

F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

# RAPPORT D'ACTIVITÉS 2012



CAS-FORDIF  
reconnu par

 EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique

**hep/** haute  
école  
pédagogique  
vaud

**idheap**  
Institut de hautes études en administration publique  
Swiss Graduate School of Public Administration

**EHB**  
IFFP  
IUFPF  
EDUKATIONSWISSENSCHAFTLICHES  
HOCHSCHULEINSTITUT  
FÜR BERUFSBILDUNG  
INSTITUT FEDERAL  
DES HAUTES ETUDES  
EN FORMATION PROFESSIONNELLE  
ISTITUTO  
UNIVERSITARIO FEDERALE  
PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

 **UNIVERSITÉ  
DE GENÈVE**  
INSTITUT UNIVERSITAIRE  
DE FORMATION DES ENSEIGNANTS

Rapport d'activités 2012

© Lausanne - Février 2013

Comité de direction de la FORDIF

HEP Vaud – IDHEAP – IFFP – IUFE-UNIGE

# Sommaire

<b>1 Introduction</b>	<b>5</b>
<b>2 FORDIF 7</b>	
Concept de formation FORDIF	7
Reconnaissance du CAS-FORDIF	9
Dispositif d'évaluation de la qualité	9
Commission de suivi CIIP-FORDIF	10
<b>3 Formations achevées en 2012</b>	<b>12</b>
Certificate of Advanced Studies	12
Diploma of Advanced Studies	12
Participants	12
Evaluation de la qualité du CAS 11-12	14
Evaluation de la qualité du DAS 10-11	15
Finances	17
Décompte des formations achevées courant 2012	17
Rapport de révision des comptes 2012	19
Comptes 2012	20
<b>4 Formations en cours et prévues</b>	<b>23</b>
Formations en cours	23
Planification des formations prévues	23
<b>5 Formation continue</b>	<b>24</b>
Concept	24
Offre	25
<b>6 Activités de gestion</b>	<b>26</b>
Cadre réglementaire	26
Plateforme Internet	26
Comité de direction	28
Manifestations	28
Réunions	28
<b>Annexe 1 Reconnaissance du CAS-FORDIF par la CDIP</b>	<b>30</b>
<b>Annexe 2 Reconnaissance rétroactive du CAS à 10 crédits     par la CDIP</b>	<b>32</b>
<b>Annexe 3 Organes de la FORDIF</b>	<b>33</b>
<b>Annexe 4 Organigramme de la FORDIF</b>	<b>34</b>
<b>Annexe 5 Contenu de la formation CAS à 15 crédits, par     module</b>	<b>35</b>

Annexe 6 Contenu de la formation DAS à 15 crédits, par module	40
Annexe 7 Contenu de la formation DAS à 20 crédits, par module	44

## 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
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
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
IUFE	Institut universitaire de formation des enseignants de l'Université de Genève
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

# 1

## Introduction

L'année 2012 constitue la cinquième 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. Il s'agit de la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud), de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) et de l'Institut universitaire de formation des enseignants de l'Université de Genève (IUFE).

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 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 participants, 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'activité 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 participants.

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 les formations achevées en 2012 (types de formations, caractéristiques des participants, évaluation de la qualité et résultats financiers). La partie 4 présente les formations en cours (i.e. débutées en 2011 ou en 2012 mais non achevées) et les formations dont lesancements sont prévus en 2013. La partie 5 décrit le concept de formation continue de la FORDIF. Enfin, la partie 6 résume les activités conduites au cours de l'année 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.**

### 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. Le premier CAS-FORDIF à 15 crédits (contre 10 précédemment) a débuté en janvier 2011 et s'est terminé en automne 2012. Le second CAS-FORDIF à 15 crédits a débuté en janvier 2012. Conséquence du nouveau CAS à 15 crédits, le DAS a lui aussi dû être adapté. Si un total de 30 crédits est toujours requis pour obtenir un DAS, le « nouveau » DAS ne comporte plus que 15 crédits (contre 20 précédemment). Il sera offert pour la première fois en 2013. Pour obtenir un DAS, les titulaires du CAS « ancienne formule » à 10 crédits devront suivre le « nouveau » DAS à 15 crédits et compléter leur formation par 5 crédits à choix dans l'offre de formation continue de la FORDIF.

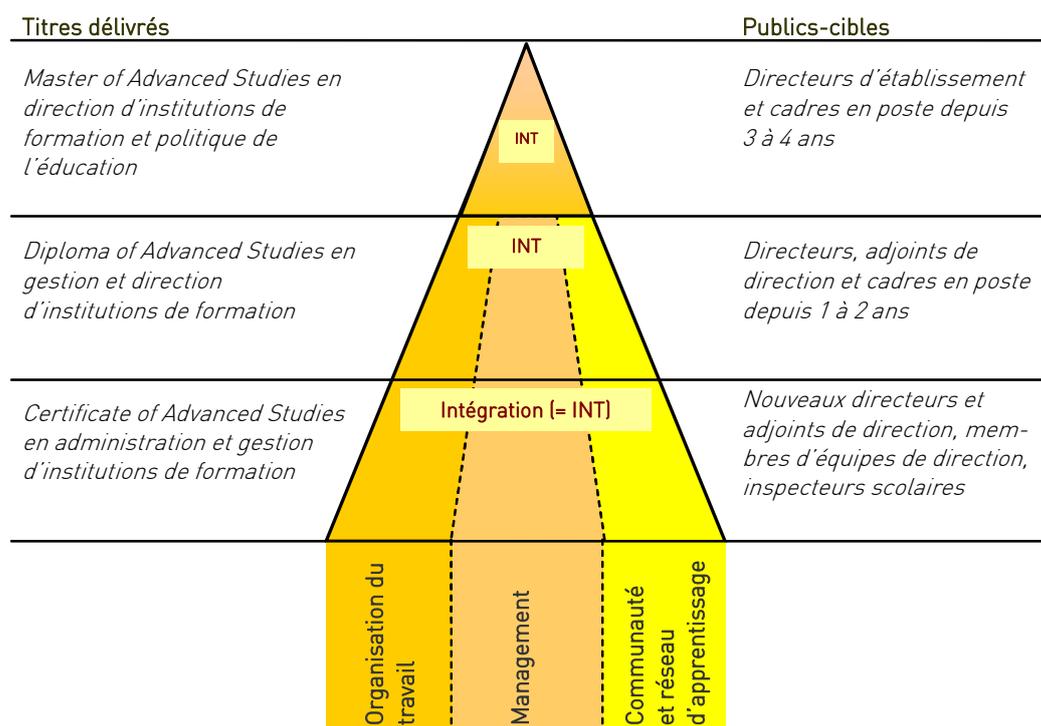
Le dispositif FORDIF propose en conséquence trois niveaux de formation correspondant à trois certifications consécutives et distinctes :

- *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en administration et gestion d'institutions de formation (15 crédits ECTS<sup>1</sup>) ;
- *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en gestion et direction d'institutions de formation
  - 15 crédits ECTS supplémentaires pour les détenteurs d'un CAS à 15 crédits ; première édition en 2013.

OU

- 20 crédits ECTS supplémentaires pour les détenteurs d'un CAS à 10 crédits ; ces 20 crédits peuvent être obtenus soit en suivant la dernière édition du DAS à 20 crédits qui a débuté en novembre 2011 soit en suivant le DAS à 15 crédits complété par 5 crédits à choix dans l'offre de formation continue de la FORDIF.
- *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 5, 6 et 7 présentent en détail le contenu du CAS (à 15 crédits) et du DAS (à 20 et à 15 crédits).



<sup>1</sup> Le contenu du CAS respecte les exigences du Profil CDIP. La formation s'étale 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'établissement scolaire 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<sup>2</sup> (cf. Annexe 1). 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 (cf. Annexe 2). Les personnes titulaires du CAS-FORDIF sont dorénavant autorisées à porter le titre de « responsable d'établissement scolaire CDIP ».

## Dispositif d'évaluation de la qualité

La 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 écrite en 2012 ; 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

---

<sup>2</sup> Dans sa décision du 22 juin 2012, la CDIP prie 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.

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 – en général trois – (CAS, DAS ou MAS) ; ce groupe rencontre les responsables de modules et 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.

