

F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2011



hep/ haute
école
pédagogique
vaud

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

EHB
IFFP
IUFFP
EDUKATIONSBUNDESINSTITUT
FÜR BERUFSBILDUNG
INSTITUT FÉDÉRAL
DES HAUTES ÉTUDES
EN FORMATION PROFESSIONNELLE
ISTITUTO
UNIVERSITARIO FEDERALE
PER LA FORMAZIONE PROFESSIONALE

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

Rapport d'activités 2011

© Lausanne – Mai 2012

Comité de direction de la FORDIF

HEP Vaud – IDHEAP – IFFP – IUFE-UNIGE

Sommaire

1 Introduction	1
2 FORDIF	3
Concept de formation FORDIF	3
Dispositif d'évaluation de la qualité	5
Commission de suivi CIIP-FORDIF	6
3 Formations achevées en 2011	7
Certificate of Advanced Studies	7
Diploma of Advanced Studies	7
Participants	7
Evaluation de la qualité du DAS 09-10	8
Finances	10
Décompte des formations achevées courant 2011	10
Rapport de révision des comptes 2011	12
Comptes 2011	13
4 Formations en cours et prévues	16
Formations en cours	16
Planification des formations prévues	16
5 Formation continue	17
Concept	17
Offre	18
6 Activités de gestion	19
Cadre réglementaire	19
Plateforme Internet	20
Manifestations	21
Réunions	21
Annexe 1 Organes de la FORDIF	22
Annexe 2 Organigramme de la FORDIF	23
Annexe 3 Contenu de la formation CAS à 10 crédits, par module	24
Annexe 4 Contenu de la formation DAS à 20 crédits, par module	25
Annexe 5 Contenu de la formation CAS à 15 crédits, par module	31
Annexe 6 Contenu de la formation DAS à 15 crédits, par module	36

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
ISPPF	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 2011 constitue la quatrième 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 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 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, son ajustement au Profil CDIP et son dispositif d'évaluation de la qualité. La partie 3 renseigne sur les formations achevées en 2011 (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 2010 ou en 2011 mais non achevées) et les formations dont les lancements sont prévus en 2012. 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. Conséquence du nouveau CAS à 15 crédits, le DAS a lui aussi dû être adapté. Si un total de 30 crédits est toujours requis pour obtenir un DAS, le « nouveau » DAS ne comporte plus que 15 crédits (contre 20 précédemment). Il sera offert pour la première fois en 2012. 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.

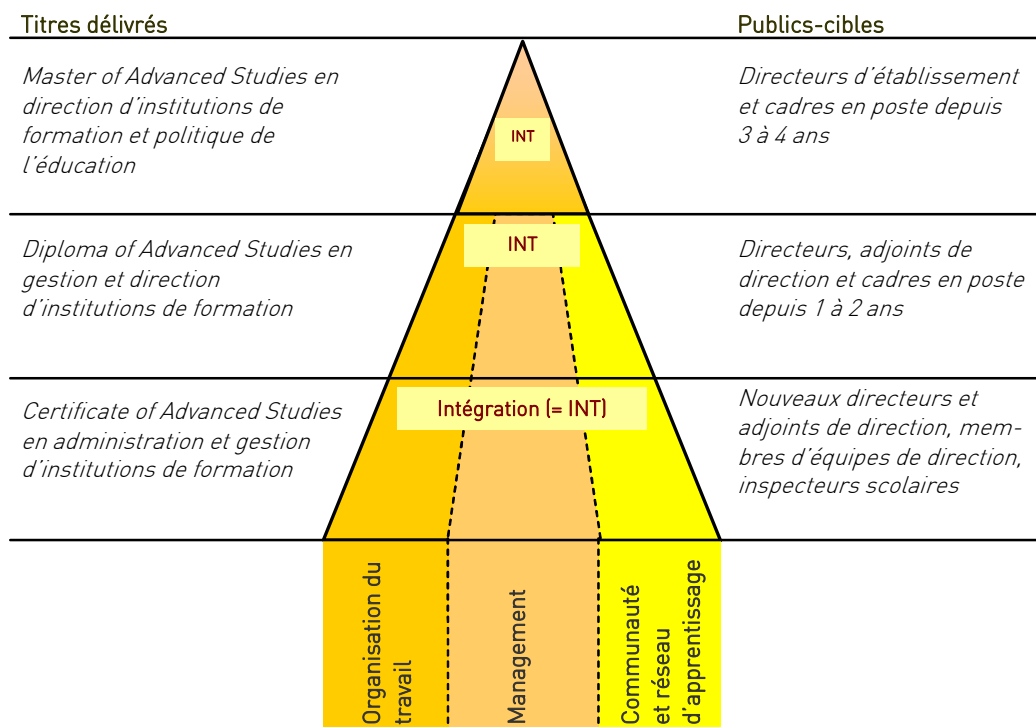
Le dispositif FORDIF propose en conséquence trois niveaux de formation correspondant à trois certifications consécutives et distinctes :

