

F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

RAPPORT D'ACTIVITÉS 2014



CAS-FORDIF
reconnu par

 EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique

hep/ haute
école
pédagogique
vaud

Unil
UNIL | Université de Lausanne
IDHEAP
Institut de hautes études
en administration publique

EHB
IFFP
IUFFP
EIDGENÖSSISCHES
HOCHSCHULINSTITUT
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 2014

© Lausanne – Juin 2015

Comité de direction de la FORDIF

HEP Vaud – IDHEAP – IFFP – IUFE-UNIGE

Sommaire

1 Introduction	4
2 FORDIF	6
Concept de formation FORDIF	6
Reconnaissance du CAS-FORDIF	8
Dispositif d'évaluation de la qualité	8
Commission de suivi CIIP-FORDIF	9
3 Formations achevées en 2014	11
Certificate of Advanced Studies	11
Participants	11
Evaluation de la qualité du CAS 13-14	12
Finances	14
Décompte des formations achevées courant 2014	14
Rapport de révision des comptes 2014	16
Comptes 2014	17
4 Formations en cours et prévues	20
Formations en cours	20
Planification des formations prévues	20
5 Formation continue	21
Concept	21
Offre	22
6 Activités de gestion	23
Cadre réglementaire	23
Plateforme Internet	23
Manifestations	25
Réunions	25
Annexe 1 Reconnaissance du CAS-FORDIF par la CDIP	26
Annexe 2 Reconnaissance rétroactive du CAS à 10 crédits par la CDIP	28
Annexe 3 Organes de la FORDIF	29
Annexe 4 Organigramme de la FORDIF	30
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
CLPE	Conférence latine de la formation des enseignants et des cadres
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'UNIGE
INT	Intégration
MAN	Management
MAS	<i>Master of Advanced Studies</i> en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation
ODT	Organisation du travail
UF	Unité de formation
UNIGE	Université de Genève

1

Introduction

L'année 2014 constitue la 7^{ème} année de fonctionnement de la Formation en Direction d'Institutions de Formation (FORDIF). Cette formation est offerte par quatre hautes écoles liées pour l'occasion par une convention académique. Il s'agit de la Haute école pédagogique du canton de Vaud (HEP Vaud), de l'Institut de hautes études en administration publique (IDHEAP)¹, 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, depuis plusieurs années, dans la profession de responsable d'institution de formation. 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 liés aux exigences de certification de cette formation, notamment celles affirmées dans le Profil CDIP, pour les formations complémentaires de responsable d'établissement scolaire, entré en vigueur à fin 2009.

Pour les participants, la FORDIF représente une évolution marquante par rapport aux formations existantes ou organisées précédemment. En effet, la volonté politique de leur donner une formation tertiaire, certifiée, soumise aux exigences des accords de Bologne, va de pair avec un engagement personnel allant au-delà du travail présentiel. Ce dernier doit être adossé à un travail personnel complémentaire majeur sous forme de lecture et de rédaction. Par ailleurs, la certification des

¹ L'IDHEAP a intégré au 1^{er} janvier 2014 la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique de l'Université de Lausanne. Ce changement s'inscrit dans le cadre de la réforme du paysage universitaire suisse et anticipe les effets de la nouvelle Loi sur l'encouragement des hautes écoles. Au sein de l'Université, l'IDHEAP poursuit les missions qui lui ont permis d'atteindre un rayonnement national et international, à savoir l'enseignement dans les programmes de base, la formation continue, la recherche et l'expertise. Il peut déployer ses activités dans un environnement académique élargi et fertile, propre à renforcer les collaborations existantes, notamment dans le cadre de la FORDIF.

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'activités soit adressé à la CIIP et présente l'offre de formation, la fréquentation de la formation et les résultats de l'évaluation de la formation par les participants.

La partie 2 du présent rapport d'activités décrit le concept de la FORDIF et son dispositif d'évaluation de la qualité. La partie 3 renseigne sur les formations achevées en 2014 (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 2013 ou en 2014 mais non achevées) et les formations dont les lancements sont prévus en 2015. 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. Depuis 2011, le CAS-FORDIF compte 15 crédits (contre 10 précédemment). A fin 2014, trois formations menant au CAS-FORDIF ont été organisées (2011-2012, 2012-2013 et 2013-2014). Conséquence du nouveau CAS à 15 crédits, le DAS a lui aussi dû être adapté. Si un total de 30 crédits est toujours requis pour obtenir un DAS, le « nouveau » DAS ne comporte plus que 15 crédits (contre 20 précédemment). Le premier DAS à 15 crédits a débuté en automne 2013. Il se terminera au printemps 2015. Pour obtenir un DAS, les titulaires du CAS « ancienne formule » à 10 crédits doivent désormais suivre le « nouveau » DAS à 15 crédits et compléter leur formation par 5 crédits à choix dans le programme du CAS ou 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 :