## Commission de suivi CIIP-FORDIF

Le contrat de prestations passé entre la CIIP et les hautes écoles partenaires prévoit la formation d'une commission de suivi CIIP-FORDIF composée notamment de représentants des services d'enseignement issus des cantons membres et de représentants d'associations des directeurs. Cette commission rencontre une à deux fois par année le Comité de direction de la FORDIF. Elle a pour objectif d'assurer l'adéquation entre la demande et l'offre de formation et de faire le point sur l'effectif des participants des divers cantons membres de la CIIP.

La commission de suivi CIIP-FORDIF s'est réunie à deux reprises en 2012 (21 mars et 27 septembre 2012) pour passer en revue les activités de la FORDIF. Les membres 2012 de la commission sont :

- Daniel Forchelet, représentant du Secrétariat général CIIP, président de la commission de suivi CIIP-FORDIF ;
- Michel Beytrison, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire ;
- Daniel Brosy, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire ;
- Laurent Feuz, représentant de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire ;
- Claude Pottier, représentant de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire ;
- Michel Guyaz, représentant de l'Association des inspecteurs et directeurs de l'enseignement primaire ;
- Jean Delacrétaz, représentant de la Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires ;
- Jean-Marc Haller, représentant du Syndicat romand des enseignants ;
- Claude-Alain Vuille, représentant du secondaire II (formation professionnelle) ;
- Pierre-Alain Cattin, représentant du secondaire II (formation générale) ;

- Alexandre Etienne, représentant permanent du Comité de direction de la FORDIF ;
- Olivier Perrenoud, représentant du Comité de direction de la FORDIF en tant que son président pour l'année 2012.

Fin 2012, la CIIP a créé la Conférence latine de la formation des enseignants et des cadres (CLFE). Le suivi de la FORDIF incombera dès 2013 à cette conférence selon des modalités qui demeurent à définir. La commission de suivi CIIP-FORDIF demeure en place durant la phase transitoire.

## Formations achevées en 2012

### Certificate of Advanced Studies

La première édition du CAS à 15 crédits (CAS11-12) a débuté en janvier 2011 pour s'achever en automne 2012. La cérémonie de remise des titres a eu lieu à la Haute école pédagogique du canton de Vaud le 30 novembre 2012. Chaque participant du CAS11-12 a suivi un total de 32 journées de formation.

### Diploma of Advanced Studies

L'année 2012 a vu se conclure la formation de la deuxième volée intercantonale de participants au DAS à 20 crédits (DAS10-11), débutée en automne 2010. La cérémonie de remise des titres a eu lieu à la Haute école pédagogique du canton de Vaud le 30 novembre 2012. Chaque participant du DAS10-11 a suivi un total de 30 journées de formation.

### Participants

83 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS11-12. Parmi ces derniers, 81 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 participants du CAS11-12 selon le canton, le degré du système éducatif

et la fonction exercée (cf. colonne CAS 11-12). A titre d'illustration, 6% des participants travaillent dans des institutions de formation du canton de Berne ; 44% des participants travaillent dans le degré primaire ; 37% des participants sont directeurs d'établissement.

22 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au DAS10-11. Parmi ces derniers, 20 ont rempli les conditions pour se voir délivrer un *Diploma 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 participants du DAS10-11 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée (cf. colonne DAS 10-11). A titre d'illustration, 16% des participants travaillent dans des institutions de formation du canton de Fribourg ; 29% des participants travaillent dans le degré secondaire I ; 16% des participants sont doyens.

---

Provenance des participants au CAS 11-12 et au DAS10-11 (%)

	CAS 11-12	DAS 10-11
<b>Provenance en % selon le canton</b>		
Berne	6	5
Fribourg	19	16
Genève	10	53
Jura	0	11
Neuchâtel	22	0
Vaud	39	11
Valais	5	5
<b>Provenance en % selon le degré su système éducatif</b>		
Primaire	44	66
Secondaire I	32	29
Secondaire II général	7	0
Secondaire II professionnel	14	0
Tertiaire	2	5
<b>Provenance en % selon la fonction</b>		
Directeur/Responsable d'établissement	37	68
Vice-directeur	20	0
Doyen	35	16
Inspecteur	5	0
Autres (resp. pédagogique, resp. de filière, etc.)	4	16

---

## Evaluation de la qualité du CAS 11-12

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation CAS11-12 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 32 journées de formation faisant partie du cursus, 31,5 ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (98%). Parmi ces 31,5 journées :

- 28,5 journées (90,5%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 2 journées (6,4%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est réel ;
- 1 journée (3,1%) a 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 32 journées, seule 1/2 journée a récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits (2%). Cette 1/2 journée a dû être revue dans la perspective du CAS12-13.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 83%. Le questionnaire d'évaluation comporte quatre blocs thématiques (contenu de la formation, structure du programme, apprentissages des participants et généralités). Chacun d'entre eux contient un nombre variable de questions fermées (33 au total). Ces questions fermées peuvent être répondues par les items « non », « plutôt non », « plutôt oui », « oui » et « sans avis ». Le questionnaire est enfin complété par diverses questions ouvertes.

Sur les 33 questions fermées, toutes récoltent une majorité d'avis positifs (somme de « plutôt oui » et de « oui »), soit 100%. Les taux d'avis positifs moyens sont de :

- 88% pour le contenu de la formation ;
- 78% pour la structure du programme ;
- 82% pour les apprentissages des participants ;
- 89% pour les généralités.

Au niveau du contenu, les participants estiment que la formation correspond globalement à leurs attentes ainsi qu'aux objectifs décrits dans le plan d'études. Ils considèrent qu'elle stimule la réflexion de manière significative, traite de contenus variés, riches et pertinents et propose des lectures et des références favorisant l'intégration de la matière. Les participants estiment que la formation est utile à leur pratique, qu'elle leur permet d'acquérir les outils et savoirs fondamentaux pour gérer un établissement de manière stratégique et qu'elle est pertinente par rapport à leur travail actuel et futur. Les participants estiment enfin que la formation les rend capables d'inscrire leurs institutions dans une dynamique apprenante.

Au niveau de la structure, les participants relèvent la cohérence de la formation et l'établissement de liens suffisants entre la théorie et la pratique. Ils estiment adéquates la charge de travail personnel exigée par la formation et la taille des groupes. Ils considèrent que les travaux de validation permettent de faire état des connaissances et compétences développées dans la formation.

Au niveau des apprentissages, les participants estiment qu'ils ont eu assez de temps pour comprendre la matière. La formation leur a permis de confronter leurs idées et leurs représentations en vue de les faire évoluer. Ils y ont obtenu les feedbacks nécessaires pour leur permettre de progresser. Les participants jugent qu'ils ont acquis des outils leur permettant d'analyser et de réguler leurs pratiques. Ils ont déjà constaté des effets de la formation sur leur pratique professionnelle. Enfin, les participants ont eu la possibilité de proposer des ajustements portant sur certains aspects de la formation.

Enfin, au niveau des généralités, les participants relèvent que la formation est d'ores et déjà d'un apport certain pour leur développement professionnel. La formation leur a permis de construire des liens et de développer des réseaux. Les participants ont apprécié la formation et la recommanderaient à leurs collègues.

## Evaluation de la qualité du DAS 10-11

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation DAS10-11 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 30 journées de formation faisant partie du cursus, toutes ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (100%). Parmi ces 30 journées :

- 23,5 journées (78,3%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 5,5 journées (18,3%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est réel ;
- 1 journée (3,3%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est sensible.

Sur l'ensemble des 30 journées, aucune n'a récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 73%. Le questionnaire d'évaluation comporte quatre blocs thématiques (contenu de la formation, structure du programme, apprentissages des participants et généralités). Chacun d'entre eux contient un nombre variable de questions fermées (33 au

total). Ces questions fermées peuvent être répondues par les items « non », « plutôt non », « plutôt oui », « oui » et « sans avis ». Le questionnaire est enfin complété par diverses questions ouvertes.

Sur les 33 questions fermées, toutes récoltent une majorité d'avis positifs (somme de « plutôt oui » et de « oui »), soit 100%. Les taux d'avis positifs moyens sont de :

- 97% pour le contenu de la formation ;
- 91% pour la structure du programme ;
- 93% pour les apprentissages des participants ;
- 94% pour les généralités.