- *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 2012.

OU

- 20 crédits ECTS supplémentaires pour les détenteurs d'un CAS à 10 crédits ; ces 20 crédits peuvent être obtenus soit en suivant la dernière édition du DAS à 20 crédits qui a débuté en novembre 2011 soit en suivant le DAS à 15 crédits complété par 5 crédits à choix dans l'offre de formation continue de la FORDIF.
- *Master of Advanced Studies* (MAS) en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation (30 crédits ECTS supplémentaires).

La figure ci-après illustre ces trois niveaux de formation, les titres délivrés, les publics-cibles spécifiques et les composantes de la formation. Par ailleurs, les annexes présentent en détail le contenu du CAS (à 10 et 15 crédits) et du DAS (à 20 et à 15 crédits).



Rendu nécessaire par le Profil CDIP, l'ajustement des CAS et DAS s'est traduit par une adaptation du cadre réglementaire de la FORDIF en 2011.

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.

Ainsi, un nouveau contrat de prestations a été signé entre la CIIP et les hautes écoles partenaires ; une nouvelle convention académique a été signée entre les hautes écoles partenaires ; un nouveau règlement d'études pour le CAS a été élaboré.

La FORDIF a déposé en décembre 2011 auprès de la CDIP le dossier de demande de reconnaissance du CAS. L'objectif de ce dossier est de présenter à la CDIP l'ensemble des informations nécessaires pour lui permettre de se prononcer sur la reconnaissance du *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en administration et gestion d'institutions de formation à 15 crédits ECTS. Il porte également, en vertu des dispositions transitoires prévues à l'article 8 du Profil CDIP, sur la reconnaissance rétroactive du CAS à 10 crédits de la FORDIF. Cette demande rétroactive est demandée et portée par la CIIP.

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 2011 ; le questionnaire est spécifique à chaque module dans la mesure où les participants doivent indiquer si le module a satisfait à ses objectifs propres ; le but est en particulier de prendre d'éventuelles mesures correctives d'un module à l'autre et dans la perspective de la reconduction du module concerné.
3. Evaluation de l'ensemble de la formation (CAS, DAS ou MAS) ; cette évaluation s'opère à l'aide d'un questionnaire détaillé administré sous forme électronique ; le but est en particulier de prendre d'éventuelles mesures correctives en vue de la prochaine formation.
4. Mise sur pied d'un groupe de référents composé de quelques participants de chaque formation – en général trois – (CAS, DAS ou MAS) ; ce groupe rencontre les responsables de modules et les membres du Comité de direction de la FORDIF autant de fois que nécessaire durant la formation ; le but est d'échanger les impressions des parties prenantes et en particulier de prendre rapidement d'éventuelles mesures correctives, c'est-à-dire avant l'achèvement de la formation.

Commission de suivi CIIP-FORDIF

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

La commission de suivi CIIP-FORDIF s'est réunie à deux reprises en 2011 (1^{er} avril et 12 octobre 2011) pour passer en revue les activités de la FORDIF. Les membres 2011 de la commission sont :

- Daniel Forchelet, représentant du Secrétariat général CIIP, président de la commission de suivi CIIP-FORDIF ;
- Michel Beytrison, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire ;
- Daniel Brosy, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire ;
- Laurent Feuz, représentant de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire ;
- Claude Pottier, représentant de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire ;
- Michel Guyaz, représentant de l'Association des inspecteurs et directeurs de l'enseignement primaire ;
- Jean Delacrétaz, représentant de la Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires ;
- Jean-Marc Haller, représentant du Syndicat romand des enseignants ;
- Claude-Alain Vuille, représentant des branches fondamentales du secondaire II ;
- Pierre-Alain Cattin, représentant des branches fondamentales du secondaire II ;
- Alexandre Etienne, représentant permanent du Comité de direction de la FORDIF ;
- Monica Gather Thurler, représentante du Comité de direction de la FORDIF en tant que sa présidente pour l'année 2011.

