contrepartie des enseignements offerts. Le poste de dédommagement et overhead représente 131400 francs. Il inclut d'une part les dédommagements et overhead pour la participation au Comité de direction et d'autre part le dédommagement du

Secrétariat de la FORDIF. Les honoraires de tiers (3022 fr.) et les activités promotionnelles (15596 fr.) sont financés par les montants prévus dans le décompte ci-dessus pour le fonds de projets.

L'annexe ci-après complète les comptes 2008 tels que présentés dans le rapport de révision. Elle donne un extrait de la convention passée entre les quatre hautes écoles partenaires afin d'offrir une formation en direction d'institutions de formation.

## **FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)**

### **ANNEXE AUX COMPTES 2008**

---

#### **But de la convention**

La Haute école pédagogique du canton de Vaud, l'Institut de hautes études en administration publique, l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle et l'Université de Genève décident de développer, gérer et délivrer en commun un Certificate, un Diploma et un Master of Advanced Studies de formation continue à l'intention des cadres d'institutions de formation.

#### **Partenaires de la convention**

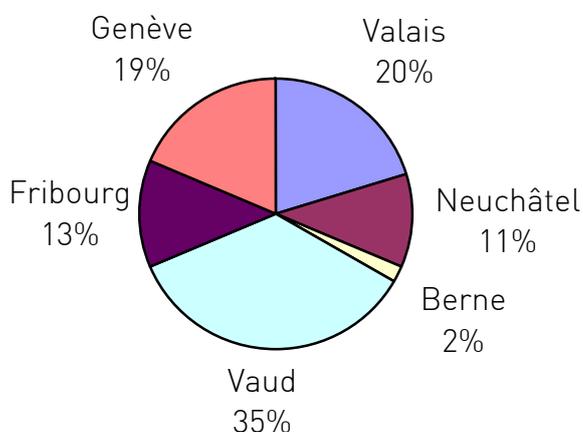
- a) Haute école pédagogique du canton de Vaud :  
M. Jacques Thiébaud, Président du Conseil de direction
- b) Institut de hautes études en administration publique :  
Dr. Barbara Haering, Présidente du Conseil de fondation
- c) Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle :  
Prof. Dr. Stefan C. Wolter, Président du Conseil
- d) Université de Genève :  
Prof. Dr. Jean-Dominique Vassalli, Recteur

# 4

## Formations en cours et prévues

### Formation en cours

Un CAS (CAS 08-09) est actuellement en cours. Il a débuté le 25 octobre 2008 et se terminera le 4 avril 2009. 54 participants provenant de tous les cantons romands (hormis du Jura) fréquentent cette formation. La figure ci-dessous renseigne plus en détail sur l'origine des participants.



20% des participants sont actifs dans le degré primaire. 39% occupent des fonctions dans le secondaire I. 24% proviennent du secondaire II. Enfin, 17% des participants sont actifs dans le degré tertiaire ou occupent des fonctions au sein d'un département de l'instruction publique.

Les 15 journées de formation ont été dédoublées pour répondre au nombre élevé de participants et à la nécessité de maintenir un taux d'encadrement adéquat.

## Planification des formations prévues

Une formation spécifique destinée aux porteurs d'une attestation FORRES ou ISFPF de directeur d'école a été développée. Elle constitue une passerelle en vue de l'obtention du CAS. D'une durée de 5 journées, le CAS-Passerelle aura lieu entre mai et juin 2009 (CAS-PA09). En fonction de la demande, cette formation passerelle sera dédoublée en 2009. Une seconde édition du CAS-Passerelle sera en outre organisée au printemps 2010 (CAS-PA10).

Un CAS régulier s'ouvrira en automne 2009 (CAS 09-10). D'une durée habituelle de 15 journées, il s'étendra de septembre 2009 à avril 2010.

Un DAS débutera en automne 2009. Il constitue la suite logique du CAS et s'adresse aux porteurs d'un CAS (CAS-GE08, CAS 08-09, CAS-PA10). La formation DAS contient 30 journées. Elle s'étend d'octobre 2009 à décembre 2010 (DAS 09-10).

Enfin, l'ouverture d'un MAS est prévue en automne 2011 (MAS 11-12).