Au niveau du contenu, les participants estiment que la formation correspond globalement à leurs attentes ainsi qu'aux objectifs décrits dans le plan d'études. Ils considèrent qu'elle stimule la réflexion de manière significative, traite de contenus variés, riches et pertinents et propose des lectures et des références favorisant l'intégration de la matière. Les participants estiment que la formation est utile à leur pratique, qu'elle leur permet d'acquérir les outils et savoirs fondamentaux pour gérer un établissement de manière stratégique et qu'elle est pertinente par rapport à leur travail actuel et futur. Les participants estiment enfin que la formation les rend capables d'inscrire leurs institutions dans une dynamique apprenante.

Au niveau de la structure, les participants relèvent la cohérence de la formation et l'établissement de liens suffisants entre la théorie et la pratique. Ils estiment adéquates la charge de travail personnel exigée par la formation et la taille des groupes. Ils considèrent que les travaux de validation permettent de faire état des connaissances et compétences développées dans la formation.

Au niveau des apprentissages, les participants estiment qu'ils ont eu assez de temps pour comprendre la matière. La formation leur a permis de confronter leurs idées et leurs représentations en vue de les faire évoluer. Ils y ont obtenu les feedbacks nécessaires pour leur permettre de progresser. Les participants jugent qu'ils ont acquis des outils leur permettant d'analyser et de réguler leurs pratiques. Ils ont déjà constaté des effets de la formation sur leur pratique professionnelle. Enfin, les participants ont eu la possibilité de proposer des ajustements portant sur certains aspects de la formation.

Enfin, au niveau des généralités, les participants relèvent que la formation est d'ores et déjà d'un apport certain pour leur développement professionnel. La formation leur a permis de construire des liens et de développer des réseaux. Les participants ont apprécié la formation et la recommanderaient à leurs collègues.

## 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 2012. Enfin et 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 2012

En 2012, le CAS 11-12 et le DAS10-11 se sont achevés. Ils ont 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 862'550.

Décompte CAS 11-12 et DAS10-11, en Fr.			
Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	<b>617'470</b>	<i>Finances d'inscription</i>	<b>862'550</b>
HEP-VD	155'087,5	83 participants x 8450.-	701'350
IDHEAP	154'007,5	22 participants x 7000.-	154'000
IFFP	153'647,5	Formation continue	7'200
UNI-GE	154'727,5		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	<b>131'120</b>		
UNI-GE	32'780		
HEP-VD	32'780		
IDHEAP	32'780		
IFFP	32'780		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	<b>80'100</b>		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	<b>33'860</b>		
	<b>862'550</b>		<b>862'550</b>

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 (cf. Annexe 4). Ces travaux comprennent l'ingénierie et la coordination de la formation, les relations avec les participants, 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 ajoute le dédommagement du Secrétariat pour les frais de personnel et les frais généraux courants. Finalement, un fonds 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 2012



Rapport de l'organe de révision  
sur le contrôle restreint  
au Comité de direction  
Convention relative à la formation « FORDIF »  
Chavannes-près-Renens

En notre qualité d'organe de révision, nous avons contrôlé les comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes et annexe) de la convention relative à la formation « FORDIF » pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2012.

La responsabilité de l'établissement des comptes annuels incombe au Comité de direction alors que notre mission consiste à contrôler ces comptes. Nous attestons que nous remplissons les exigences légales d'agrément et d'indépendance.

Notre contrôle a été effectué selon la Norme d'audit suisse relative au contrôle restreint. Cette norme requiert de planifier et de réaliser le contrôle de manière telle que des anomalies significatives dans les comptes annuels puissent être constatées. Un contrôle restreint englobe principalement des audits, des procédures de contrôle analytiques ainsi que des vérifications détaillées appropriées des documents disponibles dans l'entreprise contrôlée. En revanche, des vérifications des flux d'exploitation et du système de contrôle interne ainsi que des audits et d'autres opérations de contrôle destinées à détecter des fraudes ne font pas partie de ce contrôle.

Lors de notre contrôle, nous n'avons pas rencontré d'élément nous permettant de conclure que les comptes annuels ne sont pas conformes à la loi.

PricewaterhouseCoopers SA

Dominique Lustenberger  
Expert-réviseur  
Réviseur responsable

Stéphane Lefebvre

Lausanne, 5 avril 2013

Annexes:

- Comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes et annexe)
- Proposition relative à l'emploi du bénéfice au bilan

---

PricewaterhouseCoopers SA, avenue C.-F. Ramuz 45, Case postale, 1001 Lausanne  
Telephone: +41 58 792 81 00, Facsimile: +41 58 792 81 10, [www.pwc.ch](http://www.pwc.ch)

PricewaterhouseCoopers SA fait partie d'un réseau global de sociétés juridiquement autonomes, indépendantes les unes des autres.

## Comptes 2012

Le compte d'exploitation est équilibré (514'175 francs de revenus et 514'175 francs de charges). Au 31 décembre les Hautes écoles partenaires ont facturé à la FORDIF un montant de 523'151,5 francs en contrepartie des enseignements offerts. Le poste de dédommagement et overhead représente 225'740 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 (6710 fr.) et les activités promotionnelles (12'888 fr.) sont financés par les montants prévus dans le décompte ci-dessus pour le fonds de projets.

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

BILAN	31.12.2012 CHF	31.12.2011 CHF
<b>ACTIF</b>	<b>777'508.95</b>	<b>1'195'688.45</b>
<b>Actifs circulants</b>	<b>777'508.95</b>	<b>1'195'688.45</b>
Actifs disponibles	305'839.45	620'126.75
<i>Banques</i>	305'839.45	620'126.75
Actifs réalisables	471'669.50	575'561.70
<i>Clients-Débiteurs</i>	468'435.00	562'295.00
<i>CIC IDHEAP</i>	3'234.50	13'266.70
<b>PASSIF</b>	<b>777'508.95</b>	<b>1'195'688.45</b>
<b>Fonds étrangers</b>	<b>688'860.00</b>	<b>1'123'100.00</b>
Dettes à court terme	688'860.00	1'123'100.00
<i>Créanciers</i>	-	170'275.00
<i>Passifs transitoires - Ecolage facturé d'avance</i>	508'500.00	502'090.00
<i>Passifs transitoires - Programmes en cours</i>	180'360.00	450'735.00
<b>Réserves</b>	<b>88'648.95</b>	<b>72'588.45</b>
Réserves	88'648.95	72'588.45
<i>Réserve pour projets</i>	88'648.95	72'588.45

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

<b>COMPTE D'EXPLOITATION</b>	<b>2012 CHF</b>	<b>2011 CHF</b>
<b>CHARGES</b>	<b>514'175.00</b>	<b>815'260.30</b>
<b>Biens, services et marchandises</b>	<b>514'175.00</b>	<b>815'260.30</b>
Enseignement	523'151.50	639'000.00
<i>Dotation enseignement</i>	523'151.50	639'000.00
Logistique	225'740.00	71'600.00
<i>Dédommagements et Overhead</i>	225'740.00	71'600.00
Honoraires de tiers	6'710.00	15'700.00
<i>Mandats divers</i>	6'710.00	15'700.00
Représentation & Promotion	12'888.00	18'225.30
<i>Activités promotionnelles</i>	12'888.00	18'225.30
Provisions et Réserves	-	70'735.00
<i>Constitution(+) / Utilisation(-) de transitoires</i>	-	70'735.00
<b>Attribution à la réserve pour projets</b>	<b>16'060.50</b>	<b>-</b>
<b>REVENUS</b>	<b>514'175.00</b>	<b>815'260.30</b>
<b>Enseignement</b>	<b>514'175.00</b>	<b>815'260.30</b>
Enseignement	514'175.00	794'735.00
<i>Ecolage CAS</i>	506'375.00	705'575.00
<i>Ecolage DAS</i>	7'800.00	89'160.00
Provisions et Réserves	-	20'525.30
<b>Dissolution de la réserve pour projets</b>	<b>-</b>	<b>20'525.30</b>
 EXCEDENT DE REVENUS / (CHARGES)	 -	 -

Les passifs transitoires s'élèvent à 688'860 francs. Ils représentent les écolages payés pour les formations en cours et qui s'achèveront en 2013 ou en 2014 (CAS 12-13 et DAS 11-12). 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 11-12 et du DAS 10-11 (cf. décompte ci-dessus).