Formations achevées en 2011

Certificate of Advanced Studies

Suite au passage du CAS de 10 à 15 crédits ECTS, la première édition du CAS à 15 crédits a débuté quant à elle en janvier 2011. Elle se terminera en automne 2012. Aucune formation menant au CAS à 10 crédits n'a débuté en 2010 ou en 2011.

Diploma of Advanced Studies

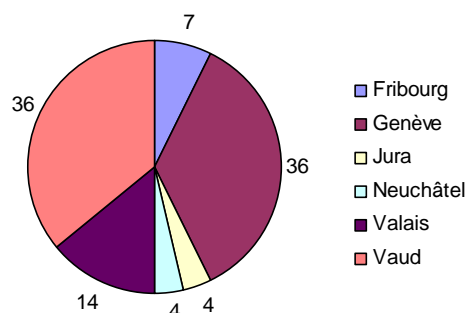
L'année 2011 a vu se conclure la formation de la première volée intercantonale de participants au DAS (DAS09-10), débutée en automne 2009. La cérémonie de remise des titres a eu lieu à l'Université de Genève le 27 mai 2011. Chaque participant du DAS09-10 a suivi un total de 30 journées de formation.

Participants

28 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au DAS09-10. Parmi ces derniers, 27 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).

La figure ci-dessous renseigne sur l'origine des participants (en %) du DAS09-10. 36% d'entre eux proviennent du canton de Genève, 36% du canton de Vaud, 14% du canton du Valais, 7% du canton de Fribourg, 4% du canton du Jura et 4% du canton de Neuchâtel. Aucun participant ne provient du canton de Berne.

Provenance cantonale des participants au DAS09-10 (%)



50% des participants sont actifs dans les degrés préscolaire et primaire. 25% occupent des fonctions dans le secondaire I. 11% proviennent du secondaire II (écoles professionnelles). Enfin, 14% des participants sont actifs dans le degré tertiaire ou occupent d'autres fonctions – inspecteurs scolaires, conseillers pédagogiques, syndicalistes, responsables au sein d'un département de l'instruction publique.

Evaluation de la qualité du DAS 09-10

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation DAS09-10 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 30 journées de formation faisant partie du cursus, 29,5 ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (98%). Parmi ces 29,5 journées :

- 25 journées (85%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 2 journées (7%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est réel ;
- 2,5 journée (8%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est sensible.

Enfin, sur l'ensemble des 30 journées, seule 1/2 journée a récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits (2%). Cette 1/2 journée a dû être revue dans la perspective du DAS10-11.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 67%. Le questionnaire d'évaluation comporte quatre blocs thématiques (contenu de la formation, structure du programme, apprentissages des participants et généralités). Chacun d'entre eux contient un nombre variable de questions fermées (33 au total). Ces questions fermées peuvent être répondues par les items « non », « plutôt non », « plutôt oui », « oui » et « sans avis ». Le questionnaire est enfin complété par diverses questions ouvertes.

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

- 93% pour le contenu de la formation ;
- 90% pour la structure du programme ;
- 88% pour les apprentissages des participants ;
- 89% pour les généralités.

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

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

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

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

Finances

La partie du rapport d'activités consacrée aux aspects financiers contient trois éléments. D'abord, elle présente le décompte opéré entre les quatre hautes écoles partenaires pour les formations achevées au cours de l'année sous revue. Ensuite, elle donne copie du rapport de révision des comptes 2011. 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 2011

En 2011, le DAS09-10 s'est achevé. Il a fait l'objet d'un décompte entre les quatre hautes écoles partenaires. Ce décompte est présenté dans le tableau ci-dessous.

Les revenus sont formés des finances d'inscription (écolages). Ils se montent à 196'000 francs (28 participants x 7000 fr. de finances d'inscription pour un DAS).

