

F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2009



hep/ haute école pédagogique lausanne

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

EHB
IFFP
IUFFP
EDUKATIONSBUNDESINSTITUT FÜR BERUFSAUSBILDUNG
INSTITUT FEDERAL DES HAUTES ETUDES EN FORMATION PROFESSIONNELLE
ISTITUTO UNIVERSITARIO FEDERALE PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

 **UNIVERSITÉ DE GENÈVE**

Sommaire

1 Introduction	1
2 FORDIF	3
Concept de formation FORDIF	3
Dispositif d'évaluation de la qualité	4
Commission de suivi CIIP-FORDIF	5
3 Formations achevées en 2009	6
Certificate of Advanced Studies	6
Participants	7
Evaluation de la qualité de la formation	7
Finances	9
Décompte des formations achevées courant 2009	9
Rapport de révision des comptes 2009	11
Comptes 2009	12
4 Formations en cours et prévues	15
Formations en cours	15
Planification des formations prévues	16
5 Formation continue	17
Concept	17
Offre 17	
6 Activités de gestion	19
Cadre réglementaire	19
Plateforme internet	19
Manifestations	20
Réunions	20
Annexe 1 Organes de la FORDIF	22
Annexe 2 Organigramme de la FORDIF	23
Annexe 3 Contenu de la formation CAS, par module	24
Annexe 4 Contenu de la formation DAS, par module	28

Liste des abréviations

CAS	<i>Certificate of Advanced Studies</i> en administration et gestion d'institutions de formation
CASFR	CAS spécifique destiné aux responsables d'établissements primaires fribourgeois
CASGE	CAS spécifique destiné aux directeurs d'établissements primaires genevois
CASPAS	CAS-passerelle destiné aux détenteurs d'une attestation FORRES ou ISFPF
CASPASg	CAS-passerelle spécifique destiné aux directeurs genevois
CASPASi	CAS-passerelle intercantonal
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 réseaux 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
FORRES	Formation romande pour les responsables d'établissements scolaires
HEPL	Haute école pédagogique Lausanne
IDHEAP	Institut de hautes études en administration publique
IFFP	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
INT	Intégration
ISFPF	Institut suisse de pédagogie pour la formation professionnelle
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 2009 constitue la deuxième année de fonctionnement de la Formation en Direction d'Institutions de Formation (FORDIF). Cette formation est offerte par quatre hautes écoles tertiaires liées pour l'occasion par une Convention académique. Il s'agit de la Haute école pédagogique Lausanne (HEPL), de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP), de l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle (IFFP) et de l'Université de Genève (UNIGE).

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 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 lectures et de rédactions. Par ailleurs, la certification des acquis est soumise au respect d'un certain nombre de modalités strictes.

Cette formation répond à une demande émanant de la Conférence intercantonale de l'instruction publique de Suisse romande et du Tessin (CIIP). Dans cette perspective, la CIIP et les hautes écoles partenaires ont signé un contrat de prestations. Ce dernier prévoit qu'un rapport d'activité soit adressé à la CIIP portant sur l'offre de formation, la fréquentation de la formation et les résultats de l'évaluation de la formation par les participants.

La partie 2 du présent rapport d'activité décrit le concept de la FORDIF et son dispositif d'évaluation de la qualité. La partie 3 renseigne sur les formations achevées en 2009 (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 2009 mais non achevées) et les formations dont les lancements sont prévus en 2010. La partie 5 introduit le concept de formation continue de la FORDIF. Enfin, la partie 6 résume les activités conduites au cours de l'année sous revue par les organes de la FORDIF (Comité de direction et Secrétariat). En annexe figure un descriptif détaillé de la formation offerte.