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

### ANNEXE AUX COMPTES 2012

---

#### 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'Institut universitaire de formation des enseignants de 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 :  
Dr Guillaume Vanhulst, Recteur
- 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 :  
Ruth Gisi, Présidente du Conseil
- d) Institut universitaire de formation des enseignants de l'Université de Genève :  
Prof. Dr. Bernard Schneuwly, Directeur

#### Résultats des programmes FORDIF

Chaque programme dégage un résultat qui est attribué au fonds pour projet afin de couvrir les dépenses courantes et de promotions. Depuis le début des programmes en avril 2008, il y a eu une attribution totale de CHF 199'297.50 pour une utilisation de CHF 110'648.55, justifiant ainsi la réserve au 31.12.2012 de CHF 88'648.95.

Détail des attributions par programme :

##### **2012**

DAS 2010-2011 : 9'380.-  
CAS 2011-2012 : 26'278.50

##### **2011**

DAS 2009-2010 : 13'400.-

##### **2010**

CAS PASS 2010 : 13'300.-  
CAS 2009-2010 : 24'399.-  
CAS FR 2009-2010 : 25'600.-

##### **2009**

CAS PASS 2009 : 21'940.-  
CAS 2008-2009 : 26'800.-

##### **2008**

CAS GE 2008 : 38'200.-

# 4

## Formations en cours et prévues

### Formations en cours

Un CAS (à 15 crédits) et un DAS (à 20 crédits) sont actuellement en cours.

Le CAS12-13 a débuté le 12 janvier 2012. La dernière journée de formation présentielle aura lieu le 31 mai 2013. Le CAS12-13 compte 60 participants.

Le DAS11-12 a débuté le 3 novembre 2011. La dernière journée de formation présentielle a eu lieu le 28 novembre 2012. Les 12 participants à cette formation finaliseront leur travail de validation à fin février 2013.

### Planification des formations prévues

Un CAS régulier (à 15 crédits désormais) s'ouvrira en janvier 2013. Il s'étendra jusqu'en automne 2014 et comptera 60 participants.

Un DAS à 15 crédits est agendé pour l'automne 2013. Il constitue la suite logique du CAS à 15 crédits.

Enfin, l'ouverture d'un MAS est prévue en automne 2014 (MAS14-15).

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

# 5

## Formation continue

### Concept

La formation continue de la FORDIF est en place depuis 2009. Elle est résolument orientée vers la pratique. Elle permet de développer des compétences directement transférables qui génèrent des effets rapides sur la pratique professionnelle. Les participants intègrent en outre le précieux réseau de personnes-ressources de la FORDIF.

L'offre de formation continue s'adresse tant aux cadres scolaires qui n'ont pas encore suivi la FORDIF qu'aux détenteurs d'un CAS. Elle présente la particularité et l'avantage de s'articuler autour du DAS. Ainsi, les participants peuvent suivre des unités de 1,5 journée offertes dans le cadre des options du DAS. Ils ont également la possibilité de suivre au maximum un module dans sa globalité en formation continue. En ce sens, les formations continues de la FORDIF peuvent être validées dans le cadre des formations régulières de la FORDIF.

La formation continue de la FORDIF offre ainsi une flexibilité aux participants qui souhaitent échelonner dans le temps le suivi du DAS, en suivant de manière préalable un certain nombre d'unités de formation continue. L'offre comprend des formations continues de durée modérée (7,5 jours) ou de courte durée (1,5 jours).

En 2012, 13 personnes ont participé à une unité de formation (1,5 jour) dans le cadre de la formation continue. Au total, 19,5 journées-participants ont été comptabilisées en 2012.

## Offre

Le programme de formation continue de la FORDIF prévoit l'offre suivante :

- Organisation du travail scolaire, professionnalisation du travail des cadres et gestion de la qualité ;
- Observation et évaluation de situations d'enseignement ;
- Conduite d'entretien ou de séance de négociation ;
- Intégration et inclusion des élèves à l'école ;
- Gestion d'un projet d'établissement ;
- Management stratégique d'une institution de formation ;
- Analyse de processus à l'aide de la méthode OSSAD ;
- Mieux s'organiser pour gagner du temps ;
- Mon identité de chef d'établissement ;
- Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire ;
- Relations école-monde professionnel ;
- Transition et interruption de formation/d'études.

Le détail de l'offre de formation continue de la FORDIF est consultable sous [www.fordif.ch](http://www.fordif.ch) > Formation continue.

# 6

## Activités de gestion

### Cadre réglementaire

Au cours de l'année écoulée et dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF a développé de manière continue l'ingénierie de la formation, et notamment l'adaptation du cadre réglementaire suite à la reconnaissance du CAS par la CDIP. Cette adaptation a nécessité, en 2012, la révision des règlements d'études du CAS et du DAS. Le Comité de direction de la FORDIF a en outre élaboré ou ajusté divers documents (directive sur la prise en compte des formations régulières et des formations continues de la FORDIF dans le cadre de la FORDIF, directive sur la formation continue de la FORDIF, consignes des travaux de validation CAS et DAS, plans d'études du CAS et du DAS, calendrier des formations).

### Plateforme Internet

Le Comité de direction a poursuivi le développement et l'adaptation du site internet FORDIF ([www.fordif.ch](http://www.fordif.ch)). Une rubrique « Média » a été ajoutée. Elle contient les rapports annuels d'activités de la FORDIF, les communiqués de presse et les articles de presse. La page d'accueil a en outre été enrichie d'une rubrique « Actualités ». Elle est illustrée ci-après.

HEP VAUD | IDHEAP | IFFP | UNIIGE ACCUEIL [Danharna](#)

FR | DE | IT | EN ACCUEIL

BIENVENUE

ACCUEIL  
 FORDIF  
 CAS  
 DAS  
 MAS  
 FORMATION CONTINUE  
 FAQ  
 RAPPORT  
 ORGANISATION  
 CONTACTS  
 LIENS

# F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

**ACTUALITES :**  
 ► CAS reconnu par la CDIP

La Haute école pédagogique Vaud, l'Institut de hautes études en administration publique, l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle et l'Université de Genève travaillent en partenariat dans le domaine de la formation des directeurs et directrices d'institutions de formation.

Cette collaboration permet d'offrir:

- un *Certificate of Advanced Studies*
- un *Diploma of Advanced Studies*
- un *Master of Advanced Studies*

Cette formation est mise en place en collaboration avec la CIIP.






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, dont une page est illustrée ci-après.

HEP VAUD | IDHEAP | IFFP | UNIIGE ACCUEIL [Danharna](#) CAS

FR | DE | IT | EN

PLATEFORME POUR LES PARTICIPANT-E-S CAS1213

ACCUEIL  
 FORDIF  
 CAS  
 DAS  
 MAS  
 FORMATION CONTINUE  
 FAQ  
 RAPPORT  
 ORGANISATION  
 CONTACTS  
 LIENS

## CAS janvier 2012 - mai 2013

[Présentation d'ouverture de la formation FORDIF CAS1213](#)  
[Règles pour le bon déroulement des journées de formation](#)  
[Programmes complets des groupes A + B](#)  
[Evaluation des modules ODT-MAN-CRA](#)  
[Page de titre ODT-MAN-CRA](#)

**Tableau des documents téléchargeables**

Jour	Intervenant	Programme	Présentation	Diaporama	Lectures support	Lectures complémentaires	Exercices
<b>INT - Intégration</b>							
					LS	LC	
						Glossaire in progress	
VAP's Canevas							
1-2	M. Gather Thurler	PrJ1-2	PJ1-2				ExJ1-2
	A. Dupont			DJ1-2			
	L. Progin		PJ1-2				
3-4	M. Gather Thurler	PrJ3-4	PJ3-4		LSJ3-4		ExJ3-4

## Comité de direction

Le Prof. Frédéric Yvon est le nouveau délégué de l'Université de Genève au Comité de direction de la FORDIF. Il succède à Monica Gather Thurler, qui a fait valoir son droit à la retraite au 31 juillet 2012. Dans le cadre de la FORDIF, Frédéric Yvon assume également la responsabilité des modules d'intégration.