D'autres formations au niveau CAS ou DAS pourraient s'intercaler en fonction de la demande.

Une offre de formation continue est également en préparation avancée.

# 5

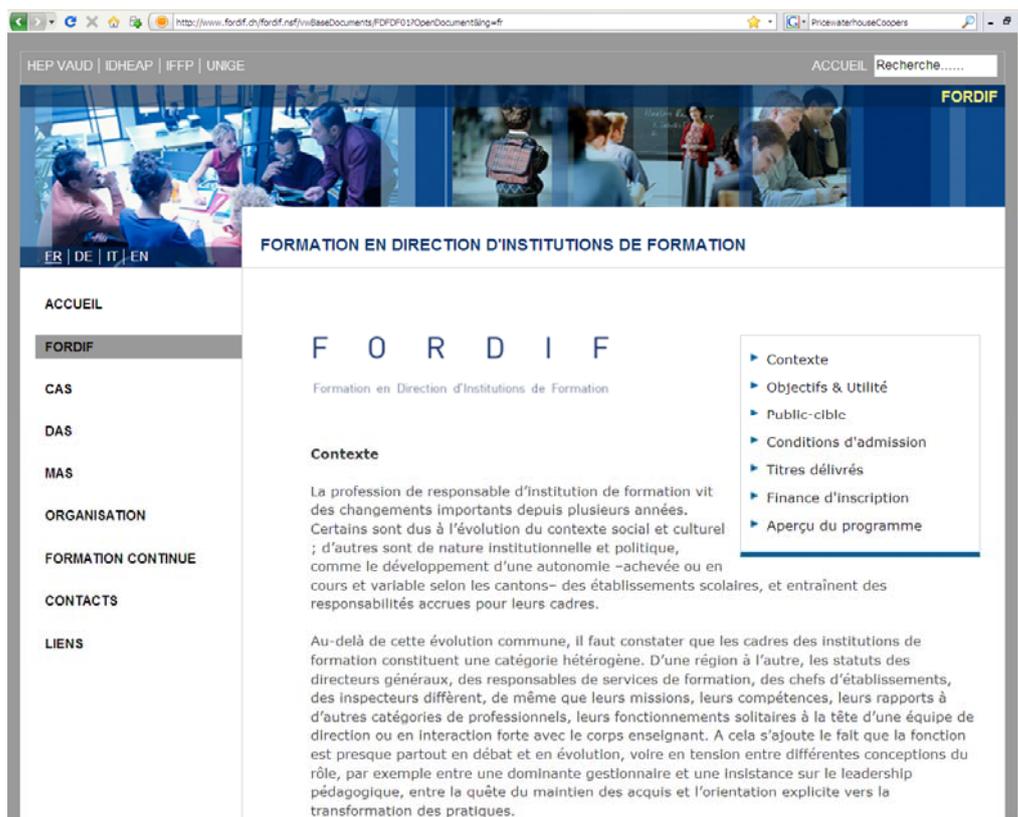
## Activités de gestion

### Cadre réglementaire

Au cours de l'année écoulée et dans le cadre de son mandat, le Comité de direction FORDIF a développé l'ingénierie de la formation. Il a rédigé une convention académique liant les hautes écoles tertiaires partenaires, un contrat de prestations avec la CIIP, un règlement des études CAS et divers documents à usage interne (règlement des finances, règlement de fonctionnement du Comité de direction, cahier des charges du Secrétariat FORDIF, maquette CAS, calendrier des formations, questionnaires d'évaluation des modules et de la formation ainsi que diverses procédures).

### Plateforme internet

Le Comité de direction a en outre développé un site internet richement doté ([www.fordif.ch](http://www.fordif.ch)), dont la page d'accueil est illustrée ci-après. Ce site internet n'est pas seulement un véhicule d'information. Il est surtout une plateforme de documentation et d'interaction à disposition des participants. Ces derniers disposent d'un accès contrôlé à l'ensemble de la documentation des journées de formation. Chaque formation dispose de son propre secteur dans le site.



## Manifestations

4 séances d'information portant sur FORDIF et ouvertes au public ont été organisées à Genève (11 avril 2008), Lausanne (14 avril 2008), Bienne (15 avril 2008) et Fribourg (21 avril 2008).