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

2

FORDIF

Concept de formation FORDIF

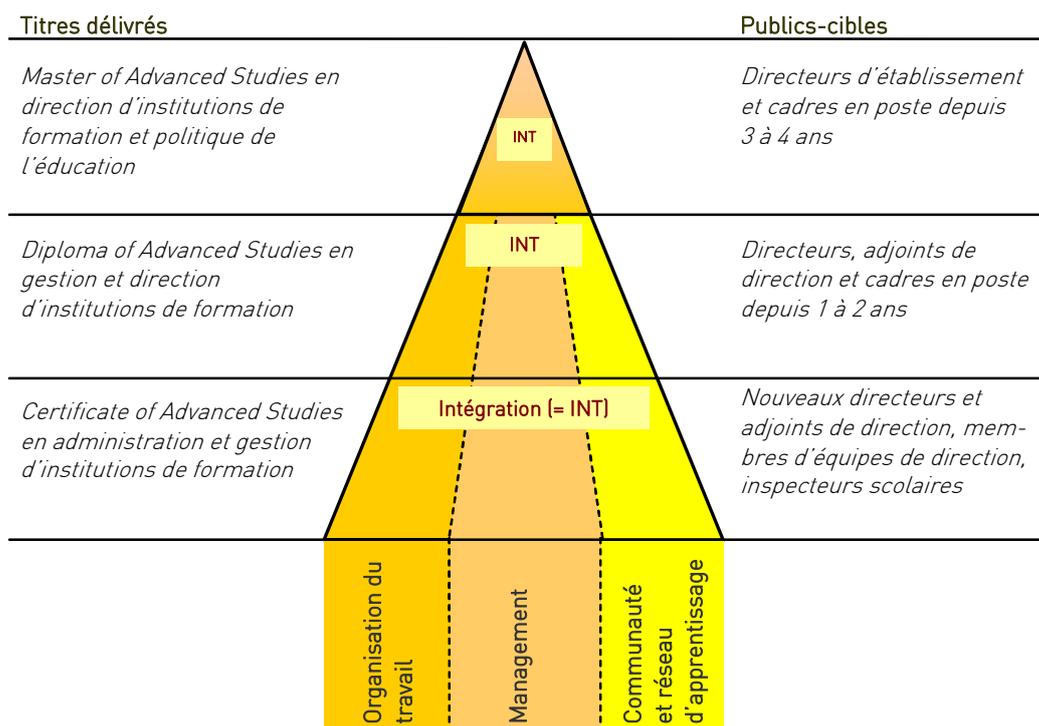
Les formations certifiantes proposées dans le cadre de la FORDIF visent à développer les compétences des cadres des institutions de formation. Ces compétences portent sur l'organisation du travail scolaire, le management opérationnel et stratégique, la communication, le leadership, le développement de la communauté d'apprentissage, l'analyse du fonctionnement ainsi que l'intervention dans l'environnement social et institutionnel de l'institution de formation. Le dispositif de formation est organisé de manière à concilier deux exigences différentes. D'abord, il articule étroitement les apports théoriques et les apports pratiques proches des réalités des institutions de formation. Ensuite, il constitue une offre qui peut être suivie en emploi ou en vue d'obtenir un emploi.

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

- *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en administration et gestion d'institutions de formation (10 crédits ECTS¹) ;
- *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en gestion et direction d'institutions de formation (20 crédits ECTS supplémentaires) ;
- *Master of Advanced Studies* (MAS) en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation (30 crédits ECTS supplémentaires).

La figure ci-après illustre ces trois niveaux de formation, les titres délivrés, les publics-cibles spécifiques et les composantes de la formation. Par ailleurs, les annexes présentent en détail le contenu du CAS et du DAS, c'est-à-dire le contenu des deux formations qui ont déjà eu lieu ou qui ont débuté en 2009.

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



Dispositif d'évaluation de la qualité

La FORDIF a développé un dispositif rigoureux d'évaluation de la qualité de son offre par les participants². 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 électronique en 2009 ; 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

² Ce dispositif concerne les formations CAS, DAS et MAS de la FORDIF. Un dispositif adapté a été développé pour la formation passerelle menant au CAS-FORDIF (cf. Partie 3). Etant donné que la passerelle est de courte durée (5 jours) et qu'elle n'est pas conçue sur la base d'une structure modulaire, il a été renoncé aux évaluations quotidiennes. La formation passerelle a été évaluée à l'aide d'un questionnaire administré sous forme électronique et visant l'ensemble de la formation.