Frédéric Yvon est titulaire d'un doctorat en psychologie du travail obtenu au Conservatoire National des Arts et Métiers de Paris. Il a occupé la fonction de professeur à l'Université de Montréal de 2003 à 2011, au sein du département d'Administration et Fondements de l'éducation. Il vient de rejoindre la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation de l'Université de Genève pour y développer des recherches sur le Leadership en éducation.

Frédéric Yvon a publié trois ouvrages en co-direction : Analyser l'activité enseignante, avec Frédéric Saussez, aux éditions PUL (Québec) en 2010; Réconcilier Recherche et Formation par l'analyse de l'activité, avec Marc Durand, aux éditions De Boeck (Bruxelles) en 2012; Vgotsky, une théorie du développement et de l'éducation, aux éditions MGU (Moscou) en 2012. Il est également l'auteur de nombreux articles publiés dans des revues à comité de lecture.

## Manifestations

Une cérémonie de clôture a eu lieu durant l'année sous revue. Elle a été organisée dans les locaux de la Haute école pédagogique du canton de Vaud le 30 novembre 2012 en présence de Mme la Directrice générale de l'enseignement supérieure du canton de Vaud Chantal Ostorero, de M. le Président de la Conférence latine de formation des enseignants et des cadres (CLFE) Frédéric Wittwer et de M. le Recteur de la HEP Vaud Guillaume Vanhulst. A cette occasion, 81 lauréats se sont vus délivrer leur CAS et 20 leur DAS.

## Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF s'est réuni à 6 reprises en 2012 (journées complètes de travail). Une journée d'introduction à M. Frédéric Yvon, nouveau membre du Comité de direction, a également été organisée pour assurer la transmission des dossiers.

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

- Commission de suivi CIIP-FORDIF : 2 rencontres (21 mars et 27 septembre 2012)
- Rencontre avec Daniel Forchelet, collaborateur scientifique de la CIIP (6 février 2012)
- Rencontres individuelles avec les répondants cantonaux (mai et juin 2012) : Dominique Chételat (BE), Hugo Stern (FR), Marie-Hélène Voltolini (GE), Pierre-André Comte (JU), Caroline de Rahm et Pascal Cosandier (NE), Cécilia Bähni et Anne-Laure Savary (VD), Michel Beytrison et Claude Pottier (VS).
- Représentants des associations professionnelles : 1 rencontre avec M. Guyaz, AIDEP (5 septembre 2012)
- Multiples séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires

Les responsables de modules se sont en outre rencontrés à trois reprises (11 juin, 1<sup>er</sup> et 21 novembre 2012).

# Annexe 1

## Reconnaissance du CAS-FORDIF par la CDIP



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren  
Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique  
Confederenza svizra dei direttori cantonali della pubblica educaziun  
Confederenza svizra dals directurs chantunals da l'educaziun publica

5. Juli 2012  
536/38/2011 km

M. Olivier Perrenoud  
Président du Comité de Direction de la  
FORDIF  
Haute école pédagogique Vaud  
Avenue de Cour 33  
1014 Lausanne

### **Demande de reconnaissance des certificats de formation complémentaire de responsable d'établissement scolaire délivrés par la «Formation en Direction d'Institutions de Formation FORDIF»**

Monsieur,

Par décision du 22 juin 2012, le Comité de la CDIP a prononcé la reconnaissance des certificats cités ci-dessus. C'est avec plaisir que nous vous faisons parvenir en annexe la décision favorable s'y rapportant.

Nous vous prions de bien vouloir annoncer à la Commission de reconnaissance toute modification future concernant la formation.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations les meilleures.

Au nom du Secrétariat général:

Katrin Müller  
Collaboratrice scientifique Unité de coordination Hautes écoles

Annexe:

- Décision du Comité du 22 juin 2012
- Rapport et proposition du Secrétariat général de la CDIP du 3 mai 2012



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren  
Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique  
Conférenza svizzerza dei direttori cantonali della pubblica educazione  
Conférenza svizra dals directurs chantunals da l'educaziun publica

Décision du Comité (par voie de correspondance)  
22 juin 2012

## Le Comité de la CDIP

### vu:

- l'accord intercantonal sur la reconnaissance des diplômes de fin d'études du 18 février 1993
- le règlement concernant la reconnaissance de diplômes ou certificats de formation complémentaire dans le domaine de l'enseignement du 17 juin 2004
- le profil pour les formations complémentaires de responsable d'établissement scolaire du 29 octobre 2009
- le rapport d'expertise du Secrétariat général de la CDIP du 23 février 2012
- la prise de position du Comité de direction de la FORDIF du 16 avril 2012
- le rapport et la proposition du Secrétariat général de la CDIP du 3 mai 2012

### arrête:

- 1 Le certificat de formation complémentaire de **responsable d'établissement scolaire** délivré par la «**Formation en Direction d'Institutions de Formation FORDIF**» est reconnu à l'échelon national sous réserve de la condition figurant au point 2.
- 2 Condition  
Conditions d'admission  
Les conditions d'admission au CAS en administration et gestion d'institutions de formation doivent être adaptées pour répondre aux exigences fixées dans le profil de la CDIP. Les documents correspondants doivent être remis au Secrétariat général de la CDIP d'ici au 1<sup>er</sup> décembre 2012.  
Référence: art. 4 du *profil du 29 octobre 2009 pour les formations complémentaires de responsable d'établissement scolaire*.
- 3 Le titulaire ou la titulaire d'un certificat reconnu est habilité à porter le titre de «responsable d'établissement scolaire (CDIP)».
- 4 Les diplômes ou certificats reconnus comportent en outre la mention «reconnu en Suisse (décision de la Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique du 22 juin 2012)».
- 5 La décision entre immédiatement en vigueur et s'applique aux diplômes délivrés à partir du 1<sup>er</sup> mai 2012.

Berne, le 22 juin 2012

**Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique**

Au nom du Comité:

Hans Ambühl  
Secrétaire général

Generalsekretariat | Secrétariat général  
Haus der Kantone, Speichergasse 6, Postfach 660, CH-3000 Bern 7 | T: +41 (0)31 309 51 11, F: +41 (0)31 309 51 50, www.edk.ch, edk@edk.ch  
IDES Informationszentrum | Centre d'information | T: +41 (0)31 309 51 00, F: +41 (0)31 309 51 10, ides@edk.ch

# Annexe 2

## Reconnaissance rétroactive du CAS à 10 crédits par la CDIP



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

Schweizerische Konferenz der kantonalen Erziehungsdirektoren  
Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique  
Conférenza svizra dei direttori cantonali della pubblica educaziune  
Conférenza svizra dals directurs chantunals da l'educaziun publica

Berne, le 19 juillet 2012  
536/38/2012 km/acm

Monsieur  
Olivier Perrenoud  
Président du Comité de Direction  
de la FORDIF  
Haute école pédagogique Vaud  
Avenue de Cour 33  
1014 Lausanne

### Reconnaissance à l'échelon national du certificat de formation complémentaire de responsable d'établissement scolaire délivré par la «Formation en Direction d'Institutions de Formation» (FORDIF)

Monsieur,

Dans le document *Rapport et proposition* du Secrétariat général du 3 mai 2012, il est précisé que les certificats délivrés entre 2008 et 2010 sont reconnus a posteriori, conformément aux dispositions transitoires du profil relatif aux formations complémentaires de responsable d'établissement scolaire. Les personnes titulaires d'un tel certificat peuvent obtenir une attestation de reconnaissance auprès du Secrétariat général de la CDIP. Cette reconnaissance a posteriori n'est toutefois pas mentionnée dans la décision du Comité.

Bien que les certificats délivrés en 2011 ne soient mentionnés ni dans le document *Rapport et proposition*, ni dans la décision du Comité, il est néanmoins justifié et donc tout à fait légitime – en interprétation de ces documents – de considérer qu'ils sont eux aussi reconnus a posteriori.

Avec nos meilleures salutations

p. o. 