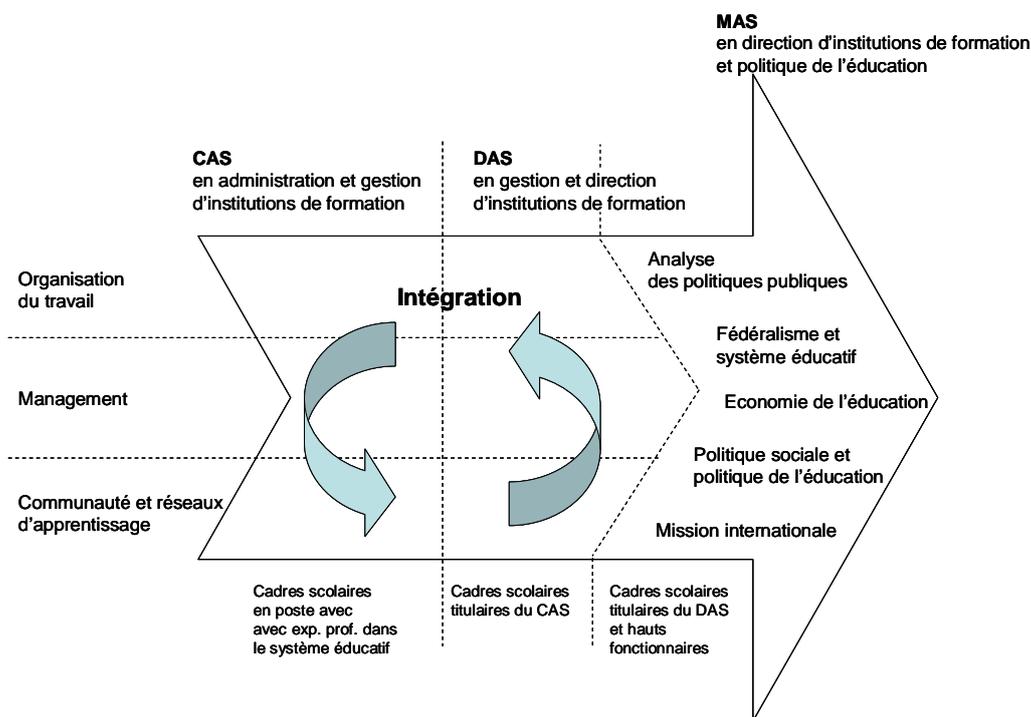
- *Certificate of Advanced Studies* (CAS) en administration et gestion d'institutions de formation (15 crédits ECTS²) ;
- *Diploma of Advanced Studies* (DAS) en gestion et direction d'institutions de formation
 - 15 ECTS supplémentaires pour les détenteurs d'un CAS à 15 crédits ; 1ère édition en 2013, qui s'est terminée début février 2015 ; 2ème édition prévue en automne 2015.

OU

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

La figure ci-après illustre ces trois niveaux de formation, les titres délivrés, les publics-cibles spécifiques et les composantes de la formation. Par ailleurs, les annexes 5, 6 et 7 présentent en détail le contenu du CAS (à 15 crédits) et du DAS (à 15 crédits).

La FORDIF comprend trois niveaux de certification



² Le contenu du CAS respecte les exigences du Profil CDIP. La formation s'étale sur deux ans et comprend 210 heures (de 60 minutes) d'enseignement présentiel.

Reconnaissance du CAS-FORDIF

Les Instructions de la CDIP du 3 février 2010 relèvent que les formations répondant au Profil de formation complémentaire pour les responsables d'établissement scolaire peuvent être reconnues par la CDIP.

Durant l'année 2011, la FORDIF a suivi la procédure de reconnaissance décrite dans les Instructions susmentionnées et régie par le Règlement CDIP concernant la reconnaissance de diplômes ou certificats de formation complémentaire dans le domaine de l'enseignement du 17 juin 2004. Elle a déposé en décembre 2011 un dossier de reconnaissance du CAS auprès de la CDIP.

Par décision datée du 22 juin 2012, la CDIP reconnaît à l'échelon national le *CAS en administration et gestion d'institutions de formation* de la FORDIF³ (cf. Annexe 1). La décision vaut non seulement pour les certificats délivrés à partir du mois de mai 2012, mais aussi pour les CAS délivrés avant cette date (cf. Annexe 2). Les personnes titulaires du CAS-FORDIF sont dorénavant autorisées à porter le titre de « responsable d'établissement scolaire CDIP ».

Dispositif d'évaluation de la qualité

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

1. Evaluation quotidienne de la qualité des journées de formation à l'aide d'un dispositif simplifié ; à l'issue de chaque journée, chaque participant indique à bulletin secret s'il est satisfait, moyennement satisfait ou insatisfait de la journée ; un taux de satisfaction peut ainsi être établi en déduisant le pourcentage des personnes satisfaites, dans le total des bulletins rentrés, du pourcentage des personnes insatisfaites ; le but est en particulier de pouvoir prendre des mesures correctives d'une journée à l'autre.
2. Evaluation par module de la qualité de la formation ; cette évaluation est conduite à l'aide d'un questionnaire détaillé administré sous forme écrite en 2014 ; 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 Dans sa décision du 22 juin 2012, la CDIP prie la FORDIF d'adapter l'article du règlement d'études du CAS concernant les conditions d'admission. Cette adaptation a été réalisée et approuvée par les quatre hautes écoles partenaires en 2012, à la satisfaction de la CDIP.

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 (ci-après Commission FORDIF) composée notamment de représentants des services d'enseignement issus des cantons membres et de représentants d'associations des directeurs. Cette commission rencontre une à deux fois par année le Comité de direction de la FORDIF. Elle a pour objectif d'assurer l'adéquation entre la demande et l'offre de formation et de faire le point sur l'effectif des participants des divers cantons membres de la CIIP.

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

La commission FORDIF s'est réunie à deux reprises en 2014 (29 avril et 4 novembre) pour passer en revue les activités de la FORDIF. Les membres 2014 de la commission sont :

- Hugo Stern, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire, président de la commission FORDIF
- Michel Beytrison, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire
- Laurent Feuz, représentant de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire
- Claude Pottier, représentant de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire
- Michel Guyaz, représentant de l'Association des inspecteurs et directeurs de l'enseignement primaire
- Christian Berdoz, représentant de la Conférence romande et tessinoise des chefs d'établissements secondaires
- Jean-Marc Haller, représentant du Syndicat romand des enseignants

- Claude-Alain Vuille, représentant du secondaire II (formation professionnelle)
- Pierre-Alain Cattin, représentant du secondaire II (formation générale) ;
- David Perrenoud, représentant permanent du Comité de direction de la FORDIF.

Les tâches administratives liées à la commission FORDIF sont assurées par Mmes Marie-Paule Matthey et Pascale Lamarre, collaboratrices au secrétariat général de la CIIP.