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

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

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 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 a été fondée durant l'année 2009. Elle s'est réunie à deux reprises (2 juin et 24 septembre 2009) pour préciser son mandat et passer en revue les activités de la FORDIF. Les membres 2009 de la commission sont :

- Daniel Forchelet, Secrétariat général CIIP, président de la commission de suivi CIIP-FORDIF ;
- Michel Beytrison, Conférence latine de l'enseignement obligatoire ;
- Georges Schürch, Conférence latine de l'enseignement obligatoire ;
- Nicolas Renevey, Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire ;
- Claude Pottier, Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire ;
- Michel Guyaz, Association des inspecteurs et directeurs de l'enseignement primaire ;
- Jean Delacrétaz, Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires ;
- Olivier Baud, Syndicat romand des enseignants ;
- Alexandre Etienne, Comité de direction FORDIF.

Formations achevées en 2009

Certificate of Advanced Studies

L'année 2009 a vu se conclure la formation de la première volée intercantonale de participants (CAS08-09) débutée en automne 2008.

Chaque participant du CAS08-09 a suivi un total de 15 journées de formation. Les journées des modules ODT, MAN et CRA ont été dédoublées, voire détriplées, pour faire face à l'effectif important de participants et garantir ainsi un taux d'encadrement adéquat. Dans l'objectif du « *community building* », le module INT a par contre été organisé selon le principe de « *l'open-space* » : il a réuni l'ensemble des participants, avec une alternance entre séances plénières et travaux de groupes.

En parallèle au CAS08-09, une formation « passerelle » (CASPAS09) a été organisée sur mandat de la CIIP. Destinée aux détenteurs d'une attestation FORRES ou ISFPF/IFFP de responsables d'établissements scolaires, cette passerelle permet aux intéressés d'accéder aux 3 crédits ECTS nécessaires pour l'obtention du CAS-FORDIF en administration et gestion d'institutions de formation³.

Chaque participant du CASPAS09 a suivi un total de 5 journées de formation. Un programme ad-hoc, orienté vers des thématiques plutôt que des modules, a été développé pour combler l'écart entre le CAS-FORDIF et les anciennes formations FORRES et ISFPF/IFFP. Les journées de formation ont été détriplées pour faire face à l'effectif important de participants et garantir ainsi un taux d'encadrement adéquat. Ainsi, l'un des trois groupes CASPAS a spécialement été destiné aux ressortissants genevois.

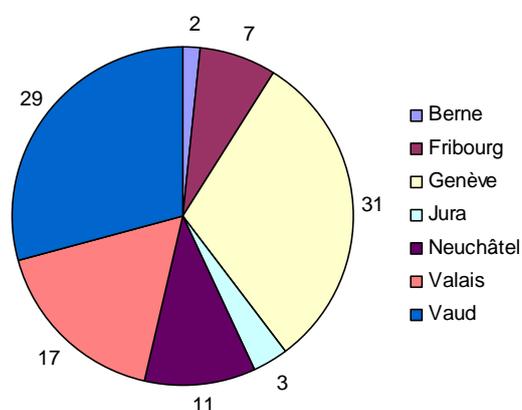
³ Selon l'accord conclu entre la CIIP et la FORDIF, les personnes au bénéfice d'une attestation FORRES ou ISFPF/IFFP peuvent bénéficier d'une équivalence à hauteur de 7 crédits ECTS dans le cadre du CAS-FORDIF. Les 3 crédits manquants pour l'obtention du CAS-FORDIF peuvent être obtenus lors de la formation passerelle.

Participants

54 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS08-09. 53 participants 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).

69 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au CASPAS09. 68 participants 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).

La figure ci-dessous renseigne sur l'origine des participants (en %). 60% d'entre eux proviennent des cantons de Genève (31%) et de Vaud (29%). Les ressortissants valaisans, neuchâtelois et fribourgeois représentent respectivement 17%, 11% et 7%. Enfin, 3% des participants proviennent du canton du Jura et 2% du canton de Berne.



32% des participants sont actifs dans les degrés préscolaire et primaire. 28% occupent des fonctions dans le secondaire I. 25% proviennent du secondaire II (15% des gymnases et écoles de culture générale ; 10% des écoles professionnelles). Enfin, 15% des participants sont actifs dans le degré tertiaire (3%) ou occupent d'autres fonctions – inspecteurs scolaires, conseillers pédagogiques, syndicalistes, responsables au sein d'un département de l'instruction publique – (12%).