Madeleine Salzmann  
Responsable de l'Unité de coordination Hautes écoles

Generalsekretariat | Secrétariat général  
Haus der Kantone, Speichergasse 6, Postfach 660, CH-3000 Bern 7 | T: +41 (0)31 309 51 11, F: +41 (0)31 309 51 50, www.edk.ch, edk@edk.ch  
IDES Informationszentrum | Centre d'information | T: +41 (0)31 309 51 00, F: +41 (0)31 309 51 10, ides@edk.ch

## Annexe 3

### Organes de la FORDIF

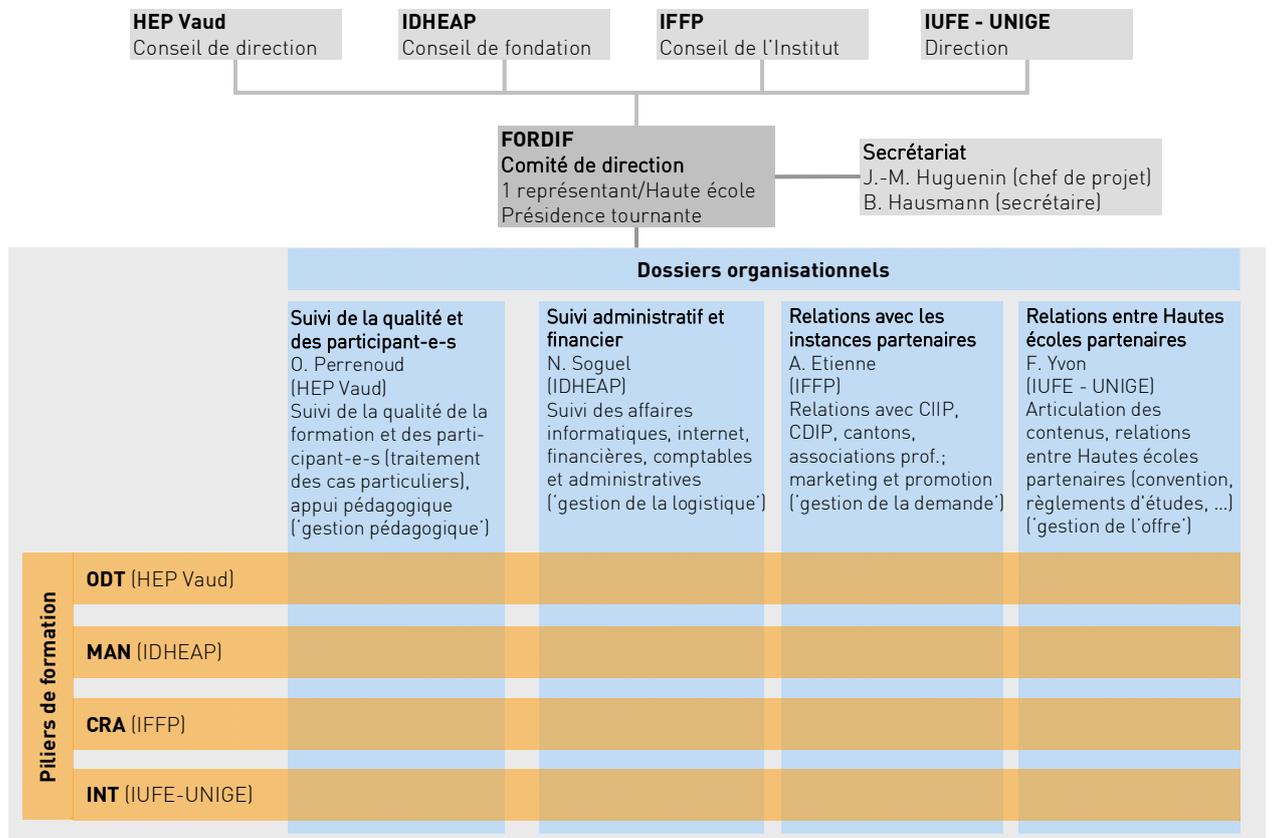
#### Comité de direction

HEP Vaud	Olivier Perrenoud	Présidence 2012
IDHEAP	Nils Soguel	Présidence 2010
IFFP	Alexandre Etienne	Présidence 2009, 2013
UNIGE	Frédéric Yvon	Présidence 2008, 2011

**Chargé de projet** Jean-Marc Huguenin

**Secrétariat** Béatrice Hausmann  
IDHEAP  
Quartier UNIL Mouline  
1015 Lausanne  
T 021 557 40 57  
F 021 557 40 09  
[beatrice.hausmann@idheap.unil.ch](mailto:beatrice.hausmann@idheap.unil.ch)

## Annexe 4 Organigramme de la FORDIF



## Annexe 5

### Contenu de la formation CAS à 15 crédits, par module

Les durées sont exprimées en journées. Une journée comprend 6,56 heures de 60 minutes (en conformité au Profil CDIP).

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	ODT-1 (sous la responsabilité de la HEP Vaud) Composantes de l'organisation du travail au sein d'une institution de formation	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)		
			Durée (jours)	
ODT-1a	Forme scolaire et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le concept d'organisation du travail et ses dimensions au sein d'une institution de formation</li> <li>La forme scolaire et ses évolutions dans une perspective historique</li> </ul>		1
ODT-1b	Travail collectif et formes d'organisation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le travail collectif et ses dimensions au sein d'une institution de formation</li> <li>La place des responsables d'établissement dans le travail collectif</li> <li>Les points d'appui et de vigilance dans une perspective d'évolution de l'organisation du travail</li> </ul>		1
ODT-1c	Modèles d'organisation du travail dans les institutions de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des modèles d'organisation du travail</li> <li>Présentations et analyses d'expériences de transformation de l'organisation du travail</li> <li>Les rôles et la place des responsables d'établissement ou d'institution dans les nouvelles organisations du travail</li> </ul>		1
ODT-1d	Développement de compétences, méthodes actives et évaluation	<ul style="list-style-type: none"> <li>La notion de compétences dans les plans d'études actuels et les enjeux des réformes curriculaires</li> <li>Les conditions propices à l'apprentissage</li> <li>Les processus de fabrication de l'échec scolaire</li> <li>Les fondements d'une pédagogie différenciée</li> <li>L'évaluation comme outil de sélection et/ou d'apprentissage</li> </ul>		1
ODT-1e	Intégration et inclusion des élèves à l'école	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les problématiques d'intégration et d'inclusion dans le contexte éducatif actuel</li> <li>Les facteurs de réussite d'une école inclusive</li> <li>Les conséquences de l'intégration et de l'inclusion sur l'organisation du travail scolaire</li> <li>Les directions d'école face à l'intégration et l'inclusion</li> </ul>		1
ODT-1f	Systèmes éducatifs et espace romand de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les systèmes éducatifs et la culture de l'évaluation</li> <li>Les structures institutionnelles éducatives en Suisse, le pilotage et la coordination scolaire au niveau suisse et suisse romand</li> <li>La transformation de l'espace romand de la formation</li> </ul>		1

		<p>dans le cadre des concordats et des conventions</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'impact des directions sur le fonctionnement de l'école et leur rôle dans les changements et la mise en place d'un nouveau plan d'études</li> </ul>	
ODT-1g	<b>Conduite de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La notion de projet en éducation</li> <li>▪ Les facteurs de motivation et les risques d'échec d'un projet</li> <li>▪ Les temps de la gestion de projets</li> <li>▪ L'accompagnement des projets : rôles et responsabilités des acteurs impliqués</li> </ul>	1
ODT-1h	<b>Démarches et systèmes qualité dans les institutions de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les démarches qualité dans une institution de formation</li> <li>▪ Les systèmes intégrés de gestion de la qualité</li> <li>▪ Le cadre d'orientation pour la qualité dans les écoles</li> <li>▪ Les limites et l'impact des systèmes qualité sur les performances des élèves</li> </ul>	1

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	MAN-1 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Management opérationnel d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)	
			Durée (jours)
MAN-1a	Management	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Origine, définitions et écoles du management</li> <li>▪ Fonctions de base du management</li> <li>▪ Management stratégique et opérationnel</li> <li>▪ Caractéristiques du management public</li> </ul>	1
MAN-1b	Gestion des ressources humaines	Processus-clés de gestion des ressources humaines dans les institutions de formation : <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ engagement ;</li> <li>▪ qualité du travail fourni ;</li> <li>▪ développement des compétences ;</li> <li>▪ évolution professionnelle.</li> </ul>	2
MAN-1c	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 (pénale, civile et administrative) du directeur</li> <li>▪ Instances et procédures en matière de recours civil et pénal</li> <li>▪ Cas pratiques issus de la jurisprudence</li> </ul>	1
MAN-1d	Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Eléments fondamentaux de comptabilité</li> <li>▪ Etats financiers (comptes, bilan)</li> <li>▪ Fondamentaux d'analyse financière</li> </ul>	1
MAN-1e	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>	1
MAN-1f	Efficiencé et benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notions de productivité et d'efficience</li> <li>▪ Efficience et analyse comparative (benchmarking)</li> <li>▪ Laboratoire informatique : Data Envelopment Analysis</li> </ul>	1
MAN-1g	Tableau de bord équilibré	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Construction d'un tableau de bord équilibré intégrant les dimensions fondamentales de la gestion</li> </ul>	1