Décompte DAS09-10, en Fr.			
Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	129'000	<i>Finances d'inscription</i>	196'000
UNI-GE	32'250	28 participants x 7000.-	
HEP-VD	32'250		
IDHEAP	32'250		
IFFP	32'250		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	42'800		
UNI-GE	10'700		
HEP-VD	10'700		
IDHEAP	10'700		
IFFP	10'700		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	13'500		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	10'700		
	196'000		196'000

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

Le dédommagement et overhead pour la participation au Comité de direction de la FORDIF constituent une contrepartie aux travaux réalisés au sein du Comité de direction et pour les travaux réalisés dans le cadre de la délégation de tâches particulières aux membres du Comité de direction (cf. Annexe 2). 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 2011



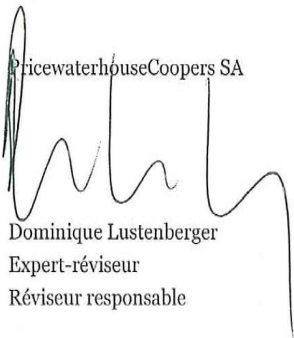
Rapport de l'organe de révision
sur le contrôle restreint
au Comité de direction
Convention relative à la formation « FORDIF »
Chavannes-près-Renens


En notre qualité d'organe de révision, nous avons contrôlé les comptes annuels (bilan, compte de profits et pertes et annexe) de la convention relative à la formation « FORDIF » pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2011.

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, 10 avril 2012

Annexes:

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

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

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

Comptes 2011

Le compte d'exploitation est équilibré (815'260 francs de revenus et 815'260 francs de charges). Au 31 décembre les Hautes écoles partenaires ont facturé à la FORDIF un montant de 639'000 francs en contrepartie des enseignements offerts. Le poste de dédommagement et overhead représente 71'600 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 (15'700 fr.) et les activités promotionnelles (18'225 fr.) sont financés par les montants prévus dans le décompte ci-dessus pour le fonds de projets.

FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

BILAN	31.12.2011 CHF	31.12.2010 CHF
ACTIF	1'195'688.45	1'170'238.75
Actifs circulants	1'195'688.45	1'170'238.75
Actifs disponibles	620'126.75	14'163.30
<i>Banques</i>	620'126.75	14'163.30
Actifs réalisables	575'561.70	1'156'075.45
<i>Clients-Débiteurs</i>	562'295.00	698'165.00
<i>CIC IDHEAP</i>	13'266.70	457'910.45
PASSIF	1'195'688.45	1'170'238.75
Fonds étrangers	1'123'100.00	1'077'125.00
Dettes à court terme	1'123'100.00	1'077'125.00
<i>Créanciers</i>	170'275.00	-
<i>Passifs transitoires - Ecolage facturé d'avance</i>	502'090.00	697'125.00
<i>Passifs transitoires - Programmes en cours</i>	450'735.00	380'000.00
Réserves	72'588.45	93'113.75
Réserves	72'588.45	93'113.75
<i>Réserve pour projets</i>	72'588.45	93'113.75

FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

COMPTE D'EXPLOITATION	2011 CHF	2010 CHF
CHARGES	815'260.30	284'800.00
Biens, services et marchandises	815'260.30	284'800.00
Enseignement	639'000.00	338'526.00
<i>Dotation enseignement</i>	639'000.00	338'526.00
Logistique	71'600.00	381'515.00
<i>Dédommagements et Overhead</i>	71'600.00	381'515.00
Honoraires de tiers	15'700.00	2'690.00
<i>Mandats divers</i>	15'700.00	2'690.00
Représentation & Promotion	18'225.30	14'423.40
<i>Activités promotionnelles</i>	18'225.30	14'423.40
Provisions et Réserves	70'735.00	-
<i>Constitution(+) / Utilisation(-) de transitoires</i>	70'735.00	-
<i>Attribution à la réserve pour projets</i>	-	46'185.60
REVENUS	815'260.30	284'800.00
Enseignement	815'260.30	284'800.00
Enseignement	794'735.00	284'800.00
<i>Ecolage CAS</i>	705'575.00	100'800.00
<i>Ecolage DAS</i>	89'160.00	184'000.00
Provisions et Réserves	20'525.30	-
<i>Dissolution de la réserve pour projets</i>	20'525.30	-

Les passifs transitoires s'élèvent à 952'825 francs. Ils représentent les écolages payés pour les formations en cours et qui s'achèveront en 2012 ou en 2013 (CAS 11-12, CAS 12-13, DAS 10-11 et DAS 11-12). Ces formations feront au moment de leur achèvement l'objet d'un décompte. Ce poste transitoire est également composé des montants non encore facturés par certaines Hautes écoles partenaires au terme du décompte du DAS 09-10 (cf. décompte ci-dessus).

