

F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2013



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
EDUKATIONSBUNDESSCHULEN
HOCHSCHULE 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 2013

© Lausanne – Avril 2014

Comité de direction de la FORDIF

HEP Vaud – IDHEAP – IFFP – IUFE-UNIGE

Sommaire

1 Introduction	5
2 FORDIF 7	
Concept de formation FORDIF	7
Reconnaissance du CAS-FORDIF	9
Dispositif d'évaluation de la qualité	9
Commission de suivi CIIP-FORDIF	10
3 Formations achevées en 2013	12
Certificate of Advanced Studies	12
Diploma of Advanced Studies	12
Participants	12
Evaluation de la qualité du CAS 12-13	14
Evaluation de la qualité du DAS 11-13	15
Finances	17
Décompte des formations achevées courant 2013	17
Rapport de révision des comptes 2013	19
Comptes 2013	20
4 Formations en cours et prévues	23
Formations en cours	23
Planification des formations prévues	23
5 Formation continue	25
Concept	25
Offre	26
6 Activités de gestion	27
Cadre réglementaire	27
Plateforme Internet	27
Comité de direction	28
Manifestations	29
Réunions	29
Annexe 1 Reconnaissance du CAS-FORDIF par la CDIP	30
Annexe 2 Reconnaissance rétroactive du CAS à 10 crédits par la CDIP	32
Annexe 3 Organes de la FORDIF	33
Annexe 4 Organigramme de la FORDIF	34
Annexe 5 Contenu de la formation CAS à 15 crédits, par module	35

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 2013 constitue la sixième 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 2013 (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 2012 ou en 2013 mais non achevées) et les formations dont lesancements sont prévus en 2014. 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 et s'est terminé en automne 2013. Le troisième CAS-FORDIF à 15 crédits a débuté en janvier 2013. 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). Le premier DAS à 15 crédits a débuté en automne 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.

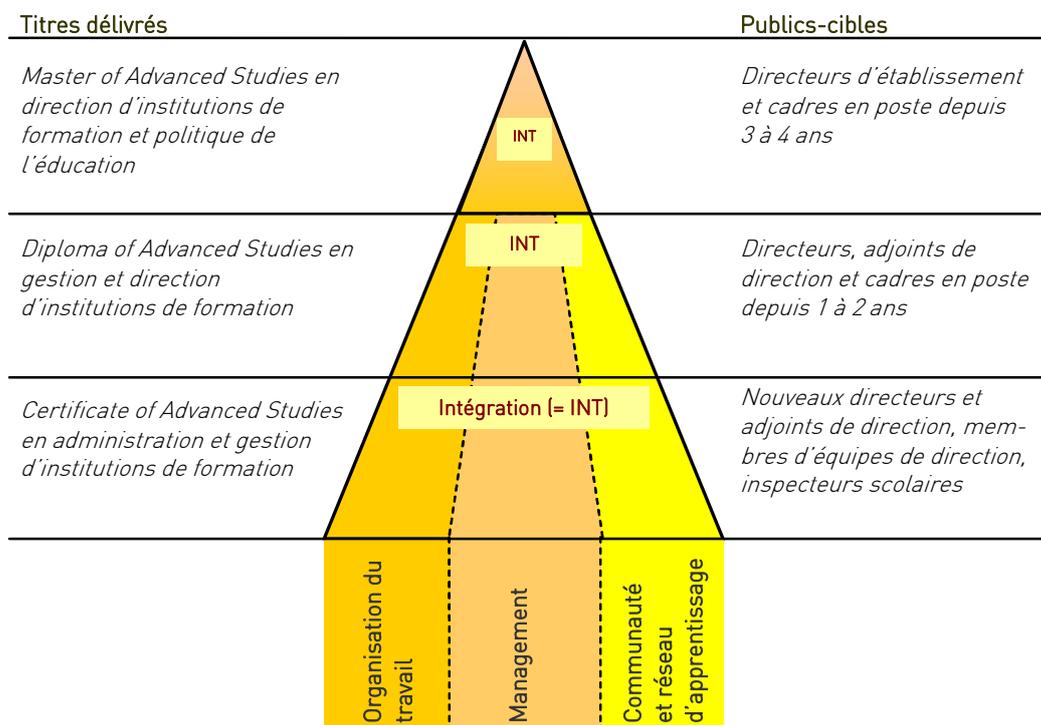
Le dispositif FORDIF propose en conséquence trois niveaux de formation correspondant à trois certifications consécutives et distinctes :

- *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en administration et gestion d'institutions de formation (15 crédits ECTS¹) ;
- *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 sont obtenus 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).



¹ 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 FORDIF² (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 2013 ; 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

² 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 (ci-après Commission 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.

Durant l'année 2013, la commission FORDIF a été rattachée à la nouvelle Conférence latine de la formation des enseignants et des cadres de la CIIP. Elle a été rebaptisée « commission de coordination et de surveillance du dispositif de formation des directeurs et directrices d'institutions de formation » et son mandat a été actualisé.

La commission FORDIF s'est réunie à deux reprises en 2013 (15 mars et 3 octobre 2013) pour passer en revue les activités de la FORDIF. Les membres 2013 de la commission sont :

- Hugo Stern, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire, président de la commission FORDIF ;
- Marie-Paule Matthey, représentante du Secrétariat général de la CIIP ;
- Michel Beytrison, 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 ;
- Christian Berdoz, 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.