Une cérémonie de clôture sera organisée le 17 février 2009 à Genève pour la remise des CAS dans le cadre de la formation des directeurs genevois (CAS GE08).

## Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction FORDIF s'est réuni à 15 reprises en 2008 (journées complètes de travail).

Il a en outre rencontré les partenaires suivants lors de séances de travail ou d'information (par ordre alphabétique) :

- Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (M. Feuz) : 1 rencontre
- Groupe de référents du CAS au profit de la République et Canton de Genève : 2 rencontres

- Centre suisse de formation continue des professeurs de l'enseignement secondaire CPS (M. Baumgartner et Mme Kontos) : 1 rencontre
- CIIP (MM. Berger et/ou Gosteli) : 5 rencontres
- Conférence latine de l'enseignement obligatoire CLEO : 1 rencontre
- Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire CLPO : 1 rencontre
- Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires (M. Delacrétaz et son comité) : 2 rencontres et une intervention lors du colloque annuel de la CROTCEs
- Direction générale de l'enseignement primaire du Département de l'instruction publique genevois (Mme Perrenoud) : plusieurs séances de coordination
- Direction générale des ressources humaines du Département de la formation et de la jeunesse vaudois (Mme Bruxelles) : 2 rencontres
- FORRES (MM. Mudry et Guenot) : 1 rencontre
- Répondants cantonaux (VS) : 1 rencontre
- Multiples séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires

# Annexe 1

## Organes de la FORDIF

### Comité de direction

Haute école pédagogique du canton de Vaud	Pierre-Alain Besençon	
Institut de hautes études en administration publique	Nils Soguel	
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle	Alexandre Etienne	Présidence 2009
Université de Genève	Monica Gather Thurler	Présidence 2008

**Chargé de projet** Jean-Marc Huguenin

**Secrétariat** Béatrice Hausmann  
c/o IDHEAP, Route de la Maladière  
21, 1022 Chavannes-Lausanne  
T 021 557 40 00  
F 021 557 40 09  
beatrice.hausmann@idheap.unil.ch

## Annexe 2

### Contenu de la formation CAS, par module

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	ODT-1 (sous la responsabilité de la HEP VD) Composantes de l'organisation du travail au sein d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus	Durée
ODT-1a	<b>Relations professionnelles</b> <b>Gestion des rapports de pouvoir et des conflits</b>	Être dirigeant dans un système tel qu'une institution de formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pouvoir et exercice du pouvoir</li> <li>- Clarification des rôles</li> <li>- Conflits et négociation</li> </ul> Communication constructive : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conduite d'entretien</li> <li>- Prescription, conseil, supervision, contrôle</li> <li>- Règles, prescriptions et attentes</li> </ul>	16
ODT-1b	<b>Pilotage par projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Pilotage par les standards HARMOS</li> <li>▪ Définition des priorités à partir du plan-cadre du département et en fonction du contexte local</li> <li>▪ Méthodes d'analyse et de prise de décision</li> <li>▪ Travail en équipe, développement de culture commune</li> </ul>	8
ODT-1c	<b>Collaboration pour la gestion du parcours des élèves</b>	Intégration des élèves : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Santé communautaire</li> <li>- Climat d'établissement</li> <li>- Intégration des élèves différents</li> </ul> Planification des dispositifs/activités pédagogiques en lien avec le projet d'établissement Organisation des services, des réseaux et des ressources internes et externes	8

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	MAN-1 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Gestion administrative d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus	Durée
MAN-1a	Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origine du management</li> <li>▪ Fonctions de base du management</li> <li>▪ Caractéristiques du management public</li> </ul>	8
MAN-1b	Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Contexte financier</li> <li>▪ Budgétisation et financement traditionnel</li> <li>▪ Budgétisation et financement par formule (enveloppe pédagogique et budgétaire)</li> </ul>	8
MAN-1c	Gestion des ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Concept de gestion des ressources humaines adapté aux écoles</li> </ul>	12
MAN-1d	Cadre juridique comparé	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Architecture du droit scolaire en Suisse</li> <li>▪ Principes constitutionnels liés au droit scolaire</li> <li>▪ Responsabilité juridique du directeur</li> </ul>	4