FORMATION EN DIRECTION D'INSTITUTIONS DE FORMATION (FORDIF)

ANNEXE AUX COMPTES 2011

But de la convention

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

Partenaires de la convention

- a) Haute école pédagogique du canton de Vaud :
Dr Guillaume Vanhulst, Recteur
- b) Institut de hautes études en administration publique :
Dr. Barbara Haering, Présidente du Conseil de fondation
- c) Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle :
Prof. Dr. Stefan C. Wolter, Président du Conseil
- d) Institut universitaire de formation des enseignants de l'Université de Genève :
Prof. Dr. Bernard Schneuwly, Directeur

Résultats des programmes FORDIF

Chaque programme dégage un résultat qui est attribué au fonds pour projet afin de couvrir les dépenses courantes et de promotions. Depuis le début des programmes en avril 2008, il y a eu une attribution totale de CHF 163'639.00 pour une utilisation de CHF 91'050.55, justifiant ainsi la réserve au 31.12.2011 de CHF 72'588.45.

Détail des attributions par programme :

2011

DAS 2009-2010 : 13'400.-

2010

CAS PASS 2010 : 13'300.-

CAS 2009-2010 : 24'399.-

CAS FR 2009-2010 : 25'600.-

2009

CAS PASS 2009 : 21'940.-

CAS 2008-2009 : 26'800.-

2008

CAS GE 2008 : 38'200.-

4

Formations en cours et prévues

Formations en cours

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

Le CAS11-12 a débuté le 27 janvier 2011. La dernière journée de formation présentielle aura lieu le 1^{er} juin 2012. Le CAS11-12 compte 83 participants.

Le DAS10-11 a débuté le 4 novembre 2010. La dernière journée de formation présentielle a eu lieu le 2 décembre 2011. Les 22 participants à cette formation finaliseront leur travail de validation à fin février 2012.

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

Planification des formations prévues

Un CAS régulier (à 15 crédits désormais) s'ouvrira en janvier 2012. Il s'étendra jusqu'en automne 2012 et comptera 60 participants.

Un DAS à 15 crédits est agendé pour l'automne 2012. Il constitue la suite logique du CAS à 15 crédits.

Enfin, l'ouverture d'un MAS est prévue en 2013 (MAS13-14).

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

5

Formation continue

Concept

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

En 2011, l'offre de formation continue a été enrichie. Une affiche de présentation a été réalisée et envoyée à toutes les écoles des degrés primaire, secondaire I et II de Suisse romande.

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

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

En 2011, 5 personnes ont suivi un module entier du DAS (7,5 jours) et 7 personnes ont participé à une unité de formation (1,5 jour) dans le cadre de la formation continue. Au total, 48 journées-participants ont été comptabilisées en 2011.

Offre

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

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

Le détail de l'offre de formation continue de la FORDIF est consultable sous www.fordif.ch > Formation continue.

Activités de gestion

Cadre réglementaire

Au cours de l'année écoulée et dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF a développé de manière continue l'ingénierie de la formation, et notamment l'adaptation des programmes suite à l'entrée en vigueur du Profil CDIP. Cette adaptation a nécessité la révision de différents documents : contrat de prestations entre la CIIP et les quatre hautes écoles partenaires, convention académique entre les quatre hautes écoles partenaires, règlement d'études du CAS, plans d'études du CAS et du DAS. Le Comité de direction de la FORDIF a en outre élaboré ou ajusté divers documents à usage interne (procédure de communication des notes, directive liée aux travaux de validation CAS et DAS, règlement d'organisation, règlement des finances, adaptation des maquettes CAS et DAS, vision par module de formation, calendrier des formations, questionnaires d'évaluation des modules et de la formation).