Les tâches administratives liées à la commission FORDIF sont assurées par le secrétariat général de la CIIP en la personne de Mme Pascale Lamarre.

Formations achevées en 2013

Certificate of Advanced Studies

La seconde édition du CAS à 15 crédits (CAS12-13) a débuté en janvier 2012 pour s'achever en automne 2013. La cérémonie de remise des titres a eu lieu à la Haute école pédagogique du canton de Vaud le 29 novembre 2013 en présence de M. le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann et de Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon. Chaque participant du CAS12-13 a suivi un total de 32 journées de formation.

Diploma of Advanced Studies

L'année 2013 a vu se conclure la formation de la troisième volée intercantonale de participants au DAS à 20 crédits (DAS11-13), débutée en automne 2011. La cérémonie de remise des titres a eu lieu à la Haute école pédagogique du canton de Vaud le 29 novembre 2013 en présence de M. le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann et de Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon. Chaque participant du DAS11-13 a suivi un total de 30 journées de formation.

Participants

60 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS12-13. Parmi ces derniers, 56 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 CAS 12-13 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée (cf. colonne CAS 12-13). A titre d'illustration, 22% des participants travaillent dans des institutions de formation du canton de Genève ; 42% des participants travaillent dans le degré secondaire I ; 22% des participants sont vice-directeurs ou directeurs adjoints d'établissement.

12 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au DAS 11-13. Parmi ces derniers, 11 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 DAS 11-13 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée (cf. colonne DAS 11-13). A titre d'illustration, 8% des participants travaillent dans des institutions de formation du canton du Jura ; 25% des participants travaillent dans le degré secondaire II professionnel ; 50% des participants sont directeurs d'établissement.

Provenance des participants au CAS 12-13 et au DAS 11-13 (%)

	CAS 12-13	DAS 11-12
Provenance en % selon le canton		
Berne	2	0
Fribourg	23	25
Genève	22	8
Jura	5	8
Neuchâtel	12	0
Vaud	27	25
Valais	10	33
Provenance en % selon le degré du système éducatif		
Primaire	30	21
Secondaire I	42	46
Secondaire II général	6	8
Secondaire II professionnel	22	25
Tertiaire	0	0
Provenance en % selon la fonction		
Directeur / Responsable d'établissement	32	50
Vice-directeur / Directeur adjoint	22	33
Doyen	25	17
Inspecteur	2	0
Autres (resp. pédagogique, resp. de filière, etc.)	20	0

Evaluation de la qualité du CAS 12-13

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation CAS12-13 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 32 journées de formation faisant partie du cursus, 31 ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (97%). Parmi ces 31 journées :

- 26 journées (84%) 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%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est réel ; en vue du CAS 13-14, un changement d'intervenants surviendra dans 1,5 journée ; le contenu d'une journée sera modifié en profondeur ; enfin, des ajustements seront effectués dans 3 journées ;
- 0,5 journée (2%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est sensible ; l'intervenant de cette journée sera remplacé par un nouvel intervenant dans le cadre du CAS 13-14.

Enfin, sur l'ensemble des 32 journées, seule 1 journée a récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits (3%). Cette journée a dû être revue en profondeur dans la perspective du CAS13-14.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 75%. 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 »). Les taux d'avis positifs moyens sont de :

- 87% pour le contenu de la formation ;
- 73% pour la structure du programme ;
- 81% pour les apprentissages des participants ;
- 82% 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 estiment qu'ils ont eu la possibilité de proposer des ajustements portant sur 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 11-13

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation DAS11-13 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 :

- 25 journées (83%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 5 journées (17%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est sensible ; la structure, les contenus et l'animation de ces journées seront revus en vue du prochain DAS.

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

Le contenu de l'ensemble du DAS a été adapté en vue du nouveau DAS à 15 crédits.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 45%. 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, 32 récoltent une majorité d'avis positifs (somme de « plutôt oui » et de « oui »), soit 97%. Les taux d'avis positifs moyens sont de :

- 88% pour le contenu de la formation ;
- 83% pour la structure du programme ;
- 83% pour les apprentissages des participants ;
- 90% 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 estiment qu'ils n'ont pas eu la possibilité de proposer des ajustements portant sur 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 2013. 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 2013

En 2013, le CAS 12-13 et le DAS11-13 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 605'160 francs.

Décompte CAS 12-13 et DAS11-13, en Fr.			
Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	452'451	<i>Finances d'inscription</i>	600'360
HEP-VD	113'796	60 participants x 8510.-	510'600
IDHEAP	113'845	12 participants x 7230.-	81'960
IFFP	112'405	Formation continue	7'800
UNI-GE	112'405		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	75'036		
UNI-GE	18'759		
HEP-VD	18'759		
IDHEAP	18'759		
IFFP	18'759		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	52'950		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	19'929		
	600'360		600'360

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 2013

FIDUCIAIRE SAUGY S.A.