Evaluation de la qualité de la formation

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation CAS08-09 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 15 journées de formation faisant partie du cursus, 14 ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (93%). Parmi ces 14 journées :

- 11 journées (73%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;

- 1 journée (7%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de cette journée est réel ;
- 2 journées (13%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est sensible.

Enfin, sur l'ensemble des 15 journées, seule 1 journée a récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits (7%). Cette journée a dû être revue dans la perspective du CAS09-10.

Les évaluations par questionnaire ont obtenu un taux de réponse de 44% pour le CAS08-09 (renommé « CAS » ci-dessous), de 61% pour le CASPAS09 (groupe intercantonal, nommé « CASPASi » ci-dessous) et de 56% pour le groupe genevois du CASPAS09 (nommé « CASPASg » ci-dessous).

Les participants estiment que le contenu de la formation :

- correspond aux objectifs décrits dans le plan d'études (75% pour le CAS, 85% CASPASi et 80% CASPASg) ;
- traite de contenus variés, riches et pertinents (75% CAS, 77% CASPASi, 80% CASPASg) ;
- stimule la réflexion de manière significative (58% CAS, 79% CASPASi, 90% CASPASg) ;
- est utile à leur pratique (54% CAS, 74% CASPASi, 70% CASPASg) ;
- rend capable d'inscrire son institution dans une dynamique apprenante (50% CAS, 71% CASPASi, 70% CASPASg) ;
- est pertinent par rapport à leur travail actuel et futur (54% CAS, 74% CASPASi, 70% CASPASg).

Les participants estiment d'autre part que la structure de la formation :

- est globalement cohérente (74% pour le CAS, 85% CASPASi et 89% CASPASg) ;
- propose une charge de travail personnelle adéquate pour le CASPAS (71% CASPASi et 89% CASPASg) mais inadéquate pour le CAS (61%) ; en réponse à ce constat, la validation de chacun des modules a été revue pour mieux s'inscrire dans le travail d'évaluation final de la formation et générer ainsi des synergies ;
- la formation établit des liens suffisants entre la théorie et la pratique pour le CASPAS (74% CASPASi, 56% CASPASg) mais insuffisants pour le CAS (52%) ; en réponse à ce constat, l'articulation théorie/pratique, respectivement l'exploitation des résultats issus de la recherche, a été revue.

Enfin, les participants estiment avoir acquis des outils leur permettant d'analyser et de réguler leur pratique (57% CAS, 63% CASPASi et 67% CASPASg). Les effets constatés de la formation sur leur pratique sont quant à eux partagés dans les différentes formations : 52% des participants du CAS et 39% du CASPASi n'en ont pas constatés ; 44% des participants du CASPASg sont sans avis. Ce constat peut potentiellement s'expliquer par un effet décalé de la formation sur la

pratique professionnelle. A ce titre, il serait envisageable d'introduire une évaluation des effets de la FORDIF après un certain temps. Paradoxalement, une claire majorité des participants (61% CAS, 67% CASPASi, 67% CASPASg) estime que la formation est d'ores et déjà d'un apport certain pour leur développement professionnel.

Les participants plébiscitent les réseaux que la FORDIF leur ont permis de développer (entre eux ou avec les formateurs). A ce titre, les journées de « *community building* » ont pleinement joué leur rôle. Les participants estiment clairement que la taille des groupes de formation est adéquate. Une majorité recommanderait clairement la formation à des collègues.

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

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 2009. Enfin et plus précisément, elle renseigne sur les comptes révisés de la FORDIF tels qu'ils ont été établis au 31 décembre de l'année écoulée en fonction des pièces reçues et comptabilisées par la FORDIF.

Décompte des formations achevées courant 2009

En 2009, le CAS08-09 et le CASPAS09 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 544'800 francs (54 participants x 6000 fr. de finances d'inscription pour un CAS et 69 participants x 3200 fr. de finances d'inscription pour un CASPAS).

Décompte CAS0809 et CASPAS09, en Fr.

Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	227'100	<i>Finances d'inscription</i>	544'800
UNI-GE	49'700	54 participants x 6000.-	
HEP-VD	55'003	69 participants x 3200.-	
IDHEAP	71'523		
IFFP	50'874		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	194'960		
UNI-GE	48'740		
HEP-VD	48'740		
IDHEAP	48'740		
IFFP	48'740		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	74'000		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	48'740		
	544'800		544'800

Les charges sont majoritairement composées par une dotation à l'enseignement pour chaque haute école partenaire. Cette dotation couvre les frais liés aux enseignements dont la haute école a la responsabilité (responsables de modules, intervenants, photocopies et autre matériel de cours, location de salle et de matériel, restauration, achat de logiciels, etc.).

Le dédommagement et overhead pour la participation au Comité de direction de la FORDIF constituent une contrepartie aux travaux réalisés au sein du Comité de direction et pour les travaux réalisés dans le cadre de la délégation de tâches particulières aux membres du Comité de direction. Ces travaux comprennent la coordination de la formation, les relations avec les participants, les relations avec les parties prenantes (CIIP 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 2009



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

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 d'exploitation et annexe aux comptes) de la convention relative à la formation « FORDIF » pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2009.

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 auditions, 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 auditions 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

Didier Wuilloud
Expert-réviseur

Lausanne, le 1er avril 2010

Annexes:

- Comptes annuels (bilan, compte d'exploitation et annexe aux comptes)

Comptes 2009

Le compte d'exploitation fait apparaître un excédent de revenus de 27'346 francs à l'issue de l'exercice 2009. Il s'obtient par différence entre des revenus s'élevant à 1'042'400 francs et des charges à 1'015'054 francs. Au 31 décembre les hautes écoles partenaires ont facturé à la FORDIF un montant de 299'500 francs en contrepartie des enseignements offerts. Le poste de dédommagement et overhead représente 323'420 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 (2690 fr.) et les activités promotionnelles (18'704 fr.) sont financés par les montants prévus dans le décompte ci-dessus pour le fonds de projets.

Ce résultat est affecté au fonds de projets afin de préfinancer les activités de développement de la FORDIF, notamment la cérémonie de remise des diplômes suivant la fin des formations en cours.

FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

BILAN	31.12.2009 CHF	31.12.2008 CHF
ACTIF	925'468.15	527'382.00
Actifs circulants	925'468.15	527'382.00
Actifs disponibles	317'817.15	-
<i>Banques</i>	317'817.15	-
Actifs réalisables	607'651.00	527'382.00
<i>Clients-Débiteurs</i>	234'700.00	-
<i>CIC IDHEAP</i>	372'951.00	527'382.00
PASSIF	925'468.15	527'382.00
Fonds étrangers	878'540.00	507'800.00
Dettes à court terme	878'540.00	507'800.00
<i>Passifs transitoires</i>	878'540.00	507'800.00
Fonds disponibles	46'928.15	19'582.00
Fonds pour projets	46'928.15	19'582.00
<i>Réserve pour projets</i>	46'928.15	19'582.00

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

COMPTE D'EXPLOITATION	2009 CHF	du 29.04.2008 au 31.12.2008 CHF
CHARGES	1'042'400.00	782'000.00
Biens, services et marchandises	1'042'400.00	782'000.00
Enseignement	299'500.00	104'600.00
<i>Dotation enseignement</i>	299'500.00	104'600.00
Logistique	323'420.00	131'400.00
<i>Dédommagements et Overhead</i>	323'420.00	131'400.00
Honoraires de tiers	2'690.00	3'022.40
<i>Mandats divers</i>	2'690.00	3'022.40
Représentation & Promotion	18'703.85	15'595.60
<i>Activités promotionnelles</i>	18'703.85	15'595.60
Provisions	398'086.15	527'382.00
<i>Constitution(+) / Utilisation(-) de transitoires</i>	370'740.00	507'800.00
Attribution du résultat à la réserve pour projets	27'346.15	19'582.00
REVENUS	1'042'400.00	782'000.00
Enseignement	1'042'400.00	782'000.00
Enseignement	1'042'400.00	782'000.00
<i>Ecolage CAS</i>	846'400.00	782'000.00
<i>Ecolage DAS</i>	196'000.00	-

Les passifs transitoires s'élèvent à 878'540 francs. Ils représentent les écolages payés pour les formations en cours et qui s'achèveront en 2010 (CAS09-10, CASFR09-10 et DAS09-10). 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 des CAS08-09 et CASPAS09 (Cf. décompte ci-dessus).

FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

ANNEXE AUX COMPTES 2009

But de la convention

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

Partenaires de la convention

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

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 86'940.00 pour une utilisation de CHF 40'011.85, justifiant ainsi la réserve au 31.12.2009 de CHF 46'928.15.

Détail des attributions par programme :

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

Deux CAS sont actuellement en cours : un CAS intercantonal (CAS09-10), fréquenté par 50 participants provenant de tous les cantons romands (hormis du Jura) et, en parallèle, un CAS spécifique destiné aux nouveaux responsables d'établissements primaires fribourgeois (CASFR09-10) – 57 participants. Le CAS09-10 a débuté le 18 septembre 2009 et se terminera le 26 mai 2010. Le CASFR09-10 a, quant à lui, commencé le 24 août 2009 et se clôturera le 4 juin 2010.

Le premier DAS (DAS09-10) a été lancé le 29 octobre 2009. 28 participants (Genève 10, Vaud 10, Valais 4, Fribourg 2, Neuchâtel 1 et Jura 1) fréquentent cette formation qui se terminera le 12 novembre 2010.

Les journées de ces différentes formations ont été dédoublées, voire détriplées, pour répondre au nombre élevé de participants et à la nécessité de maintenir un taux d'encadrement adéquat.

Planification des formations prévues

Une seconde formation spécifique destinée aux porteurs d'une attestation FORRES ou ISPPF/IFFP de responsables d'établissements scolaires est prévue en mars 2010 (CASPAS10). D'une durée de 5 journées, elle constitue une passerelle en vue de l'obtention du CAS. En fonction de la demande, cette formation passerelle sera dédoublée.

Un CAS régulier s'ouvrira en automne 2010 (CAS10-11). Il s'étendra de septembre 2010 à mai 2011.

Un DAS débutera en automne 2010. Il constitue la suite logique du CAS et s'adresse aux porteurs d'un CAS (CAS-GE08, CAS08-09, CASPAS09, CAS09-10, CASFR09-10, CASPAS10). La formation DAS contient 30 journées. Elle s'étend de novembre 2010 à décembre 2011 (DAS10-11).

Enfin, l'ouverture d'un MAS est prévue en 2012 (MAS12-13).

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

5

Formation continue

Concept

La formation continue FORDIF a été développée au cours de l'année 2009. Elle contient 15 unités de formation de courte durée (1,5 journée) et une unité plus conséquente d'une durée de 7,5 journées. L'offre de formation continue s'inscrit dans le cadre du DAS. Les participants y reçoivent une attestation de participation. Si les participants suivent ultérieurement le DAS, ils sont automatiquement dispensés des journées concernées.

La formation continue FORDIF présente ainsi la particularité de s'articuler autour du DAS. Elle offre de plus 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.

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.

Offre

L'offre de formation continue FORDIF est consultable sous www.fordif.ch > Formation continue. Elle comprend les unités suivantes :

- Conduire un entretien ou une séance de négociation ;
- Observation et évaluation de situations d'enseignement ;
- Gestion d'un projet d'établissement ;
- Relations école-famille ;
- Le conseil d'établissement ;
- Management stratégique d'une institution de formation ;
- Analyse de processus à l'aide de la méthode OSSAD ;

- Revue par les pairs ;
- Mon identité de chef d'établissement ;
- Diriger et améliorer une école dans des conditions difficiles ;
- Le contrôle du travail des enseignants ;
- Organisation interne au sein des Conseils de direction ;
- Ethique et cultures institutionnelles ;
- Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire ;
- Relations école-monde professionnel ;
- Transition et interruption de formation/d'études.