3

Formations achevées en 2014

Certificate of Advanced Studies

La troisième édition du CAS à 15 crédits (CAS13-14) a débuté en janvier 2013 pour s'achever en décembre 2014. La cérémonie de remise des titres aura lieu à l'IDHEAP le 30 janvier 2015 en présence de Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon. Chaque participant du CAS13-14 a suivi un total de 32 journées de formation.

Participants

59 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS13-14. Ils ont rempli les conditions pour se voir délivrer un *Certificate of Advanced Studies* (présence au moins à 80% des journées et réussite aux travaux d'évaluation de chacun des modules de la formation).

Le tableau ci-dessous renseigne sur la provenance (en %) des participants du CAS13-14 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée. A titre d'illustration, 10 % des participants travaillent dans des institutions de formation du canton de Neuchâtel ; 25 % des participants travaillent dans le cycle III de la scolarité obligatoire; 33 % des participants sont directeurs ou responsables d'établissement.

Provenance des participants au CAS 13-14 (%)

CAS 13-14	
Provenance en % selon le canton	
Berne	5
Fribourg	31
Genève	10
Jura	0
Neuchâtel	10
Vaud	36
Valais	8
Provenance en % selon le degré du système éducatif	
Cycle I	23
Cycle II	23
Cycle III	25
Secondaire II général	13
Secondaire II professionnel	15
Tertiaire	0
Provenance en % selon la fonction	
Directeur / Responsable d'établissement	33
Vice-directeur / Directeur adjoint	18
Doyen	38
Inspecteur	0
Autres (resp. pédagogique, resp. de filière, etc.)	11

Evaluation de la qualité du CAS 13-14

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation CAS13-14 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 32 journées de formation faisant partie du cursus, 32 ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (100 %). Parmi ces 32 journées :

- 25 journées (78%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50% ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 6 journées (19%) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 30 et 50% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est réel ; en vue du CAS 14-15, un changement d'intervenants est survenu dans 2 journées ; dans les 5 autres journées, des ajustements ont été effectués ;
- 1 journée (3%) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30% ; le potentiel d'amélioration de ces journées est sensible ; l'intervenant de cette journée a été remplacé par un nouvel intervenant dans le cadre du CAS 14-15, et le contenu de la journée a été revu.

Sur l'ensemble des 32 journées, relevons qu'aucune journée n'a récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits. Rappelons qu'un différentiel

positif d'avis satisfaits (donc supérieur à 0%) signifie que le nombre d'avis satisfaits est plus important que le nombre d'avis insatisfaits.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponses de 86%. Le questionnaire d'évaluation comporte quatre blocs thématiques (contenu de la formation, structure du programme, apprentissages des participants et généralités). Chacun d'entre eux contient un nombre variable de questions fermées (33 au total). Ces questions fermées peuvent être répondues par les items « non », « plutôt non », « plutôt oui », « oui » et « sans avis ». Le questionnaire est enfin complété par diverses questions ouvertes.

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

- 83% pour le contenu de la formation
- 75% pour la structure du programme
- 77% pour les apprentissages des participants
- 79% 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. Enfin, les participants estiment que la formation les rend capables d'inscrire leurs institutions dans une dynamique apprenante.

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

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

Enfin, au niveau des généralités, les participants relèvent que la formation est d'ores et déjà d'un apport certain pour leur développement professionnel. La formation leur a permis de construire des liens et de

développer des réseaux. Les participants ont apprécié la formation et la recommanderaient à leurs collègues.

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 2014. 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 2014

Le CAS 13-14 s'est achevé en 2014. 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 508'500 francs.

Décompte CAS 13-14, en Fr.			
Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	375'531	<i>Finances d'inscription</i>	508'500
HEP-VD	93'883	60 participants x 8475.-	508'500
IDHEAP	93'883		
IFFP	93'883		
UNI-GE	93'883		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	68'375		
UNI-GE	17'094		
HEP-VD	17'094		
IDHEAP	17'094		
IFFP	17'094		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	47'500		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	17'094		
	508'500		508'500

Les charges sont majoritairement composées par une dotation à l'enseignement pour chaque haute école partenaire. Cette dotation couvre les frais liés aux enseignements dont la haute école a la responsabilité (responsables de modules, intervenants, photocopies et

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

Le dédommagement et overhead pour la participation au Comité de direction de la FORDIF constituent une contrepartie aux travaux réalisés au sein du Comité de direction et pour les travaux réalisés dans le cadre de la délégation de tâches particulières aux membres du Comité de direction (cf. Annexe 4). Ces travaux comprennent l'ingénierie et la coordination de la formation, les relations avec les participants, les relations avec les parties prenantes (CIIP et commission de suivi, associations professionnelles, cantons, etc.), le traitement des affaires juridiques et réglementaires, le traitement par le Comité des aspects logistiques (administration, finances) ainsi que la communication (plateforme web, marketing). Cette dotation couvre également les frais divers (déplacement, repas, téléphone, courrier, location, etc.).

S'y ajoute le dédommagement du Secrétariat pour les frais de personnel et les frais généraux courants. Finalement, un fonds de projets est alimenté afin de permettre le développement des activités de la FORDIF (dépenses de marketing, de graphisme, d'impression, de diffusion, dépenses pour la plateforme informatique des formations, frais de manifestation, etc.).

Rapport de révision des comptes 2014

FIDUCIAIRE SAUGY S.A.

Lausanne, le 29 mai 2015
WU/vr - 7

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

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

Messieurs,

En notre qualité d'auditeur et conformément à notre mandat, nous avons effectué l'audit des comptes annuels ci-joints de la convention relative à la formation "FORDIF" comprenant le bilan, le compte d'exploitation et l'Annexe pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014.