Lausanne, le 17 septembre 2014
WU/vr - 7

Rapport d'audit au Comité de
direction de la convention relative à la
**FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS
DE FORMATION (FORDIF)**

LAUSANNE

Rapport de l'auditeur au Comité de direction sur les comptes annuels de la convention relative à la formation "FORDIF"

Messieurs,

En notre qualité d'auditeur et conformément à notre mandat, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de la convention relative à la formation "FORDIF" comprenant le bilan, le compte d'exploitation et l'Annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013.

Responsabilité du Comité de direction

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 de 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 de l'auditeur

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 (NAS). Ces normes requièrent de planifier et de 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 des 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 fonder notre opinion d'audit.

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2013 sont conformes à la loi suisse.

Annexes : Comptes annuels 2013

FIDUCIAIRE SAUGY S.A.



Comptes 2013

Le compte d'exploitation est équilibré (1'261'266 francs de revenus et 1'261'266 francs de charges). Au 31 décembre les Hautes écoles partenaires ont facturé à la FORDIF un montant de 507'769,54 francs en contrepartie des enseignements offerts. Le poste de dédommagement et overhead représente 177'662,4 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 (5847,97 fr.) et les activités promotionnelles (7027 fr.) sont financés par les montants prévus dans le décompte ci-dessous pour le fonds de projets.

FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS
DE FORMATION (FORDIF) - Lausanne

BILAN AU 31 DECEMBRE 2013

	31.12.2013	31.12.2012
<u>ACTIF</u>	CHF	CHF
<u>Actif circulant</u>	<u>663'755.04</u>	<u>777'508.95</u>
Banque - c/c	108'653.50	305'839.45
Débiteurs-clients	542'882.50	468'435.00
C/C IDHEAP	0.00	3'234.50
Impôt anticipé à récupérer	72.04	0.00
Actifs transitoires	12'147.00	0.00
Total de l'actif	<u>663'755.04</u>	<u>777'508.95</u>
<u>PASSIF</u>		
<u>Fonds étrangers</u>	<u>568'053.00</u>	<u>688'860.00</u>
Passifs transitoires	568'053.00	688'860.00
<u>Fonds propres</u>	<u>95'702.04</u>	<u>88'648.95</u>
Réserve pour projets	95'702.04	88'648.95
Total du passif	<u>663'755.04</u>	<u>777'508.95</u>

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

COMPTE D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE 2013

	2013	2012
	CHF	CHF
<u>CHARGES</u>		
Dotation en enseignement	507'769.54	523'151.50
Dédommagements et overhead	177'662.40	225'740.00
Honoraires de tiers et frais divers	5'847.97	6'710.00
Activités promotionnelles	7'027.00	12'888.00
Variation des passifs transitoires liés à l'écolage (+ attribution / - dissolution)	555'906.00	-270'375.00
Attribution à la réserve pour projets	7'053.09	16'060.50
Total des charges	1'261'266.00	514'175.00
<u>PRODUITS</u>		
Ecolage CAS	1'158'653.00	506'375.00
Ecolage DAS	102'613.00	7'800.00
Total des produits	1'261'266.00	514'175.00
Résultat de l'exercice	0.00	0.00

Les passifs transitoires s'élèvent à 568'053 francs. Ils représentent les écolages payés pour les formations en cours et qui s'achèveront en 2014 ou en 2015 (CAS 13-14 et DAS 13-15). 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 12-13. (cf. décompte ci-dessus).

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

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DECEMBRE 2013

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 de formation des enseignants de l'Université de Genève ont décidé de développer, gérer et délivrer en commun un Certificate, un Diploma et un Master of Advanced Studies de formation continue à l'attention 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 :
M- PhilippeGnaegi, Président du Conseil
- d) Institut universitaire de formation des enseignants de l'Université de Genève :
Prof. Dr. Bernard Schneuwly, Directeur

Résultat des programmes FORDIF

Chaque programme dégage un résultat qui est attribué à la réserve pour projets 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 219'225.56 pour une utilisation de CHF 123'523.52, justifiant ainsi la réserve au 31 décembre 2013 de CHF 95'702.04.

Détail des attributions par programme :

	CHF	CHF
<u>2013</u>		
DAS 2011-2012	2'650.60	
CAS 2012-2013	<u>17'277.46</u>	19'928.06
<u>2012</u>		
DAS 2010-2011	9'380.00	
CAS 2011-2012	<u>26'278.50</u>	35'658.50
<u>2011</u>		
DAS 2009-2010	<u>13'400.00</u>	13'400.00
<u>2010</u>		
CAS PASS 2010	13'300.00	
CAS 2009-2010	24'399.00	
CAS FR 2009-2010	<u>25'600.00</u>	63'299.00
<u>2009</u>		
CAS PASS 2009	21'940.00	
CAS 2008-2009	<u>26'800.00</u>	48'740.00
<u>2008</u>		
CAS GE 2008	<u>38'200.00</u>	38'200.00
TOTAL		219'225.56

4

Formations en cours et prévues

Formations en cours

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

Le CAS13-14 a débuté en janvier 2013. La dernière journée de formation présentielle aura lieu en septembre 2014. Le CAS13-14 compte 60 participants.