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	CRA-1 (sous la responsabilité de l'IFFP) L'institution de formation et ses responsabilités face aux partenaires
UF	Thèmes	Contenus	Durée
CRA-1a	<b>Approche systémique du fonctionnement de l'institution de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'institution de formation comme organisation apprenante : <ul style="list-style-type: none"> <li>- composants ;</li> <li>- acteurs et relations ;</li> <li>- environnement et nature des échanges avec celui-ci ;</li> <li>- contraintes, dilemmes, antinomies possibles</li> <li>- mode de régulation et ressources adaptatives</li> </ul> </li> </ul>	8
CRA-1b	<b>Information et communication internes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Systèmes d'information, stratégie d'information et de communication internes</li> <li>▪ Mise en place et utilisation d'outils d'information et de communication internes</li> </ul>	12
CRA-1c	<b>Relations avec les partenaires</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Repérage des interlocuteurs et partenaires de l'institution de formation, identification des liens, vecteurs et structures d'échanges</li> <li>▪ Aspects de la communication externe</li> </ul>	12

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	INT-1 (sous la responsabilité de l'UNIGE) Le métier de directeur d'institution de formation : entre pilotage et leadership
UF	Thèmes	Contenus	Durée
INT-1a	Pilotage et leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origine et émergence des concepts « pilotage » et « leadership » :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Raison d'être de ces concepts dans le monde scolaire ;</li> <li>- Liens entre autorité-pilotage-leadership-direction-gestion de projet / Exercice du leadership dans un établissement scolaire</li> </ul> </li> </ul>	4
INT-1b	Projet d'action et de gestion de projet personnel (PAP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion du projet :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Roue motrice du développement scolaire : étapes de la gestion du projet ;</li> <li>- Le futur établissement scolaire : priorités d'action.</li> </ul> </li> <li>▪ Première esquisse du projet d'action (PAP)</li> </ul>	4
INT-1c	Analyse et régulation d'un processus transformationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration des outils d'analyse et des stratégies provenant des deux modules ODT et MAN</li> <li>▪ Stratégies de régulation provenant des deux modules ODT et MAN</li> </ul>	4
INT-1d	Projet d'action et de gestion de projet personnel (PAP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avancée du PAP</li> <li>▪ Expérience personnelle en matière de de gestion de projet</li> <li>▪ Avancées et obstacles personnels perçus en lien avec la fonction de directeur d'établissement</li> </ul>	4
INT-1e	Analyse et régulation d'un processus transformationnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration des outils d'analyse et des stratégies provenant du module CRA</li> <li>▪ Stratégies de régulation provenant du module CRA</li> </ul>	4
INT-1f	Projet d'action et de gestion de projet personnel (PAP)	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avancée et bilan du PAP</li> <li>▪ Expérience de leadership pédagogique, culturel, transformationnel</li> <li>▪ Perspectives de développement</li> </ul>	4

## Annexe 3

### Contenu de la formation DAS, par module

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	ODT-2 (sous la responsabilité de la HEP VD) Suivi de la qualité de l'enseignement- apprentissage
UF	Thèmes	Contenus	Durée
<b>ODT-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)</b>			
ODT-2a	<b>Enseignants performants, élèves et étudiants performants</b>	<p>Enjeux de la professionnalisation des enseignants :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Conditions générales propices à l'enseignement et à l'apprentissage</li> <li>- Développement des compétences individuelles et collectives</li> <li>- Efficacité et efficacité en éducation</li> <li>- Contrôle de la cohérence entre les plans d'études, les objectifs et pratiques d'enseignement et l'évaluation</li> <li>- Modèles d'organisation de l'enseignement et du change management</li> </ul> <p>Les nouvelles théories de l'apprentissage, leurs liens avec HarmoS &amp; PEER et PISA :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les connaissances pédagogiques, didactiques et méthodologiques nécessaires pour la prise de décision et leur communication appropriée aux autorités, aux collaborateurs, aux étudiants, aux élèves et à leurs parents</li> <li>- Pratiques de l'évaluation formative et certificative des élèves et des étudiants</li> <li>- Pédagogie différenciée</li> </ul>	24
ODT-2b	<b>Système complet de gestion de la qualité</b>	<p>Mise en place et exploitation de démarches « qualité » impliquant l'ensemble des acteurs de l'institution et visant l'amélioration continue de l'enseignement :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mesures basées sur les évaluations, permettant de favoriser le développement de la qualité de l'enseignement, de l'apprentissage et de la collaboration, ainsi que la réalisation des objectifs des plans d'études et des programmes de développement scolaire</li> <li>- Evaluation du travail des enseignants, des collectifs d'enseignants et des autres collaborateurs</li> </ul>	24
<b>ODT-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)</b>			
ODT-2c	<b>Relations école-famille</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types de communication et de coopération</li> <li>▪ Enjeux liés à des situations complexes, par exemple : le conseil d'établissement, la protection de l'enfance, devoirs et temps de travail à domicile, etc.</li> </ul>	12
ODT-2d	<b>Conception, conduite et</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion de projets</li> <li>▪ Conduite d'équipes</li> </ul>	12