Parallèlement, le Comité de direction de la FORDIF a élaboré le dossier de demande de reconnaissance du CAS auprès de la CDIP. Ce dossier contient les éléments suivants² :

- Informations générales sur le CAS (titre de la formation, historique, institution prestataire, institutions partenaires, place de la formation dans l'institution prestataire) ;
- Objectifs, éléments, structure et volume de la formation (description de la formation et de son programme, structure de la formation, volume et durée de la formation) ;

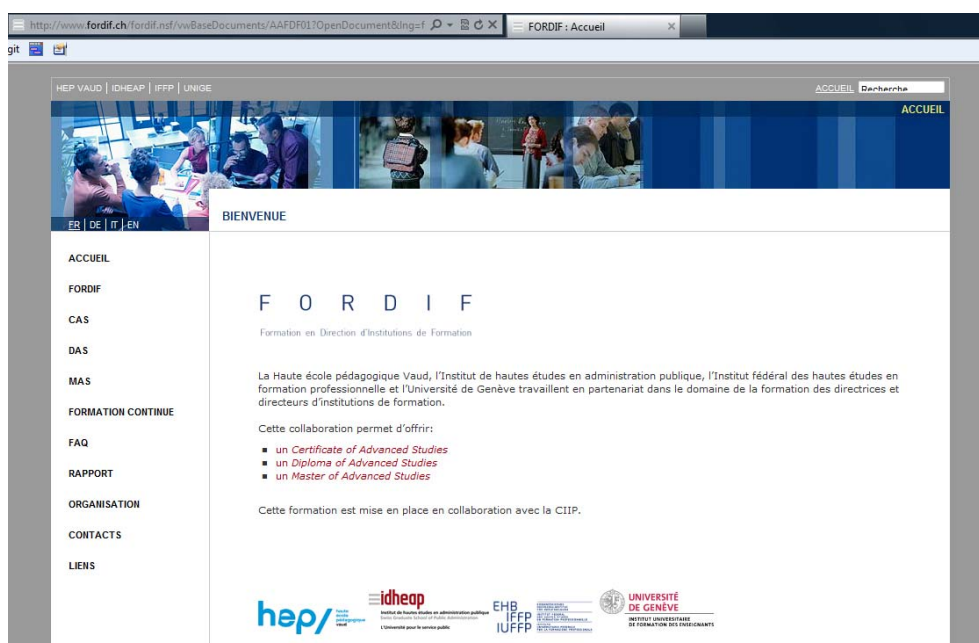
² Ces éléments correspondent à ceux présentés dans les Instructions CDIP du 3 février 2010 pour l'établissement d'une demande de reconnaissance en application du règlement du 17 juin 2004 concernant la reconnaissance des certificats de formation complémentaire dans le domaine de l'enseignement ainsi que selon le Profil du 29 octobre 2009 pour les formations complémentaires de responsable d'établissement scolaire.

- Cadre règlementaire (règlement d'études, conditions d'admission, prise en compte des études déjà effectuées, éléments de qualification, procédure d'examen, procédure et voie de recours, dispositif d'évaluation de la qualité) ;
- Exemples de mémoires professionnels ;
- Certificats délivrés avant et après la reconnaissance.

Le dossier de demande de reconnaissance a été déposé par le Comité de direction de la FORDIF, sur délégation de compétence de la CIIP, auprès de la CDIP en décembre 2011.

Plateforme Internet

Le Comité de direction a en outre poursuivi le développement et l'adaptation du site internet FORDIF (www.fordif.ch). Une foire aux questions (FAQ) est ainsi venue s'ajouter pour répondre à certaines interrogations récurrentes. 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, dont une page est illustrée ci-après.

The screenshot shows the FORDIF website interface. At the top, there are logos for HEP VAUD, IDHEAP, IFFP, and UNIGE. The main header reads 'PLATEFORME POUR LES PARTICIPANT.E.S DAS1011'. A navigation menu on the left lists: ACCUEIL, FORDIF, CAS, DAS (highlighted), MAS, FORMATION CONTINUE, FAQ, RAPPORT, ORGANISATION, CONTACTS, and LIENS. The main content area is titled 'DAS novembre 2010 - décembre 2011' and includes sections for 'Programme de cours', 'Validation MAN', and 'Tableau des documents téléchargeables'. The table below lists documents for 'INT2 - Intégration' with columns for 'Jour', 'Intervenant', 'Canevas', 'Présentation & questions', 'Diaporama', 'Lectures support', and 'complémentaires'.