6

Activités de gestion

Cadre réglementaire

Au cours de l'année écoulée et dans le cadre de son mandat, le Comité de direction FORDIF a développé de manière continue l'ingénierie de la formation. Il a rédigé un règlement des études DAS et modifié le règlement des études CAS. Il a élaboré divers documents à usage interne (procédure de communication des notes, directive liée au travaux de validation CAS et DAS, règlement de fonctionnement et des finances de la formation continue, adaptation des maquettes CAS et DAS, calendrier des formations, questionnaires d'évaluation des modules et de la formation).

Plateforme internet

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



Manifestations

Deux cérémonies de clôture ont eu lieu durant l'année sous revue. La première a été organisée à Genève le 17 février 2009. Elle concernait les participants au CASGE08. La seconde s'est déroulée à Lausanne en date du 3 décembre 2009. Y ont pris part les participants au CAS08-09 et au CASPAS09.

Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction FORDIF s'est réuni à 9 reprises en 2009 (journées complètes de travail).

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

- Association francophone internationale des directeurs d'établissements scolaires (AFIDES) : 1 rencontre (18 février 2009)
- Association genevoise des cadres de l'enseignement primaire : 1 rencontre (18 février 2009)
- Association des inspecteurs et des directeurs des écoles primaires et de Suisse romande et du Tessin (18 février 2009)
- Centre suisse de formation continue des professeurs de l'enseignement secondaire CPS : 1 rencontre (8 juin 2009)

- Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires : 1 rencontre (18 février 2009)
- CIIP (Secrétariat général) : 1 rencontre (2 mars 2009)
- Commission de suivi CIIP-FORDIF : 2 rencontres (2 juin et 24 septembre 2009)
- Conférence latine de l'enseignement obligatoire CLEO : 1 rencontre (25 mars 2009)
- Répondants cantonaux : 1 rencontre (2 mars)
- Intervention lors du congrès de l'AFIDES (14 mars 2009)
- Direction générale de l'enseignement primaire du Département de l'instruction publique genevois : une séance de coordination (29 janvier 2009)
- Multiples séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires

Annexe 1

Organes de la FORDIF

Comité de direction

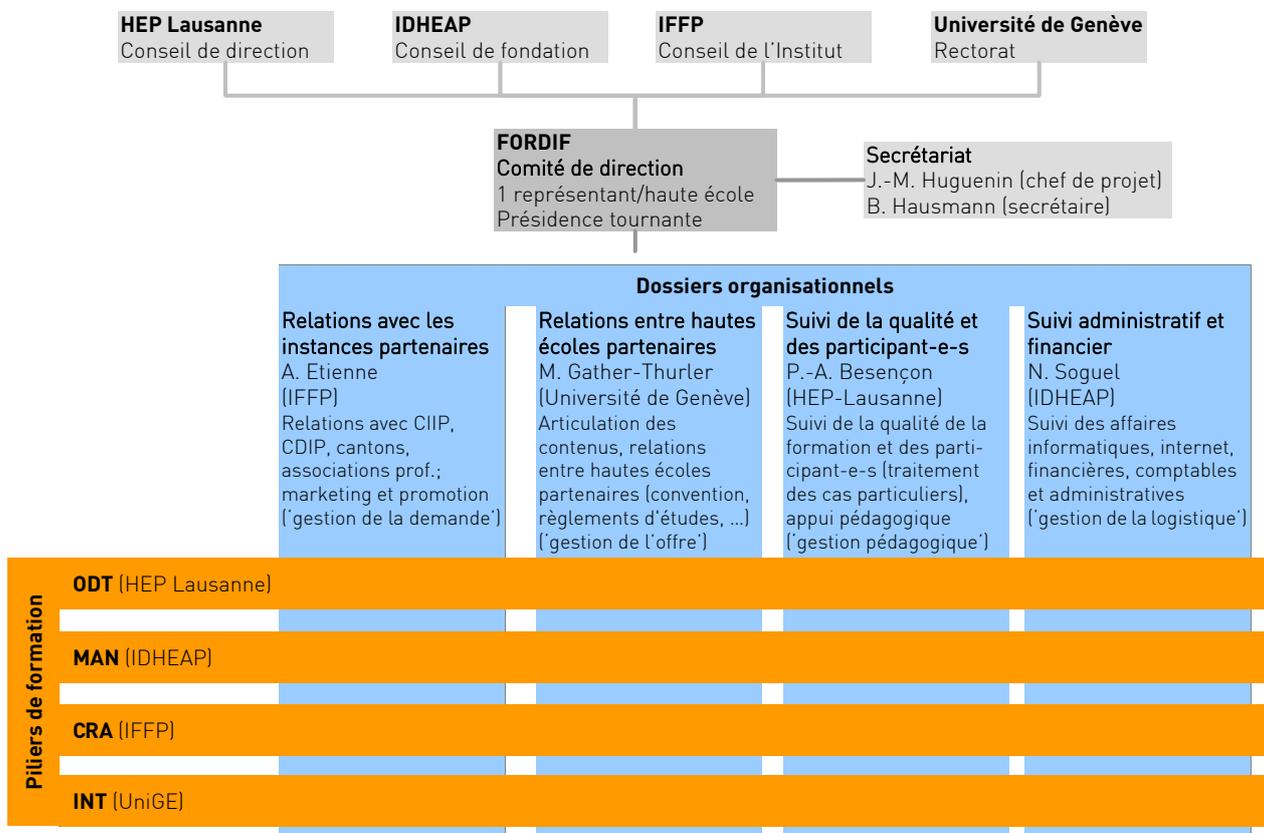
Haute école pédagogique du canton de Vaud	Pierre-Alain Besençon	
Institut de hautes études en administration publique	Nils Soguel	Présidence 2010
Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle	Alexandre Etienne	Présidence 2009
Université de Genève	Monica Gather Thurler	Présidence 2008