	<b>évaluation de projets</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Suivi de projets</li> <li>▪ Evaluation de projets</li> </ul>	
ODT-2e	<b>Observation, conduite et analyse d'entretiens de feedback (individuels et collectifs)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observation d'un enseignement dans une perspective formative ou pronostique</li> <li>▪ Perception des compétences et des éventuelles lacunes sur les plans pédagogique et didactique</li> <li>▪ Elaboration d'instruments d'observation personnels et diversifiés</li> <li>▪ Conduite d'un entretien de feedback</li> </ul>	12
ODT-2f	<b>Négociation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conduire un entretien ou une séance de négociation avec des partenaires</li> </ul>	12
ODT-2g	<b>Le conseil d'établissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Courants internationaux</li> <li>▪ Réglementations cantonales</li> <li>▪ Concepts sous-jacents</li> <li>▪ Outils pour la mise en place</li> </ul>	12

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	MAN-2 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Conduite et développement de l'institution de formation	
UF	Thèmes	Contenus		Durée
<b>MAN-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)</b>				
MAN-2a	Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Situation stratégique initiale</li> <li>▪ Analyse externe</li> <li>▪ Analyse interne</li> </ul>		12
MAN-2b	Analyse d'efficacité et benchmarking en lien avec les démarches qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse d'efficacité (notamment en lien avec PISA)</li> </ul>		8
MAN-2c	Conception de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborer une vision</li> <li>▪ Définir un système d'objectifs</li> <li>▪ Développer une stratégie</li> </ul>		8
MAN-2d	Exécution de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exécution de la stratégie</li> <li>▪ Contrôle stratégique</li> </ul>		8
MAN-2e	Tableau de bord prospectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balanced scorecard</li> <li>▪ Cockpit de management</li> </ul>		12
<b>MAN-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)</b>				
MAN-2f	Revue de pairs	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification des bonnes pratiques lors d'une revue de pairs thématique (analyse d'une situation dans un établissement)</li> <li>▪ Appropriation et application des bonnes pratiques</li> </ul>		12
MAN-2g	Analyse de processus	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identification, description et optimisation des processus à l'aide de la méthode OSSAD</li> </ul>		12

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	CRA-2 (sous la responsabilité de l'IFFP) Utilisation des leviers d'actions offerts par la communauté d'apprentissage
UF	Thèmes	Contenus	Durée
<b>CRA-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)</b>			
CRA-2a	L'institution de formation au carrefour des évolutions économiques, politiques, sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Environnement économique : l'empire de la gestion ; école et marché ; la formation au cœur du débat</li> <li>▪ Environnement politique : politique de l'éducation, nouvelles pratiques de gouvernance, obligation de rendre compte (accountability / redevabilité)</li> <li>▪ Environnement social et culturel : démocratisation de l'enseignement et ses conséquences</li> <li>▪ L'école en contexte multiculturel</li> </ul>	12
CRA-2b	L'accueil, le suivi et le développement des acteurs au sein de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Accueil et suivi des élèves / veille éducative et dispositifs de soutien / préparation et accompagnement des transitions</li> <li>▪ Accueil et suivi de nouveaux collaborateurs : mentorat et intégration de nouveaux collaborateurs / prévention de l'usure professionnelle</li> <li>▪ Développement des collaborateurs : développement professionnel et tournants de carrière / valorisation des ressources des collaborateurs / gestion prévisionnelle des compétences / gestion active des âges</li> <li>▪ Problématique du genre</li> </ul>	12
CRA-2c	Institutions de formation et marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Visibilité de l'institution / impératifs « Qualité »</li> <li>▪ Activités de marketing : enjeux et limites</li> </ul>	12
<b>CRA-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)</b>			
CRA-2d	Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaboration, application et développement des objectifs à long terme avec les stratégies et programmes y afférents sur la base du mandat de formation défini par la loi et la politique éducative.</li> <li>▪ Implication des différents acteurs (élèves et parents compris) dans ces tâches, avec prise en compte des derniers résultats de la recherche en éducation, en enseignement et en didactique.</li> </ul>	12
CRA-2e	Relations école – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Partenaires et modalités de travail avec les partenaires</li> <li>▪ Réseaux professionnels</li> <li>▪ Développement de l'institution et enjeux politiques</li> </ul>	12
CRA-2f	Transitions et interruptions de formation / d'études	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enjeux individuels et institutionnels – rôle des différents acteurs</li> <li>▪ Transition de l'école obligatoire au post-obligatoire (filiales de culture générale VS filiales professionnelles)</li> </ul>	