Jour	Intervenant	Canevas	Présentation & questions	Diaporama	Lectures support	complémentaires
INT2 - Intégration						
31-2	M. Gather Thurler Equipe INT + Prof. G. Felouzis (UNIGE)	CJ1-2	PJ1-2		LSJ1-2	LCJ1-2
33-4	M. Gather Thurler Equipe INT + Prof. F. Yvon	CJ3-4			LSJ3-4	
	L. Progin Romanato		PJ3-4			
	C. Denecker		PJ3-4			
	F. Yvon		PJ3-4			
35-6	Equipe INT P. Perrapoud	CJ5-6	PJ5-6		LSJ5-6	

Manifestations

Une cérémonie de clôture a eu lieu durant l'année sous revue. Elle a été organisée dans les locaux de l'Université de Genève le 27 mai 2011 en présence de M. le Secrétaire général adjoint de la CIIP Daniel Forchelet, de M. le Directeur général du cycle d'orientation du canton de Genève Georges Schürch et de M. le Directeur de l'IUFE de l'Université de Genève Bernard Schneuwly. A cette occasion, 27 lauréats se sont vus délivrer leur DAS.

Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF s'est réuni à 5 reprises en 2011 (journées complètes de travail).

Il a en outre rencontré les partenaires suivants lors de séances de travail ou d'information :

- Commission de suivi CIIP-FORDIF : 2 rencontres (1^{er} avril et 12 octobre 2011)
- Représentants des associations professionnelles : 1 rencontre (12 octobre 2011)
- Multiples séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires

Annexe 1

Organes de la FORDIF

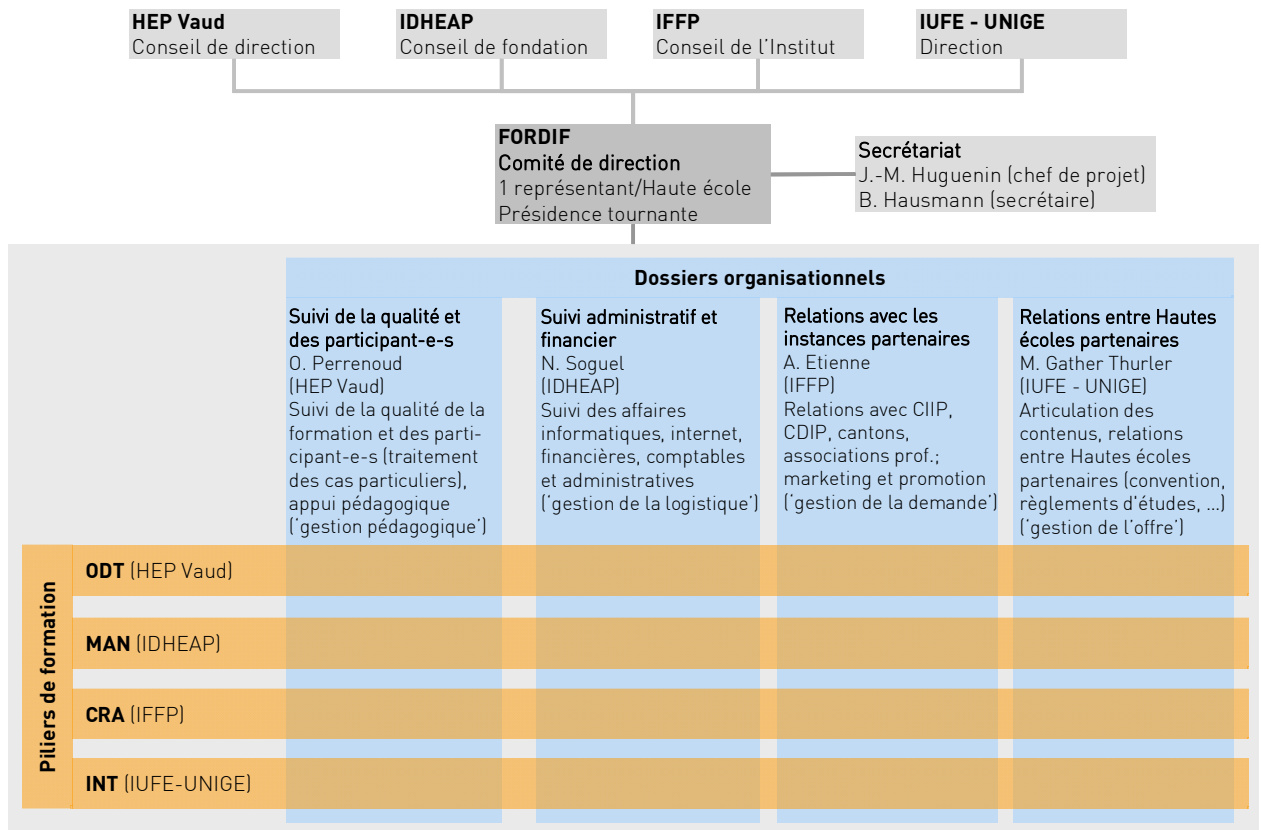
Comité de direction

HEP Vaud	Olivier Perrenoud	Présidence 2012
IDHEAP	Nils Soguel	Présidence 2010
IFFP	Alexandre Etienne	Présidence 2009
UNIGE	Monica Gather Thurler	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 2 Organigramme de la FORDIF



Annexe 3

Contenu de la formation CAS à 10 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)		CAS	ODT-1 (sous la responsabilité de la HEP VD) Composantes de l'organisation du travail au sein d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus	Durée
ODT-1a	Relations professionnelles Gestion des rapports de pouvoir et des conflits	Être dirigeant dans un système tel qu'une institution de formation : - Pouvoir et exercice du pouvoir - Clarification des rôles - Conflits et négociation Communication constructive : - Conduite d'entretien - Prescription, conseil, supervision, contrôle - Règles, prescriptions et attentes	16
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 	8
ODT-1c	Collaboration pour la gestion du parcours des élèves	Intégration des élèves : - 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	8

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	MAN-1 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Gestion administrative d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus	Durée
MAN-1a	Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ 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 » : <ul style="list-style-type: none"> - 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 : <ul style="list-style-type: none"> - 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 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 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) Suivi de la qualité de l'enseignement- apprentissage
UF	Thèmes	Contenus	Durée
ODT-2 Tronc commun (4 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)			
ODT-2a	Professionnalisa- tion 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) 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'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

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) Gestion opérationnelle 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) Suivi de la qualité de l'enseignement- apprentissage	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
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 		16
ODT-2b	Travail collectif et coopération professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> 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. 		8
ODT-2c	Système complet de gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> Cadres de référence pour des systèmes qualité Modèles qualités et pilotage de l'institution Implantation et vie d'une démarche qualité Modèles d'auto-évaluation dans des établissements de formations et démarche SEFOQ 		16
UF à option	Thèmes	Contenus		Durée
ODT-2 Option	Conduite d'un entretien ou d'une séance de négociation	<ul style="list-style-type: none"> Négociation raisonnée et négociation de fond Étapes de la négociation Conduite d'entretien de négociation Emotions et négociation 		8
ODT-2 Option	Gestion de l'innovation dans une institution	<ul style="list-style-type: none"> Logiques d'action et logique d'autonomie Rapport au changement et ambivalences des acteurs Gestion des innovateurs et gestion d'établissement Changement de culture 		
ODT-2 Option	Santé et prévention dans les établissements de formation	<ul style="list-style-type: none"> Programme de prévention dans l'école Santé psychosociale des élèves et des enseignants 		

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 (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
MAN-2a	Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Situation stratégique initiale ▪ Analyse externe ▪ Analyse interne 		12
MAN-2b	Conception de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Elaborer une vision ▪ Définir un système d'objectifs ▪ Développer une stratégie 		8
MAN-2c	Exécution de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Exécution de la stratégie ▪ Contrôle stratégique 		8
MAN-2d	Tableau de bord prospectif	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Balanced scorecard ▪ Cockpit de management 		8
UF à option	Thèmes	Contenus		Durée
MAN-2 Option	Mieux s'organiser pour gagner du temps	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un programme d'efficacité personnelle ▪ La planification immédiate ▪ L'organisation immédiate (outils de travail, dossiers, classement, fichiers électroniques, messagerie électronique) ▪ L'action immédiate ▪ Le pilotage automatique immédiat (filtrer, réagir, traiter – entretiens, téléphones, courriers et messagerie électronique) 		8
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 		

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

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