Responsabilité du Comité de direction

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

Responsabilité de l'auditeur

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

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

Opinion d'audit

Selon notre appréciation, les comptes annuels pour l'exercice arrêté au 31 décembre 2014 sont conformes à la loi suisse.

FIDUCIAIRE SAUGY S.A.



Annexes : Comptes annuels 2014

Comptes 2014

Le compte d'exploitation est équilibré (423'325,5 francs de revenus et 423'325,5 francs de charges). Au 31 décembre les Hautes écoles partenaires ont facturé à la FORDIF un montant de 276'174,22 francs en contrepartie des enseignements offerts. Le poste de dédommagement et overhead représente 117'075 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 (10'118,61 fr.) et les activités promotionnelles (1671 fr.) sont financés par les montants prévus dans le décompte ci-dessous pour le fonds de projets.

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

BILAN AU 31 DECEMBRE 2014

	31.12.2014	31.12.2013
ACTIF	CHF	CHF
Actif circulant	763'798.26	663'755.04
Banque - c/c	432'852.30	108'653.50
Débiteurs-clients	320'508.00	542'882.50
Impôt anticipé à récupérer	90.96	72.04
Actifs transitoires	10'347.00	12'147.00
Total de l'actif	763'798.26	663'755.04
PASSIF		
Fonds étrangers	662'072.55	568'053.00
Passifs transitoires	662'072.55	568'053.00
Fonds propres	101'725.71	95'702.04
Réserve pour projets	101'725.71	95'702.04
Total du passif	763'798.26	663'755.04

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

COMPTE D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE 2014

	2014	2013
	CHF	CHF
CHARGES		
Dotation en enseignement	276'174.22	507'769.54
Dédommagements et overhead	117'075.00	177'662.40
Honoraires de tiers et frais divers	10'118.81	5'847.97
Activités promotionnelles	1'671.00	7'027.00
Variation des passifs transitoires liés à l'écolage (+ attribution / - dissolution)	12'263.00	555'906.00
Attribution à la réserve pour projets	6'023.67	7'053.09
Total des charges	423'325.50	1'261'266.00
PRODUITS		
Ecolage CAS	414'025.50	1'158'653.00
Ecolage DAS	1'800.00	102'613.00
Ecolage Formation continue	7'500.00	0.00
Total des produits	423'325.50	1'261'266.00
Résultat de l'exercice	0.00	0.00

Les passifs transitoires s'élèvent à 662'072,55 francs. Ils représentent les écolages payés pour les formations en cours et qui s'achèveront en 2015 ou en 2016 (CAS 14-15 et DAS 13-15). Ces formations feront au moment de leur achèvement l'objet d'un décompte. Ce poste transitoire est également composé des montants non encore facturés par certaines Hautes écoles partenaires au terme du décompte du CAS 13-14. (cf. décompte ci-dessus).

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

ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DECEMBRE 2014

But de la convention

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

Partenaires de la convention

- a) Haute école pédagogique du canton de Vaud :
Dr. Guillaume Vanhulst, Recteur
- b) Institut de hautes études en administration publique :
Dr. Barbara Haering, Présidente du Conseil de fondation
- c) Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle :
M. Philippe Gnaegi, Président du Conseil
- d) Institut universitaire de formation des enseignants de l'Université de Genève :
Prof. Dr. Isabelle Mili, Directrice

Résultat des programmes FORDIF

Chaque programme dégage un résultat qui est attribué à la réserve pour projets afin de couvrir les dépenses courantes et de promotions. Depuis le début des programmes en avril 2008, il y a eu une attribution totale de CHF 237'039.31 pour une utilisation de CHF 135'313.60, justifiant ainsi la réserve au 31 décembre 2014 de CHF 101'725.71.

Détail des attributions par programme :

	CHF	CHF
2014		
CAS 2013-2014	17'093.75	
Formation continue 2014	<u>720.00</u>	17'813.75
2013		
DAS 2011-2012	2'650.60	
CAS 2012-2013	<u>17'277.46</u>	19'928.06
2012		
DAS 2010-2011	9'380.00	
CAS 2011-2012	<u>26'278.50</u>	35'658.50
2011		
DAS 2009-2010	<u>13'400.00</u>	13'400.00
2010		
CAS PASS 2010	13'300.00	
CAS 2009-2010	24'399.00	
CAS FR 2009-2010	<u>25'600.00</u>	63'299.00
2009		
CAS PASS 2009	21'940.00	
CAS 2008-2009	<u>26'800.00</u>	48'740.00
2008		
CAS GE 2008	<u>38'200.00</u>	38'200.00
TOTAL		237'039.31

Formations en cours et prévues

Formations en cours

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

Le CAS14-15 a débuté en janvier 2014. La dernière journée de formation présentielle aura lieu en septembre 2015. Le CAS14-15 compte 60 participants.

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

Planification des formations prévues

Un CAS à 15 crédits s'ouvrira en janvier 2015. Il s'étendra jusqu'en automne 2016 et comptera 48 participants.

Un DAS à 15 crédits est agendé pour l'automne 2015 (DAS 15-17). Il constitue la suite logique du CAS à 15 crédits.

Enfin, l'ouverture d'un MAS est prévue en automne 2016 (MAS16-17). Le règlement d'études du MAS est actuellement en consultation auprès des hautes écoles partenaires.

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

5

Formation continue

Concept

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

L'offre de formation continue s'adresse tant aux cadres scolaires qui n'ont pas encore suivi la FORDIF qu'aux détenteurs d'un CAS ou d'un DAS. Jusqu'en 2013, elle présentait la particularité et l'avantage de s'articuler autour du DAS à 20 crédits. Ainsi, les participants pouvaient suivre des unités de 1,5 journée offertes dans le cadre des options du DAS. Ils avaient également la possibilité de suivre au maximum un module dans sa globalité en formation continue. En ce sens, les formations continues de la FORDIF pouvaient être validées dans le cadre des formations régulières de la FORDIF.