		<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrée dans la vie professionnelle et/ou poursuite des études</li><li>• Interruptions de formation : comment les gérer ?</li></ul>	
--	--	--	--

Niveau de formation [CAS – DAS – MAS]		DAS	INT-2 (sous la responsabilité de l'UNIGE) Leadership au service du système
UF	Thèmes	Contenus	Durée
<b>INT-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)</b>			
INT-2a	Introduction	<ul style="list-style-type: none"> <li>Introduction au profil CDIP</li> <li>Objectifs et forme du futur projet d'intervention &amp; développement (PID)</li> </ul>	4
INT-2b	Leadership au service du système I	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les différents champs d'action du leadership au service du système : développer l'enseignement-apprentissage ; développer l'organisation ; développer les personnes</li> <li>Organisation du travail scolaire ; knowledge management ; développement territorial</li> <li>Apports théoriques et analyse des pratiques</li> </ul>	8
INT-2b	PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de la progression des PID en cours</li> <li>Echanges entre participants : avancées réalisées et problèmes rencontrés</li> <li>Identification des besoins (lectures, écriture, articulation théorie-pratique)</li> </ul>	4
INT-2e	Vie et survie d'un responsable de l'institution de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les directeurs d'établissements scolaires forgés à l'épreuve</li> <li>Cycles de vie des responsables d'institutions de formation</li> <li>Comment durer dans le métier</li> <li>Apports théoriques et analyse de pratiques</li> </ul>	12
INT-2d	Leadership au service du système II	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences et responsabilités face aux autorités, au public, aux autres établissements scolaires</li> <li>Délégation et autonomie dans l'accomplissement de la prestation scolaire</li> <li>Posture en tant que leader d'une communauté apprenante et/ou agent du changement</li> </ul>	8
INT-2e	PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de la progression des PID en cours</li> <li>Echanges entre participants : avancées réalisées et problèmes rencontrés</li> <li>Identification des besoins (lectures, écriture, articulation théorie-pratique)</li> </ul>	4
INT-2f	Accompagnement individualisé des PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les participants peuvent faire appel à leur référent INT du PID pendant 4x2 heures tout au long du DAS et sur rendez-vous</li> </ul>	8
<b>INT-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)</b>			
INT-2g	Etique et cultures	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charte éthique</li> <li>Accommodation raisonnable</li> </ul>	12

	<b>institutionnelles</b>		
INT-2h	<b>Mon identité de chef d'établissement</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parcours et incidents de parcours</li> <li>▪ Self-management et développement professionnel personnel</li> </ul>	12
INT-2i	<b>Diriger et améliorer une école dans des conditions difficiles</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse de situations de crise dans le contexte de l'établissement</li> <li>▪ Méthodes professionnelles de gestion et de résolution</li> </ul>	12
INT-2j	<b>Organisation interne au sein des conseils de direction</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Types d'organisation des directions d'établissements scolaires</li> <li>▪ Partage des tâches et des responsabilités dans des directions à plusieurs niveaux</li> <li>▪ Organisation de la participation</li> </ul>	12