Le DAS13-15 a débuté en novembre 2013. La dernière journée de formation présentielle aura lieu en février 2015. Le DAS13-15 compte 11 participants. L'ouverture de ce DAS avec un nombre de participants inférieur à 15 a été rendue possible par une dissolution partielle de la réserve pour fonds de projet. Cette dissolution interviendra à la fin du DAS en 2015. Il s'agit là d'une mesure ponctuelle visant à maintenir active la formation au niveau DAS, cela au moment où la transition du CAS à 10 ECTS au CAS à 15 ECTS s'achève. Cette mesure permet également de ne pas faire attendre exagérément les personnes intéressées par suivre le DAS, c'est-à-dire de les faire attendre jusqu'à ce qu'un nombre suffisant d'inscriptions ait été enregistré. Une telle situation n'est cependant financièrement pas soutenable à terme.

Planification des formations prévues

Un CAS à 15 crédits s'ouvrira en janvier 2014. Il s'étendra jusqu'en automne 2015 et comptera 60 participants.

Un DAS à 15 crédits est agendé pour l'automne 2015. Il constitue la suite logique du CAS à 15 crédits.

Enfin, l'ouverture d'un MAS est prévue en automne 2015 (MAS15-16). Le règlement d'études du MAS est actuellement en consultation auprès des hautes écoles partenaires.

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

5

Formation continue

Concept

L'année 2013 constitue une année de transition dans l'offre de formation continue de la FORDIF. Cette dernière, en place depuis 2009, est résolument orientée vers la pratique. Elle permet de développer des compétences directement transférables qui génèrent des effets rapides sur la pratique professionnelle. 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. Jusqu'à présent, elle présentait la particularité et l'avantage de s'articuler autour du DAS à 20 crédits. Ainsi, les participants pouvaient suivre des unités de 1,5 journée offertes dans le cadre des options du DAS. Ils avaient 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 offrait ainsi une flexibilité aux participants qui souhaitaient échelonner dans le temps le suivi du DAS, en suivant de manière préalable un certain nombre d'unités de formation continue. L'offre comprenait des formations continues de durée modérée (7,5 jours) ou de courte durée (1,5 jours).

Le nouveau DAS à 15 crédits présente la particularité de ne plus contenir d'options à choix. En 2013, l'offre de formation continue de la FORDIF est ainsi constituée exclusivement des modules du DAS (qui a débuté en automne 2013). La FORDIF prévoit de compléter cette offre en 2014 par de nouvelles unités de courte durée, non incluses dans le programme du DAS.

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 ;
- Management stratégique d'une institution de formation ;
- Conduite du personnel par mauvais temps – gestion de « cas problématiques » au sein de l'école

Le détail de l'offre de formation continue de la FORDIF est consultable sous 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 le développement du MAS et de son cadre réglementaire. 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). Le site Internet contient désormais la liste des diplômés de la FORDIF et le titre de leurs travaux de fin d'études. En outre, une nouvelle plate-forme de gestion des formations a été développée. Cette plate-forme, destinée aux participants et accessible à partir du site Internet, permet de déposer et d'échanger les documents relatifs aux journées de formation. Elle permet également l'envoi de mails collectifs et le dépôt des travaux de validation. La nouvelle plate-forme entrera en vigueur en janvier 2014. La page d'accueil du site Internet est illustrée ci-après.

HEP VAUD | IDHEAP | IFFP | UNIGE ACCUEIL Danherba ACCUEIL

FR | DE | IT | EN BIENVENUE

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

F O R D I F
 Formation en Direction d'Institutions de Formation

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 directrices et directeurs 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.

ACTUALITES:
 ▶ **CAS reconnu par la CDIP**
 ▶ Cérémonie de remise des titres, vendredi 30 janvier 2015, 18h30, Aula de l'IDHEAP, Lausanne

hep/ idheap Institut de hautes études en administration publique EHB IFFP IUFFP UNIVERSITÉ DE GENÈVE INSTITUT UNIVERSITAIRE DE FORMATION DES ENSEIGNANTS

Ce site internet n'est pas seulement un véhicule d'information. Outre la plate-forme pédagogique destinée aux participants, il contient également une plate-forme destinée aux membres de la commission FORDIF. Ces derniers disposent d'un accès contrôlé à l'ensemble des documents concernant le suivi du contrat de prestations passés entre la CIIP et les institutions membres de la FORDIF.

Comité de direction

Selon le souhait de la direction nationale de l'IFFP, Alexandre Etienne se retire du Comité de direction de la FORDIF pour se concentrer sur les enjeux du secteur Formation de l'IFFP, secteur dont il a la responsabilité nationale. Il sera remplacé par David Perrenoud, maître d'enseignement à l'IFFP et sociologue indépendant. David Perrenoud est d'ores et déjà familier avec la FORDIF puisqu'il assume, depuis 2011, la coresponsabilité du module « communauté et réseaux d'apprentissage ». David Perrenoud a notamment publié « La nouvelle grand-parentalité : entre normes sociales et expériences ordinaires » en 2009 dans la revue Informations sociales et « Grands-parentalités contemporaines : dans les coulisses de l'image d'épinal » en 2009 dans la revue française de sociologie.