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

Le nouveau DAS à 15 crédits présente la particularité de ne plus contenir d'options à choix. Depuis 2013, l'offre de formation continue de la FORDIF est ainsi constituée exclusivement des modules du DAS. Cette offre a toutefois été complétée, dès 2014, par de nouvelles unités de courte durée, non incluses dans le programme du DAS.

Offre

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

- Organisation du travail scolaire, professionnalisation du travail des cadres et gestion de la qualité (module du DAS de 6 journées) ;
- Management stratégique d'une institution de formation (module du DAS de 6 journées) ;
- Utilisation des leviers d'actions offerts par la communauté d'apprentissage (module du DAS de 6 journées) ;
- Intelligence stratégique : gagner en influence (1 jour) ;
- Gestion de projets et conduite du changement en institution : étude de cas concrets (PER, etc.) (1 jour) ;
- Observation et évaluation de situations d'enseignement (3 jours) ;
- Développer ses talents de négociateur (1,5 jour) ;
- Conduite d'entretiens difficiles (1.5 jour) ;
- Mieux s'organiser pour gagner du temps (2 jours) ;
- Gérer le changement dans mon organisation : une analyse en termes de phases de préoccupations (1.5 jour).

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

6

Activités de gestion

Cadre réglementaire

Au cours de l'année écoulée et dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF a développé de manière continue l'ingénierie de la formation, et notamment le développement du MAS et de son cadre réglementaire. Le Comité de direction de la FORDIF a en outre élaboré ou ajusté divers documents (consignes des travaux de validation des CAS et DAS, plans d'études des CAS et DAS, calendrier des formations, etc.).

Plateforme Internet

Si elle a été continuellement adaptée et développée au cours du temps, la plateforme Internet actuelle de la FORDIF (www.fordif.ch) n'a toutefois pas subi de modifications majeures depuis sa création en 2008. Pour répondre à l'évolution technologique, aux besoins des participants et à ceux de la FORDIF, le Comité de direction a initié en 2014 une refonte en profondeur de la plateforme Internet. Outre une adaptation graphique, la nouvelle plateforme contiendra de nouvelles rubriques qui permettront notamment de valoriser les projets des participants réalisés dans le cadre de la FORDIF. Elle sera également déclinée en versions accessibles depuis les différents supports numériques (smartphones, tablettes, etc.). La nouvelle plateforme Internet sera opérationnelle courant 2015.

Parallèlement à la refonte de la plateforme Internet, le Comité de direction a apporté les adaptations nécessaires au site Internet actuel de la FORDIF (cf. image ci-dessous). Ce dernier contient notamment une rubrique FAQ (« Foire aux questions »), une rubrique « Actualités » ou la liste des diplômés de la FORDIF ainsi que le titre de leurs travaux de fin d'études. Les programmes de formation détaillés figurent également sur le site.

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

Page d'accueil du site Internet actuel de la FORDIF

BIENVENUE

F O R D I F

Formation en Direction d'Institutions de Formation

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

Cette collaboration permet d'offrir:

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

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

ACTUALITES:

- ▶ **CAS reconnu par la CDIP**
- ▶ Cérémonie de remise des titres, vendredi 30 janvier 2015, 18h30, Aula de l'IDHEAP, Lausanne
- ▶ **Prochain DAS:** automne 2015 - printemps 2017
- ▶ *Un mini-colloque aura lieu le vendredi 5 décembre 2014 à UniMail sur la thématique "La recherche Evidence-based: la valeur de la preuve en éducation"*

Une nouvelle plate-forme de gestion des formations a été introduite en janvier 2014 (cf. image ci-dessous). Cette plate-forme, destinée aux participants et accessible à partir du site Internet, permet de déposer et d'échanger les documents relatifs aux journées de formation. Elle permet également l'envoi de mails collectifs et le dépôt des travaux de validation.

Page d'accueil de la plateforme de gestion des formations

F O R D I F CAS 14-15

Rechercher dans ce site

Sharepoint FORDIF CAS 14-15

Bienvenue !

Documents

+ nouveau document

✓	D	Nom	Informations sur le document ou sur le dossier	Nombre d'enfants du dossier	Nombre d'éléments enfants	Taille du fichier	Type de contenu
		Module INT	...	8	0		Dossier
		Module ODT	...	13	0		Dossier
		Module MAN	...	8	0		Dossier
		Module CRA	...	8	0		Dossier
		Administration et logistique	...	4	0		Dossier

Manifestations

La cérémonie de clôture du CAS 13-14 aura lieu le 30 janvier 2015. Elle sera organisée dans les locaux de l'IDHEAP en présence de Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon, de M. le Président de la Commission FORDIF de la CLFE Hugo Stern, de Mme la Vice-rectrice de l'Université de Lausanne Danielle Chaperon et de M. le Directeur de l'IDHEAP et Vice-doyen de la Faculté de droit, des sciences criminelles et d'administration publique Martial Pasquier. A cette occasion, 60 lauréats se verront décerner leur CAS.

Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF s'est réuni à 6 reprises en 2014 (journées complètes de travail).

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

- Commission FORDIF de la CLFE : 2 rencontres (29 avril et 4 novembre 2014) ;
- Répondants cantonaux (rencontres individuelles échelonnées entre fin 2014 et début 2015) ;
- Multiples séances de coordination avec les partenaires administratifs, logistiques et informatiques des institutions partenaires.

Les responsables de modules se sont en outre rencontrés à deux reprises (8 et 18 décembre 2014).

La FORDIF, par l'intermédiaire du Prof. Frédéric Yvon, a également été sollicitée pour une intervention lors du colloque organisé par la Conférence latine de la pédagogie spécialisée en date du 14 novembre 2014.