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	CRA-1 (sous la responsabilité de l'IFFP) Responsabilités de l'institution de formation face à ses partenaires	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)		Durée (jours)
CRA-1a	L'institution de formation et son contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communauté et réseau d'apprentissage : définitions</li> <li>▪ Le partenariat : première approche, mise en évidence des différents acteurs (individuels, institutionnels) du réseau</li> </ul>		1
CRA-1b	L'institution de formation comme organisation apprenante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Approche systémique du fonctionnement de l'institution</li> <li>▪ Organisation apprenante : le cadre conceptuel</li> <li>▪ Praticien réflexif : éléments de théories et exemples</li> <li>▪ Eléments de sociologie des organisations et du travail</li> </ul>		1
CRA-1c	Stratégies de communication, d'information et modes de régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication versus Information : cadre théorique, outils</li> <li>▪ Communication et nouvelles technologies (par ex. systèmes informatisés d'information et de gestion)</li> <li>▪ Relations avec les autorités politiques</li> </ul>		1
CRA-1d	Visibilité, image et identité de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail, identité et identification à l'établissement</li> <li>▪ Activités de marketing : enjeux et limites, outils</li> <li>▪ Analyse et discussion de cas concrets</li> </ul>		1
CRA-1e	Gestion de situations de crise et relations avec les médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise organisationnelle : éléments théoriques</li> <li>▪ Analyse de situations concrètes : mise en lumière à partir du guide CDIP</li> <li>▪ Les médias : contexte, enjeux, attentes</li> </ul>		1
CRA-1f	Relations avec les parents et les organes de conseil et de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialogue et communication entre parents et écoles</li> <li>▪ Le Conseil d'établissement : comparaison intercantonale, analyse de son statut, de son pouvoir décisionnel</li> <li>▪ Autres échanges formalisés : commissions d'écoles, commissions scolaires, associations de parents, etc.</li> </ul>		1
CRA-1g	Relations écoles – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les différents acteurs du monde professionnel en Suisse</li> <li>▪ Transition entre « le scolaire » et « le professionnel »</li> <li>▪ Mesures de maintien dans le système scolaire (SeMo, etc.)</li> </ul>		1
CRA-1h	Synthèse : organisation apprenante et partenariat	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De l'organisation apprenante à l'établissement scolaire apprenant : éléments théoriques, indicateurs, exemples</li> <li>▪ Favoriser une organisation apprenante : outils concrets</li> <li>▪ Etude de cas : concrétisation des rapports de partenariat</li> </ul>		1

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	INT-1 (sous la responsabilité de l'IUFE-UNIGE) Responsable d'institution de formation : un métier entre pilotage et leadership
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)	Durée (jours)
INT-1a	Structure et culture scolaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Séance d'ouverture du CAS ; objectifs et méthode de travail</li> <li>▪ L'école comme organisation, ses fonctionnements internes et perspectives d'évolution</li> <li>▪ Cultures/climats scolaires favorables/défavorables au changement des pratiques</li> <li>▪ Modèles théoriques du leadership, nouvelles formes et principes de son exercice en milieu scolaire</li> <li>▪ Vie et survie d'un responsable d'institution de formation</li> <li>▪ Définition de sa théorie personnelle de leadership</li> </ul>	1,5
INT-1b	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fil rouge et démarche d'action personnelle (VAP)</li> <li>▪ Principes et tâches « Intervision »</li> </ul>	0,5
INT-1c	<i>Change management &amp; innovation scolaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Régulation d'un processus scolaire transformationnel, outils d'analyse</li> <li>▪ Roue motrice du développement scolaire : de la vision à l'action concrète</li> <li>▪ <i>Coping-strategies</i> face aux situations collectives difficiles</li> <li>▪ Première analyse des expériences « Intervision »</li> </ul>	1,5
INT-1d	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration des apports ODT</li> <li>▪ Fil rouge et avancée VAP – présentation esquisses</li> </ul>	0,5
INT-1e	Leadership et développement du métier enseignant	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Avantages et limites du leadership coopératif, participatif, distribué</li> <li>▪ Equipes multiprofessionnelles : développement de compétences individuelles et collectives</li> <li>▪ Analyse finale des expériences « Intervision »</li> </ul>	1,5
INT-1f	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration des apports MAN</li> <li>▪ Fil rouge et avancée VAP</li> </ul>	0,5
INT-1g	Mon identité de cadre membre de direction	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parcours et incidents de parcours</li> <li>▪ <i>Self-management</i> et développement professionnel personnel</li> <li>▪ Exercice de leadership au sein d'une communauté apprenante</li> </ul>	1.5
INT-1h	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration des apports CRA</li> <li>▪ Fil rouge et avancée VAP</li> </ul>	0.5

## Annexe 6

### Contenu de la formation DAS à 15 crédits, par module

Les durées sont exprimées en périodes de 45 minutes. Une journée de formation contient 8 périodes.

Niveau de formation [CAS – DAS – MAS]		DAS	ODT-2 (sous la responsabilité de la HEP VD) Organisation du travail scolaire, professionnalisation des cadres et gestion de la qualité	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
ODT-2a	Professionnalisation et organisation du travail scolaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionnalisation des enseignants et impact sur l'organisation du travail au sein des établissements</li> <li>▪ Professionnalisation des directions d'établissement et évolution dans la gestion des établissements scolaires et de formation</li> </ul>		16
ODT-2b	Travail collectif et coopération professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail collectif et apprentissage organisationnel au sein des institutions de formation</li> <li>▪ Outils d'analyse des pratiques de collaboration développés dans les écoles et les institutions.</li> </ul>		8
ODT-2c	Système complet de gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Cadres de référence pour des systèmes qualité</li> <li>▪ Modèles qualités et pilotage de l'institution</li> <li>▪ Implantation et vie d'une démarche qualité</li> <li>▪ Modèles d'auto-évaluation dans des établissements de formations et démarche SEFOQ</li> </ul>		16
UF à option	Thèmes	Contenus		Durée
ODT-2 Option	Conduite d'un entretien ou d'une séance de négociation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Négociation raisonnée et négociation de fond</li> <li>▪ Etapes de la négociation</li> <li>▪ Conduite d'entretien de négociation</li> <li>▪ Emotions et négociation</li> </ul>		8
ODT-2 Option	Gestion de l'innovation dans une institution	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Logiques d'action et logique d'autonomie</li> <li>▪ Rapport au changement et ambivalences des acteurs</li> <li>▪ Gestion des innovateurs et gestion d'établissement</li> <li>▪ Changement de culture</li> </ul>		
ODT-2 Option	Santé et prévention dans les établissements de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Programme de prévention dans l'école</li> <li>▪ Santé psychosociale des élèves et des enseignants</li> </ul>		

<b>Niveau de formation</b> (CAS – DAS – MAS)		<b>DAS</b>	<b>MAN-2</b> (sous la responsabilité de l'IDHEAP) <b>Management stratégique d'une institution de formation</b>	
<b>UF</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)</b>		<b>Durée</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	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-2c	Exécution de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exécution de la stratégie</li> <li>▪ Contrôle stratégique</li> </ul>		8
MAN-2d	Tableau de bord prospectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Balanced scorecard</li> <li>▪ Cockpit de management</li> </ul>		8
<b>UF à option</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Contenus</b>		<b>Durée</b>
MAN-2 Option	Mieux s'organiser pour gagner du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un programme d'efficacité personnelle</li> <li>▪ La planification immédiate</li> <li>▪ L'organisation immédiate (outils de travail, dossiers, classement, fichiers électroniques, messagerie électronique)</li> <li>▪ L'action immédiate</li> <li>▪ Le pilotage automatique immédiat (filtrer, réagir, traiter – entretiens, téléphones, courriers et messagerie électronique)</li> </ul>		8
MAN-2 Option	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>		