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 29 novembre 2013 en présence de M. le Conseiller fédéral Johann Schneider-Ammann, de Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon, de M. le président de la commission FORDIF de la CLFE Hugo Stern et de Mme la directrice de l'IFFP Dalia Schipper. A cette occasion, 56 lauréats se sont vus délivrer leur CAS et 11 leur DAS.

Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF s'est réuni à 6 reprises en 2013 (journées complètes de travail).

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 (15 mars et 3 octobre 2013) ;
- Répondants cantonaux (13 novembre 2013) ;
- Multiples séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires

Les responsables de modules se sont en outre rencontrés à deux reprises (27 mai et 13 décembre 2013).

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
Conférenza svizra dei direttori cantonali della pubblica educaziun
Conférenza 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^{er} 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^{er} 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 svizzerza 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

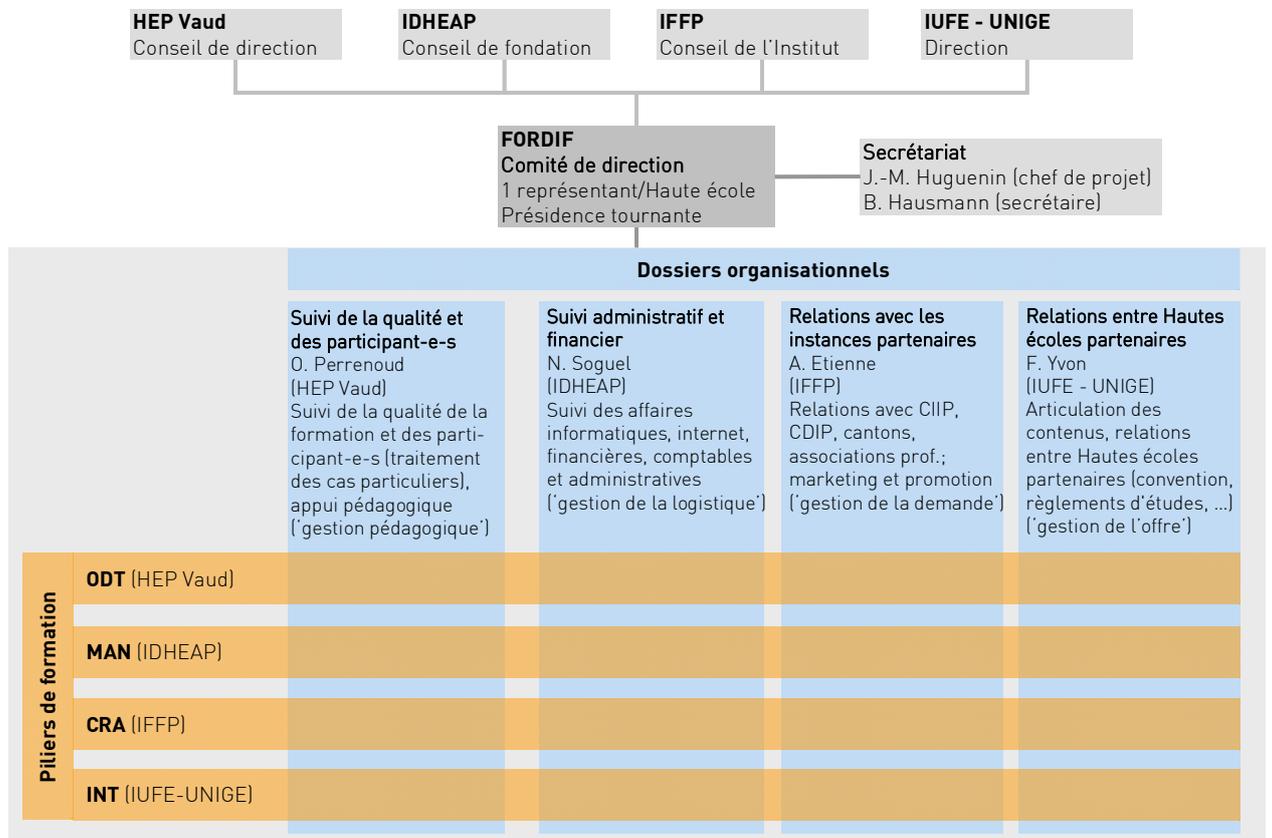
HEP Vaud	Olivier Perrenoud	Présidence 2012
IDHEAP	Nils Soguel	Présidence 2010, 2014
IFFP	Alexandre Etienne (remplacé en 2014 par David Perrenoud)	Présidence 2009, 2013
UNIGE	Frédéric Yvon	Présidence 2008, 2011