Annexe 1

Reconnaissance du CAS-FORDIF par la CDIP



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

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

5. Juli 2012
536/38/2011 km

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

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

Monsieur,

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

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

Veuillez agréer, Monsieur, nos salutations les meilleures.

Au nom du Secrétariat général:

Katrin Müller
Collaboratrice scientifique Unité de coordination Hautes écoles

Annexe:

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



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

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

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

Le Comité de la CDIP

vu:

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

arrête:

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

Berne, le 22 juin 2012

Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique

Au nom du Comité:

Hans Ambühl
Secrétaire général

Generalsekretariat | Secrétariat général
Haus der Kantone, Speichergasse 6, Postfach 660, CH-3000 Bern 7 | T: +41 (0)31 309 51 11, F: +41 (0)31 309 51 50, www.edk.ch, edk@edk.ch

IDES Informationszentrum | Centre d'information | T: +41 (0)31 309 51 00, F: +41 (0)31 309 51 10, ides@edk.ch

Annexe 2

Reconnaissance rétroactive du CAS à 10 crédits par la CDIP



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

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

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

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

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

Monsieur,

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

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

Avec nos meilleures salutations

p. a. 

Madeleine Salzmann
Responsable de l'Unité de coordination Hautes écoles

Generalsekretariat | Secrétariat général

Haus der Kantone, Spölichergasse 6, Postfach 660, CH-3000 Bern 7 | T: +41 (0)31 309 51 11, F: +41 (0)31 309 51 50, www.edk.ch, edk@edk.ch

IDES | Informationszentrum | Centre d'information | T: +41 (0)31 309 51 00, F: +41 (0)31 309 51 10, ides@edk.ch

Annexe 3

Organes de la FORDIF

Comité de direction

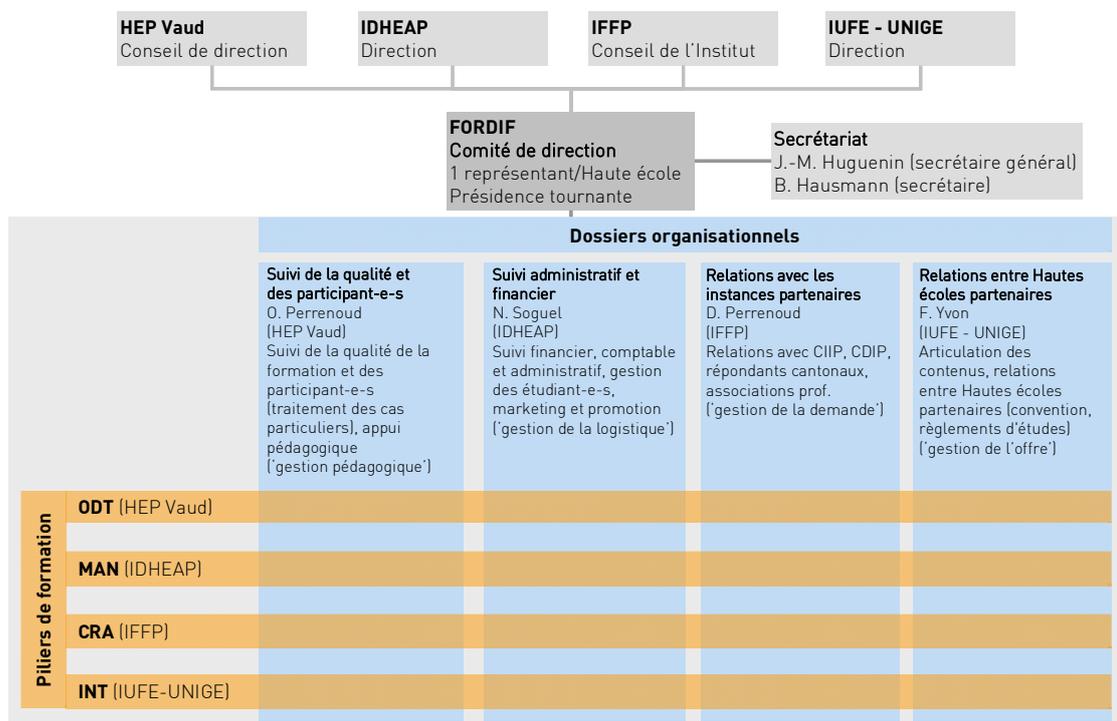
HEP Vaud	Olivier Perrenoud	Présidence 2012, 2015
IDHEAP	Nils Soguel	Présidence 2010, 2014
IFFP	David Perrenoud	Présidence 2009, 2013
UNIGE	Frédéric Yvon	Présidence 2008, 2011

Chargé de projets Jean-Marc Huguenin

Secrétariat Béatrice Hausmann
IDHEAP
Bâtiment IDHEAP
1015 Lausanne
T 021 557 40 57
F 021 557 40 09
beatrice.hausmann@unil.ch

Annexe 4

Organigramme de la FORDIF



Annexe 5

Contenu de la formation CAS à 15 crédits, par module

Les durées sont exprimées en journées. Une journée comprend 6,56 h. 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	Organisation du travail et espace romand de la formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le concept d'organisation du travail en institution de formation ▪ Les structures institutionnelles éducatives et l'organisation des établissements en Suisse romande ▪ La transformation de l'espace romand de la formation dans le cadre des concordats et des conventions ▪ Le pilotage et la coordination claires aux niveaux suisse et suisse romand 		1
ODT-1b	Organisation et évolution des formes de travail	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La forme scolaire et son évolution ▪ Les dimensions de l'organisation du travail au sein d'une institution de formation ▪ L'optimisation du temps scolaire ▪ Les pratiques enseignantes et le pilotage pédagogique ▪ La place des responsables d'établissement de formation dans les nouvelles organisations du travail 		1
ODT-1c	Travail collectif et coopération professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le travail collectif et ses dimensions au sein d'une institution de formation ▪ Les dynamiques de coopération professionnelle ▪ La gestion de communauté d'apprentissage professionnelle ▪ La place des responsables d'établissement dans le travail collectif 		1
ODT-1d	Gestion du parcours des apprenants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les problématiques d'échec et de réussite scolaires ▪ Les processus de redoublement et d'exclusion des élèves ▪ La gestion de l'échec scolaire au sein d'une institution ▪ Le pilotage des parcours d'élèves ▪ Le rôle des directions dans le suivi des élèves 		1
ODT-1e	Intégration et inclusion des apprenants	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les problématiques d'intégration et d'inclusion dans le contexte éducatif actuel ▪ Les opportunités et les risques liés à l'intégration et à l'inclusion ▪ Les facteurs de réussite d'une institution inclusive ▪ Les conséquences de l'intégration et de l'inclusion sur l'organisation du travail scolaire ▪ Les directions face à l'intégration et à l'inclusion 		1