Chargé de projet Jean-Marc Huguenin

Secrétariat Béatrice Hausmann
IDHEAP, Rte de la Maladière 21,
1022 Chavannes-Lausanne
T 021 557 40 57
F 021 557 40 09
beatrice.hausmann@idheap.unil.ch

Annexe 2

Organigramme de la FORDIF



Annexe 3

Contenu de la formation CAS, par module

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

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

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

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

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

Annexe 4

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

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

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	MAN-2 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Conduite et développement de l'institution de formation
UF	Thèmes	Contenus	Durée
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'efficacité et benchmarking en lien avec les démarches qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse d'efficacité (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-2f	Revue de pairs	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Identification des bonnes pratiques lors d'une revue de pairs thématique (analyse d'une situation dans un établissement) ▪ Appropriation et application des bonnes pratiques 	12
MAN-2g	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"> ▪ Environnement économique : l'empire de la gestion ; école et marché ; la formation au cœur du débat ▪ Environnement politique : politique de l'éducation, nouvelles pratiques de gouvernance, obligation de rendre compte (accountability / redevabilité) ▪ Environnement social et culturel : démocratisation de l'enseignement et ses conséquences ▪ L'école en contexte multiculturel 	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 des élèves / veille éducative et dispositifs de soutien / préparation et accompagnement des transitions ▪ 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 ▪ Problématique du genre 	12
CRA-2c	Institutions de formation et marketing	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Visibilité de l'institution / impératifs « Qualité » ▪ Activités de marketing : enjeux et limites 	12
CRA-2 Options (1 ECTS ; 1,5 journée ; 12 périodes)			
CRA-2d	Cohésion entre priorités socio-politiques et mise en œuvre dans l'établissement scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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. ▪ 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. 	12
CRA-2e	Relations école – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Partenaires et modalités de travail avec les partenaires ▪ Réseaux professionnels ▪ Développement de l'institution et enjeux politiques 	12
CRA-2f	Transitions et interruptions de formation / d'études	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Enjeux individuels et institutionnels – rôle des différents acteurs ▪ Transition de l'école obligatoire au post-obligatoire (filières de culture générale VS filières professionnelles) ▪ Entrée dans la vie professionnelle et/ou poursuite des études ▪ Interruptions de formation : comment les gérer ? 	

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	INT-2 (sous la responsabilité de l'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-2e	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-2g	Ethique et cultures institutionnelles	<ul style="list-style-type: none"> Charte éthique Accommodation raisonnable 	12
INT-2h	Mon identité de	<ul style="list-style-type: none"> Parcours et incidents de parcours 	12

	chef d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Self-management et développement professionnel personnel 	
INT-2i	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-2j	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