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

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

		<p>dans le cadre des concordats et des conventions</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 	
ODT-1g	Conduite de projet	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La notion de projet en éducation ▪ Les facteurs de motivation et les risques d'échec d'un projet ▪ Les temps de la gestion de projets ▪ L'accompagnement des projets : rôles et responsabilités des acteurs impliqués 	1
ODT-1h	Démarches et systèmes qualité dans les institutions de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les démarches qualité dans une institution de formation ▪ Les systèmes intégrés de gestion de la qualité ▪ Le cadre d'orientation pour la qualité dans les écoles ▪ Les limites et l'impact des systèmes qualité sur les performances des élèves 	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"> ▪ Origine, définitions et écoles du management ▪ Fonctions de base du management ▪ Management stratégique et opérationnel ▪ Caractéristiques du management public 	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"> ▪ engagement ; ▪ qualité du travail fourni ; ▪ développement des compétences ; ▪ évolution professionnelle. 	2
MAN-1c	Cadre juridique comparé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Architecture du droit scolaire en Suisse ▪ Principes constitutionnels liés au droit scolaire ▪ Responsabilité juridique (pénale, civile et administrative) du directeur ▪ Instances et procédures en matière de recours civil et pénal ▪ Cas pratiques issus de la jurisprudence 	1
MAN-1d	Comptabilité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Eléments fondamentaux de comptabilité ▪ Etats financiers (comptes, bilan) ▪ Fondamentaux d'analyse financière 	1
MAN-1e	Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Contexte financier ▪ Budgétisation et financement traditionnel ▪ Budgétisation et financement par formule (enveloppe pédagogique et budgétaire) 	1
MAN-1f	Efficiencé et benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notions de productivité et d'efficience ▪ Efficience et analyse comparative (benchmarking) ▪ Laboratoire informatique : Data Envelopment Analysis 	1
MAN-1g	Tableau de bord équilibré	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Construction d'un tableau de bord équilibré intégrant les dimensions fondamentales de la gestion 	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"> ▪ Communauté et réseau d'apprentissage : définitions ▪ Le partenariat : première approche, mise en évidence des différents acteurs (individuels, institutionnels) du réseau 		1
CRA-1b	L'institution de formation comme organisation apprenante	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Approche systémique du fonctionnement de l'institution ▪ Organisation apprenante : le cadre conceptuel ▪ Praticien réflexif : éléments de théories et exemples ▪ Eléments de sociologie des organisations et du travail 		1
CRA-1c	Stratégies de communication, d'information et modes de régulation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Communication versus Information : cadre théorique, outils ▪ Communication et nouvelles technologies (par ex. systèmes informatisés d'information et de gestion) ▪ Relations avec les autorités politiques 		1
CRA-1d	Visibilité, image et identité de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail, identité et identification à l'établissement ▪ Activités de marketing : enjeux et limites, outils ▪ Analyse et discussion de cas concrets 		1
CRA-1e	Gestion de situations de crise et relations avec les médias	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Crise organisationnelle : éléments théoriques ▪ Analyse de situations concrètes : mise en lumière à partir du guide CDIP ▪ Les médias : contexte, enjeux, attentes 		1
CRA-1f	Relations avec les parents et les organes de conseil et de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Dialogue et communication entre parents et écoles ▪ Le Conseil d'établissement : comparaison intercantonale, analyse de son statut, de son pouvoir décisionnel ▪ Autres échanges formalisés : commissions d'écoles, commissions scolaires, associations de parents, etc. 		1
CRA-1g	Relations écoles – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les différents acteurs du monde professionnel en Suisse ▪ Transition entre « le scolaire » et « le professionnel » ▪ Mesures de maintien dans le système scolaire (SeMo, etc.) 		1
CRA-1h	Synthèse : organisation apprenante et partenariat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ De l'organisation apprenante à l'établissement scolaire apprenant : éléments théoriques, indicateurs, exemples ▪ Favoriser une organisation apprenante : outils concrets ▪ Etude de cas : concrétisation des rapports de partenariat 		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"> ▪ Séance d'ouverture du CAS ; objectifs et méthode de travail ▪ L'école comme organisation, ses fonctionnements internes et perspectives d'évolution ▪ Cultures/climats scolaires favorables/défavorables au changement des pratiques ▪ Modèles théoriques du leadership, nouvelles formes et principes de son exercice en milieu scolaire ▪ Vie et survie d'un responsable d'institution de formation ▪ Définition de sa théorie personnelle de leadership 	1,5
INT-1b	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fil rouge et démarche d'action personnelle (VAP) ▪ Principes et tâches « Intervision » 	0,5
INT-1c	<i>Change management & innovation scolaire</i>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Régulation d'un processus scolaire transformationnel, outils d'analyse ▪ Roue motrice du développement scolaire : de la vision à l'action concrète ▪ <i>Coping-strategies</i> face aux situations collectives difficiles ▪ Première analyse des expériences « Intervision » 	1,5
INT-1d	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des apports ODT ▪ Fil rouge et avancée VAP – présentation esquisses 	0,5
INT-1e	Leadership et développement du métier enseignant	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Avantages et limites du leadership coopératif, participatif, distribué ▪ Equipes multiprofessionnelles : développement de compétences individuelles et collectives ▪ Analyse finale des expériences « Intervision » 	1,5
INT-1f	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des apports MAN ▪ Fil rouge et avancée VAP 	0,5
INT-1g	Mon identité de cadre membre de direction	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours et incidents de parcours ▪ <i>Self-management</i> et développement professionnel personnel ▪ Exercice de leadership au sein d'une communauté apprenante 	1.5
INT-1h	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration des apports CRA ▪ Fil rouge et avancée VAP 	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"> ▪ Evolution de la professionnalité des acteurs éducatifs et des cadres ▪ Nouvelles gouvernances et impact sur la gestion des établissements de formation ▪ Responsabilisation et motivation des collaborateurs 	1
ODT-2b	Travail collectif et coopération professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail collectif au sein d'une institution de formation ▪ Outils d'analyse des pratiques de collaboration développées dans les écoles et les instituts de formation ▪ Rôle des cadres dans le développement de la coopération professionnelle 	1
ODT-2c	Développement des collaborateurs et gestion des compétences au sein d'une institution de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique de relève au sein d'une institution de formation ▪ Accompagnement de l'évolution professionnelle des collaborateurs ▪ Valorisation et promotion des fonctions spécifiques ▪ Mise en synergie des forces au sein de l'établissement ▪ Suivi et développement des prestations professionnelles 	2
ODT-2d	Observation et évaluation de situations d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de démarches structurées pour l'observation et l'évaluation de situations d'enseignement ▪ Analyse de situations d'enseignement et soutien à l'enseignant-e ▪ Conduite d'entretien d'évaluation 	2