ODT-1f	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-1g	L'organisation du travail pour un chef d'établissement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mettre en comparaison son organisation du travail et celles d'autres chefs d'établissement ▪ Prendre du recul sur son emploi du temps et son organisation ▪ Penser son travail par dossier 	0,5
ODT-1h	Systèmes de gestion de la qualité	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le cadre d'orientation pour la qualité dans les écoles aux niveaux national, régional, cantonal et local (établissement) ▪ Les systèmes intégrés de gestion de la qualité dans une institution de formation ▪ Les limites et l'impact des systèmes qualité sur la performance des élèves 	1
ODT-1i	La gestion des équipes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Susciter, soutenir et suivre des projets pédagogiques ▪ Piloter des équipes de manière parallèle ▪ Mettre en place une démarche de développement en équipe ▪ Utiliser les nouvelles technologies au service de la collaboration 	1
ODT-1j	L'e-learning, une forme scolaire émergente ?	<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'impact des nouvelles technologies sur l'organisation de l'école et les dispositifs pédagogiques ▪ L'optimisation du temps scolaire ▪ L'e-collaboration ▪ La place des responsables d'établissement dans la mise en œuvre et la gestion du numérique ▪ L'hybridation des dispositifs de formation 	0,5
ODT-1k	Développer une politique institutionnelle en matière de plagiat	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le plagiat et ses formes, les infractions académiques ▪ Droit d'auteur ▪ Les facteurs explicatifs des infractions académiques ▪ Mesures préventives ▪ Règlements, procédures et politique institutionnelle 	0,5

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	MAN-1 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Management opérationnel d'une institution de formation
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)	
			Durée (jours)
MAN-1a	Management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Origine, définitions et écoles du management ▪ Fonctions de base du management ▪ Management stratégique et opérationnel ▪ Caractéristiques du management public 	1
MAN-1b	Gestion des ressources humaines	Processus-clés de gestion des ressources humaines dans les institutions de formation : <ul style="list-style-type: none"> ▪ engagement ; ▪ qualité du travail fourni ; ▪ développement des compétences ; ▪ évolution professionnelle. 	2
MAN-1c	Cadre juridique comparé	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Architecture du droit suisse en matière d'éducation et de formation ▪ Principes constitutionnels transversaux liés au droit scolaire ▪ Responsabilité juridique (pénale, civile et administrative) des responsables d'institutions de formation ▪ 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"> ▪ Fonctionnement d'une comptabilité double ▪ Etats financiers (comptes, bilan) ▪ Fondamentaux d'analyse financière 	1
MAN-1e	Gestion financière	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Connaissance de l'environnement financier de l'institution de formation ▪ Budgétisation et financement traditionnel ▪ Le futur de la gestion financière d'une institution de formation : émergence de la budgétisation et du financement par formule 	1
MAN-1f	Effizienz et benchmarking	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Performance des institutions de formation ▪ Notions de productivité et d'effizienz ▪ Effizienz 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"> Organisation apprenante : cadre conceptuel et grands principes Eléments de sociologie des organisations et du travail, ciblés sur la mise en œuvre réaliste d'une organisation apprenante Approche systémique du fonctionnement de l'institution 		1
CRA-1c	Stratégies de communication, d'information et modes de régulation	<ul style="list-style-type: none"> Communication versus Information : cadre théorique, outils Outils et/ou stratégies de communication et d'information Communication et nouvelles technologies 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 pertinents ; l'apport du marketing public 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 institutionnelle/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 formes d'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 Enjeux de transition entre « le scolaire » et « le professionnel » Le « monde du travail » aujourd'hui : analyse des attentes, des enjeux, des critères auxquels doivent répondre les salariés Mesures de maintien dans le système scolaire 		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 le développement d'une organisation apprenante : stratégies, outils concrets 		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	L'identité de cadre scolaire, son rôle et ses épreuves	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Le développement de l'identité professionnelle d'enseignant à cadre ▪ Les rôles du cadre scolaire ▪ Epreuves vécues par les cadres scolaires ▪ Gestion de soi dans des situations difficiles 	1
INT-1b	Intégration 1 : Emergence d'une thématique d'action	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Emergence et identification d'une thématique d'action professionnelle selon les priorités du milieu professionnel, en lien avec son cahier des charges 	0,5
INT-1c	Intégration 2 : Validation des esquisses	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Examen des esquisses en sous-groupes ▪ Analyse des possibilités et des obstacles de l'action prioritaire 	0,5
INT-1d	Culture et climats organisationnels	<ul style="list-style-type: none"> ▪ La notion de culture organisationnelle ▪ La notion de climat organisationnel ▪ L'évolution des organisations éducatives et le rôle du cadre 	0,5
INT-1e	Organisation formelle et informelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les cahiers des charges des cadres scolaires romands ▪ Rôle formel et rôle informel ▪ Conflits d'attente de rôle 	0,5
INT-1f	Intégration 3 : Echanges autour d'actions prioritaires réalisées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation d'anciennes Visées d'action prioritaire 	0,5
INT-1g	Les dimensions humaines et techniques du management	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Les dimensions humaines de l'organisation ▪ Théories du comportement humain dans les organisations ▪ Les fonctions de gestion ▪ Les outils du management 	1
INT-1h	Gestion du changement et Intégration 4	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion du changement dans un contexte d'évolution des politiques éducatives ▪ Résistances et phases des préoccupations 	1
INT-1i	Leadership	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Théories et modèles du leadership ▪ Voies et moyens du développement du personnel 	1
INT-1j	Intégration 5 : Présentation et discussion des VAP réalisées	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Présentation et discussion des Visées d'action prioritaire ▪ Bilan des différents modules en vue de l'intégration ▪ Bilan de sa visée d'action prioritaire 	1