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 (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)	Durée
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>	16
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>	24
UF à option	Thèmes	Contenus	Durée
CRA-2 Option	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-2 Option	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> <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 (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)	Durée
INT-2a	Leadership au service du système I	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le System Leadership dans la perspective des « Nouvelles Gouvernances » : développement de l'enseignement-apprentissage, organisation des personnes</li> <li>Leadership et knowledge management</li> <li>Analyse des compétences personnelles de leadership</li> <li>Constitution d'équipes d'apprentissage stables (EA)<sup>3</sup></li> </ul>	8
INT-2b	EA-s/PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Objectifs et forme du futur projet d'intervention &amp; développement (PID)</li> <li>Analyse des pratiques (GEASE)</li> </ul>	4
INT-2c	Leadership au service du système II	<ul style="list-style-type: none"> <li>Caractéristiques de processus d'innovation/réforme scolaires en Suisse (en comparaison avec d'autres systèmes)</li> <li>Rôles et responsabilités de la direction</li> <li>Outils d'analyse de la mise en œuvre des réformes au sein de l'établissement scolaire</li> <li>Gestion des résistances au changement, de creux d'implémentation et de situations difficiles</li> </ul>	12
INT-2d	EA-s/PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de la progression des PID en cours</li> <li>Identification des besoins (lectures, écriture, articulation théorie-pratique)</li> <li>Intégration des apports ODT</li> </ul>	4
INT-2e	Leadership au service du système III	<ul style="list-style-type: none"> <li>Compétences et responsabilités face aux autorités, au public, aux autres établissements scolaires</li> <li>Délégation, autonomie, contrôle et rendre compte</li> <li>Contrôle et évaluation dans une perspective professionnalisante</li> </ul>	8
INT-2f	EA-s/PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bilan de la progression des PID en cours</li> <li>Etude de cas</li> <li>Intégration des apports MAN &amp; CRA</li> </ul>	4
UF à option	Thèmes	Contenus	Durée
INT-2 Option	Ethique et cultures institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charte éthique</li> <li>Approche pluriculturelle</li> <li>Accommodation raisonnable</li> </ul>	8
INT-2 Option	Organisation interne au sein des conseils de direction	<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>	8

<sup>3</sup> EA : équipes d'apprentissage réunissant 5 participants de manière stable. Au sein de ces équipes seront gérées les discussions sur l'évolution des PID, mais également les identifications des besoins

## Annexe 7

### Contenu de la formation DAS à 20 crédits, par module

Les durées sont exprimées en périodes de 45 minutes. Une journée de formation contient 8 périodes.

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	ODT-2 (sous la responsabilité de la HEP VD) Organisation du travail scolaire, professionnalisation des cadres et gestion de la qualité
UF	Thèmes	Contenus	Durée
<b>ODT-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)</b>			
ODT-2a	Professionnalisation et organisation du travail scolaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Professionnalisation des enseignants et impact sur l'organisation du travail au sein des établissements</li> <li>▪ Professionnalisation des directions d'établissement et évolution dans la gestion des établissements scolaires et de formation</li> <li>▪ Travail collectif et apprentissage organisationnel au sein des institutions de formation</li> <li>▪ Outils d'analyse des pratiques de collaboration développés dans les écoles et les institutions</li> </ul>	24
ODT-2b	Système complet de gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Notions de base et cadres de référence pour une démarche qualité</li> <li>▪ Qualité de l'école et évaluation</li> <li>▪ Monitoring et évaluation</li> <li>▪ Implantation et vie d'une démarche qualité</li> </ul>	24
<b>ODT-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)</b>			
ODT-2 Option	Conduite d'un entretien ou d'une séance de négociation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Négociation raisonnée et négociation de fond</li> <li>▪ Etapes de la négociation</li> <li>▪ Conduite d'entretien de négociation</li> <li>▪ Emotions et négociation</li> </ul>	12
ODT-2 Option	Gestion de projet d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Fondements et étapes d'un projet d'établissement</li> <li>▪ Indicateurs et critères de réussite</li> <li>▪ Présentation et analyse de projets d'établissements existants</li> </ul>	12
ODT-2 Option	Observation et évaluation de situations d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Observation et évaluation de professionnels en situation d'enseignement</li> <li>▪ Accompagnement d'enseignants dans le développement de compétences professionnelles</li> <li>▪ Conduite d'entretien de feedback et d'évaluation</li> </ul>	12
ODT-2 Option	Santé, intégration et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Intégration et inclusion: facteurs de risque et facteurs de protection pour l'élève et l'enseignant</li> <li>▪ Intégration et inclusion dans la réalité scolaire</li> <li>▪ Santé psychosociale des élèves et des enseignants</li> </ul>	12

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	MAN-2 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Management stratégique d'une 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'efficience et benchmarking en lien avec les démarches qualité	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse d'efficience (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-2 Option	Mieux s'organiser pour gagner du temps	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Un programme d'efficacité personnelle</li> </ul>	12
MAN-2 Option	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>• Politiques éducatives : évolution des finalités politiques, du rôle dévolu à l'institution scolaire ; internationalisation des échanges ; valorisation de la gouvernance locale ; politique d'accountability / redevabilité</li> <li>• Evolution des problématiques scolaires, conséquences de la démocratisation de l'enseignement : massification de l'école, enjeux d'égalité (d'accès, des chances, d'apprentissage) ; « marché scolaire » et parents « consommateurs » ; contexte multiculturel et ségrégation scolaire</li> <li>• Environnement économique : nouvelles méthodes de gestion, évolution du service public ; école et contraintes économiques</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 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>• Sensibilisation aux risques psychosociaux : souffrance et problématiques relationnelles dans le contexte professionnel (mobbing, burn out), outils de prévention</li> </ul>	12
CRA-2c	Institutions de formation et marketing	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Activités de marketing : enjeux et limites, outils</li> <li>• Analyse et discussion de cas concrets</li> <li>• Identités professionnelles et identité à l'établissement</li> </ul>	12
<b>CRA-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)</b>			
CRA-2 Option	Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nouveaux modes de gouvernance, décentralisation et culture de l'évaluation : éléments d'analyse</li> <li>• Dimensions formelles et conditions concrètes de la pratique des responsables d'établissement : entre autonomie et obligation de rendre compte. (Combinaison d'analyses de textes officiels et de comptes rendus de l'expérience des participant-e-s)</li> <li>• Priorités politiques des systèmes éducatifs : contenus, modes de prescription</li> </ul>	12
CRA-2 Option	Relations école – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le « monde du travail » aujourd'hui : analyse des attentes, des critères valorisés. Articulation avec la mission de la scolarité obligatoire : entre niveau de formation général et préparation à la vie professionnelle</li> </ul>	12

		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Présentation des différents acteurs et partenaires institutionnels du monde professionnel en Suisse (ORTRAs, syndicats professionnels, syndicats patronaux, CSFO, CIIP/CDIP, OFFT, etc.)</li> <li>▪ Les enjeux de transition entre « le scolaire » et « le professionnel »</li> </ul>	
<b>CRA-2 Option</b>	<b>Transitions et interruptions de formation / d'études</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Parcours de formation des jeunes : sens donné à la formation, à la scolarité, choix d'orientation, transitions ; construction d'une identité professionnelle</li> <li>▪ Ruptures scolaires, résiliation anticipée de contrats de formation : processus menant à la rupture, motifs d'arrêt, conséquences (par ex. : souffrance, risque de désinsertion)</li> <li>▪ Les jeunes et le « monde du travail » : modalités d'intégration professionnelle, enjeux de transition entre la formation et la vie professionnelle.</li> <li>▪ Le travail de réseau dans une perspective de prévention et/ou de soutien à l'égard des jeunes en rupture de formation</li> </ul>	12

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	INT-2 (sous la responsabilité de l'IUFE-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-2c	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-2 Option	Ethique et cultures institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> <li>Charte éthique</li> <li>Accommodation raisonnable</li> </ul>	12

INT-2 Option	<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-2 Option	<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-2 Option	<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