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 (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)	
MAN-2a	Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la situation stratégique initiale • Analyser l'environnement externe • Analyser l'environnement interne 	2
MAN-2b	Conception de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une vision • Définir un système d'objectifs • Développer une stratégie 	2
MAN-2c	Exécution de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier la stratégie • Mettre en œuvre la stratégie • Contrôler la stratégie 	2

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	Opportunités de la communauté d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> La communauté d'apprentissage : rappel des principes de base, approfondissements et éléments de diagnostic dans les établissements La communauté d'apprentissage face à l'impératif du changement : entre régulation externe et interne Mise en route de la problématique : aller des contraintes vers des leviers d'action potentiel 	1
CRA-2b	L'école au carrefour des évolutions sociales et politiques	<ul style="list-style-type: none"> Contexte de la communauté d'apprentissage : des demandes et attentes ambivalentes, contradictoires « Marché scolaire », quasi-marché, « parents-consommateurs » Les politiques éducatives entre standardisation et prise en compte des spécificités locales 	1
CRA-2c	Collaboration avec les acteurs du réseau	<ul style="list-style-type: none"> Des interlocuteurs imposés aux partenaires choisis : un effort permanent Modalités et stratégie de communication Construire un véritable « réseau d'apprentissage » : sous quelles conditions ? 	1
CRA-2d	Suivi du parcours de l'apprenant	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et gestion des transitions de l'apprenant dans son parcours de formation Ruptures de formation : processus menant à la rupture, motifs d'arrêt, conséquences Les jeunes et le monde du travail : modalités d'intégration professionnelle, enjeux de transition 	1
CRA-2e	Mise en œuvre des priorités politiques dans l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux modes de gouvernance : enjeux de mise en œuvre dans un système décentralisé ; modalités de transmission des priorités politiques Analyse de la marge de manœuvre des acteurs éducatifs Etudes de cas amenés par les participant-e-s 	1
CRA-2f	Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> Construire un système d'information permettant de collecter, regrouper, traiter, exploiter et diffuser de l'information Apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour accompagner, automatiser et dématérialiser les processus de gestion et faciliter l'exploitation du système d'information 	1

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	La direction à l'échelle du système	<ul style="list-style-type: none"> Le leadership et l'institution de formation comme système 		2
INT-2b	Projet d'intervention et de développement (PID)	<ul style="list-style-type: none"> Consignes pour la réalisation du PID 		
INT-2c	Leadership systémique et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> Prolongement du module ODT Etudes de cas 		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic du système 		
INT-2d	Leadership systémique et outils de management	<ul style="list-style-type: none"> Prolongement du module MAN Etudes de cas 		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration de la démarche d'intervention 		
INT-2e	Leadership systémique et communauté éducative	<ul style="list-style-type: none"> Prolongement du module CRA Etudes de cas 		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion sur le cycle de transformation 		
INT-2f	Présentation de PID	<ul style="list-style-type: none"> Mise en commun des PID Synthèse 		1