Annexe 6

Contenu de la formation DAS à 15 crédits, par module

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

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	ODT-2 (sous la responsabilité de la HEP VD) Organisation du travail scolaire, professionnalisation des cadres et gestion de la qualité	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
ODT-2a	Professionnalisation et organisation du travail scolaire	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Evolution de la professionnalité des acteurs éducatifs et des cadres ▪ Nouvelles gouvernances et impact sur la gestion des établissements de formation ▪ Responsabilisation et motivation des collaborateurs 		1
ODT-2b	Travail collectif et coopération professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Travail collectif au sein d'une institution de formation ▪ Outils d'analyse des pratiques de collaboration développées dans les écoles et les instituts de formation ▪ Rôle des cadres dans le développement de la coopération professionnelle 		1
ODT-2c	Développement des collaborateurs et gestion des compétences au sein d'une institution de formation	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Politique de relève au sein d'une institution de formation ▪ Accompagnement de l'évolution professionnelle des collaborateurs ▪ Valorisation et promotion des fonctions spécifiques ▪ Mise en synergie des forces au sein de l'établissement ▪ Suivi et développement des prestations professionnelles 		2
ODT-2d	Observation et évaluation de situations d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de démarches structurées pour l'observation et l'évaluation de situations d'enseignement ▪ Analyse de situations d'enseignement et soutien à l'enseignant-e ▪ Conduite d'entretien d'évaluation 		2

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	MAN-2 (sous la responsabilité de l'IDHEAP) Management stratégique d'une institution de formation	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
MAN-2a	Analyse stratégique	<ul style="list-style-type: none"> • Définir la situation stratégique initiale • Analyser l'environnement externe • Analyser l'environnement interne • Effectuer le diagnostic stratégique 		2
MAN-2b	Conception de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborer une vision • Définir un système d'objectifs • Développer une stratégie 		2
MAN-2c	Exécution de la stratégie	<ul style="list-style-type: none"> • Planifier la stratégie • Mettre en œuvre la stratégie • Contrôler la stratégie 		2

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	CRA-2 (sous la responsabilité de l'IFFP) Utilisation des leviers d'actions offerts par la communauté d'apprentissage
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)	Durée
CRA-2a	Opportunités de la communauté d'apprentissage	<ul style="list-style-type: none"> La communauté d'apprentissage : rappel des principes de base, approfondissements et éléments de diagnostic dans les établissements La communauté d'apprentissage face à l'impératif du changement : entre régulation externe et interne Mise en route de la problématique : aller des contraintes vers des leviers d'action potentiel 	1
CRA-2b	L'école au carrefour des évolutions sociales et politiques	<ul style="list-style-type: none"> Contexte de la communauté d'apprentissage : des demandes et attentes ambivalentes, contradictoires « Marché scolaire », quasi-marché, « parents-consommateurs » Les politiques éducatives entre standardisation et prise en compte des spécificités locales 	1
CRA-2c	Collaboration avec les acteurs du réseau	<ul style="list-style-type: none"> Des interlocuteurs imposés aux partenaires choisis : un effort permanent Modalités et stratégie de communication Construire un véritable « réseau d'apprentissage » : sous quelles conditions ? 	1
CRA-2d	Suivi du parcours de l'apprenant	<ul style="list-style-type: none"> Suivi et gestion des transitions de l'apprenant dans son parcours de formation Ruptures de formation : processus menant à la rupture, motifs d'arrêt, conséquences Les jeunes et le monde du travail : modalités d'intégration professionnelle, enjeux de transition 	1
CRA-2e	Mise en œuvre des priorités politiques dans l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> Nouveaux modes de gouvernance : enjeux de mise en œuvre dans un système décentralisé ; modalités de transmission des priorités politiques Analyse de la marge de manœuvre des acteurs éducatifs Etudes de cas amenés par les participant-e-s 	1
CRA-2f	Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> Construire un système d'information permettant de collecter, regrouper, traiter, exploiter et diffuser de l'information Apport des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour accompagner, automatiser et dématérialiser les processus de gestion et faciliter l'exploitation du système d'information 	1

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		DAS	INT-2 (sous la responsabilité de l'UNIGE) Leadership au service du système	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)		Durée
INT-2a	La direction à l'échelle du système	<ul style="list-style-type: none"> Le leadership et l'institution de formation comme système 		2
INT-2b	Projet d'intervention et de développement (PID)	<ul style="list-style-type: none"> Consignes pour la réalisation du PID 		
INT-2c	Leadership systémique et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> Prolongement du module ODT Etudes de cas 		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> Diagnostic du système 		
INT-2d	Leadership systémique et outils de management	<ul style="list-style-type: none"> Prolongement du module MAN Etudes de cas 		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> Elaboration de la démarche d'intervention 		
INT-2e	Leadership systémique et communauté éducative	<ul style="list-style-type: none"> Prolongement du module CRA Etudes de cas 		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> Réflexion sur le cycle de transformation 		
INT-2f	Présentation de PID	<ul style="list-style-type: none"> Mise en commun des PID Synthèse 		1