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
ODT-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
ODT-2a	Professionnalisation et organisation du travail scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Professionnalisation des enseignants et impact sur l'organisation du travail au sein des établissements ▪ Professionnalisation des directions d'établissement et évolution dans la gestion des établissements scolaires et de formation ▪ Travail collectif et apprentissage organisationnel au sein des institutions de formation ▪ Outils d'analyse des pratiques de collaboration développés dans les écoles et les institutions 	24
ODT-2b	Système complet de gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Notions de base et cadres de référence pour une démarche qualité ▪ Qualité de l'école et évaluation ▪ Monitoring et évaluation ▪ Implantation et vie d'une démarche qualité 	24
ODT-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
ODT-2 Option	Conduite d'un entretien ou d'une séance de négociation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Négociation raisonnée et négociation de fond ▪ Etapes de la négociation ▪ Conduite d'entretien de négociation ▪ Emotions et négociation 	12
ODT-2 Option	Gestion de projet d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fondements et étapes d'un projet d'établissement ▪ Indicateurs et critères de réussite ▪ Présentation et analyse de projets d'établissements existants 	12
ODT-2 Option	Observation et évaluation de situations d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Observation et évaluation de professionnels en situation d'enseignement ▪ Accompagnement d'enseignants dans le développement de compétences professionnelles ▪ Conduite d'entretien de feedback et d'évaluation 	12
ODT-2 Option	Santé, intégration et inclusion	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Intégration et inclusion: facteurs de risque et facteurs de protection pour l'élève et l'enseignant ▪ Intégration et inclusion dans la réalité scolaire ▪ Santé psychosociale des élèves et des enseignants 	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
MAN-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
MAN-2a	Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation stratégique initiale ▪ Analyse externe ▪ Analyse interne 	12
MAN-2b	Analyse d'efficience et benchmarking en lien avec les démarches qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse d'efficience (notamment en lien avec PISA) 	8
MAN-2c	Conception de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer une vision ▪ Définir un système d'objectifs ▪ Développer une stratégie 	8
MAN-2d	Exécution de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exécution de la stratégie ▪ Contrôle stratégique 	8
MAN-2e	Tableau de bord prospectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced scorecard ▪ Cockpit de management 	12
MAN-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
MAN-2 Option	Mieux s'organiser pour gagner du temps	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un programme d'efficacité personnelle 	12
MAN-2 Option	Analyse de processus	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification, description et optimisation des processus à l'aide de la méthode OSSAD 	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
CRA-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
CRA-2a	L'institution de formation au carrefour des évolutions économiques, politiques, sociales et culturelles	<ul style="list-style-type: none"> • 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 • 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 • Environnement économique : nouvelles méthodes de gestion, évolution du service public ; école et contraintes économiques 	12
CRA-2b	L'accueil, le suivi et le développement des acteurs au sein de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> • Accueil et suivi de nouveaux collaborateurs : mentorat et intégration de nouveaux collaborateurs / prévention de l'usure professionnelle • Développement des collaborateurs : développement professionnel et tournants de carrière / valorisation des ressources des collaborateurs / gestion prévisionnelle des compétences / gestion active des âges • Sensibilisation aux risques psychosociaux : souffrance et problématiques relationnelles dans le contexte professionnel (mobbing, burn out), outils de prévention 	12
CRA-2c	Institutions de formation et marketing	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de marketing : enjeux et limites, outils • Analyse et discussion de cas concrets • Identités professionnelles et identité à l'établissement 	12
CRA-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
CRA-2 Option	Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire	<ul style="list-style-type: none"> • Nouveaux modes de gouvernance, décentralisation et culture de l'évaluation : éléments d'analyse • 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) • Priorités politiques des systèmes éducatifs : contenus, modes de prescription 	12
CRA-2 Option	Relations école – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> • 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 	12

		<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation des différents acteurs et partenaires institutionnels du monde professionnel en Suisse (ORTRAs, syndicats professionnels, syndicats patronaux, CSFO, CIIP/CDIP, OFFT, etc.) ▪ Les enjeux de transition entre « le scolaire » et « le professionnel » 	
CRA-2 Option	Transitions et interruptions de formation / d'études	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Parcours de formation des jeunes : sens donné à la formation, à la scolarité, choix d'orientation, transitions ; construction d'une identité professionnelle ▪ Ruptures scolaires, résiliation anticipée de contrats de formation : processus menant à la rupture, motifs d'arrêt, conséquences (par ex. : souffrance, risque de désinsertion) ▪ Les jeunes et le « monde du travail » : modalités d'intégration professionnelle, enjeux de transition entre la formation et la vie professionnelle. ▪ Le travail de réseau dans une perspective de prévention et/ou de soutien à l'égard des jeunes en rupture de formation 	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
INT-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
INT-2a	Introduction	<ul style="list-style-type: none"> Introduction au profil CDIP Objectifs et forme du futur projet d'intervention & développement (PID) 	4
INT-2b	Leadership au service du système I	<ul style="list-style-type: none"> Les différents champs d'action du leadership au service du système : développer l'enseignement-apprentissage ; développer l'organisation ; développer les personnes Organisation du travail scolaire ; knowledge management ; développement territorial Apports théoriques et analyse des pratiques 	8
INT-2b	PID	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la progression des PID en cours Echanges entre participants : avancées réalisées et problèmes rencontrés Identification des besoins (lectures, écriture, articulation théorie-pratique) 	4
INT-2c	Vie et survie d'un responsable de l'institution de formation	<ul style="list-style-type: none"> Les directeurs d'établissements scolaires forgés à l'épreuve Cycles de vie des responsables d'institutions de formation Comment durer dans le métier Apports théoriques et analyse de pratiques 	12
INT-2d	Leadership au service du système II	<ul style="list-style-type: none"> Compétences et responsabilités face aux autorités, au public, aux autres établissements scolaires Délégation et autonomie dans l'accomplissement de la prestation scolaire Posture en tant que leader d'une communauté apprenante et/ou agent du changement 	8
INT-2e	PID	<ul style="list-style-type: none"> Bilan de la progression des PID en cours Echanges entre participants : avancées réalisées et problèmes rencontrés Identification des besoins (lectures, écriture, articulation théorie-pratique) 	4
INT-2f	Accompagnement individualisé des PID	<ul style="list-style-type: none"> Les participants peuvent faire appel à leur référent INT du PID pendant 4x2 heures tout au long du DAS et sur rendez-vous 	8
INT-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
INT-2 Option	Ethique et cultures institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Charte éthique Accommodation raisonnable 	12

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