

# RAPPORT D'ACTIVITÉS 2015



## CAS-FORDIF reconnu par



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique



Rapport d'activités 2015

© Lausanne – août 2016

Comité de direction de la FORDIF

HEP Vaud – IDHEAP – IFFP – IUFE-UNIGE

# Sommaire

<b>1 Introduction</b>	<b>4</b>
<b>2 FORDIF</b>	<b>6</b>
Concept de formation FORDIF	6
Reconnaissance du CAS-FORDIF	8
Dispositif d'évaluation de la qualité	8
Commission de coordination et de surveillance du mandat de formation des directeurs et des directrices d'institutions de formation (FORDIF)	9
<b>3 Formations achevées en 2015</b>	<b>11</b>
Certificate of Advanced Studies	11
Diploma of Advanced Studies	11
Participants	11
Evaluation de la qualité du CAS 14-15	13
Evaluation de la qualité du DAS 13-15	15
Finances	16
Décompte des formations achevées courant 2015	16
Rapport de révision des comptes 2015	19
Comptes 2015	20
<b>4 Formations en cours et prévues</b>	<b>23</b>
Formations en cours	23
Planification des formations prévues	23
<b>5 Formation « à la carte »</b>	<b>24</b>
Concept	24
Offre	24
<b>6 Activités de gestion</b>	<b>26</b>
Cadre réglementaire	26
Plateforme Internet	26
Manifestations	29
Réunions	29
<b>Annexe 1 Reconnaissance du CAS-FORDIF par la CDIP</b>	<b>30</b>
<b>Annexe 2 Reconnaissance rétroactive du CAS à 10 crédits     par la CDIP</b>	<b>32</b>
<b>Annexe 3 Organes de la FORDIF</b>	<b>33</b>
<b>Annexe 4 Organigramme de la FORDIF</b>	<b>34</b>
<b>Annexe 5 Contenu de la formation CAS à 15 crédits, par     module</b>	<b>35</b>
<b>Annexe 6 Contenu de la formation DAS à 15 crédits, par     module</b>	<b>41</b>

## Liste des abréviations

<b>CAS</b>	<i>Certificate of Advanced Studies</i> en administration et gestion d'institutions de formation
<b>CDIP</b>	Conférence suisse des directeurs cantonaux de l'instruction publique
<b>CIIP</b>	Conférence intercantonale de l'instruction publique de la Suisse romande et du Tessin
<b>CLPE</b>	Conférence latine de la formation des enseignants et des cadres
<b>CRA</b>	Communauté et réseau d'apprentissage
<b>DAS</b>	<i>Diploma of Advanced Studies</i> en gestion et direction d'institutions de formation
<b>ECTS</b>	<i>European Credit Transfer and Accumulation System</i>
<b>FORDIF</b>	Formation en Direction d'Institutions de Formation
<b>HEP Vaud</b>	Haute école pédagogique du canton de Vaud
<b>IDHEAP</b>	Institut de hautes études en administration publique
<b>IFFP</b>	Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle
<b>IUFE</b>	Institut universitaire de formation des enseignants de l'UNIGE
<b>INT</b>	Intégration
<b>MAN</b>	Management
<b>MAS</b>	<i>Master of Advanced Studies</i> en direction d'institutions de formation et politique de l'éducation
<b>ODT</b>	Organisation du travail
<b>UF</b>	Unité de formation
<b>UNIGE</b>	Université de Genève
<b>UNIL</b>	Université de Lausanne

# 1

## Introduction

L'année 2015 constitue la 8<sup>ème</sup> 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 de l'Université de Lausanne (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, 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 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 2015 (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 2014 ou en 2015 mais non achevées) et les formations dont les lancements sont prévus en 2016. 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 2015, quatre formations menant au CAS-FORDIF ont été organisées (2011-2012, 2012-2013, 2013-2014 et 2014-2015). Conséquence du nouveau CAS à 15 crédits, le DAS a lui aussi dû être adapté. Si un total de 30 crédits est toujours requis pour obtenir un DAS, le « nouveau » DAS ne comporte plus que 15 crédits (contre 20 précédemment). Le premier DAS à 15 crédits a débuté en automne 2013 pour se terminer 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 ECTS<sup>1</sup>) ;
- *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 ; 1<sup>ère</sup> édition en 2013, qui s'est terminée en février 2015 ; 2<sup>ème</sup> édition prévue en automne 2016.

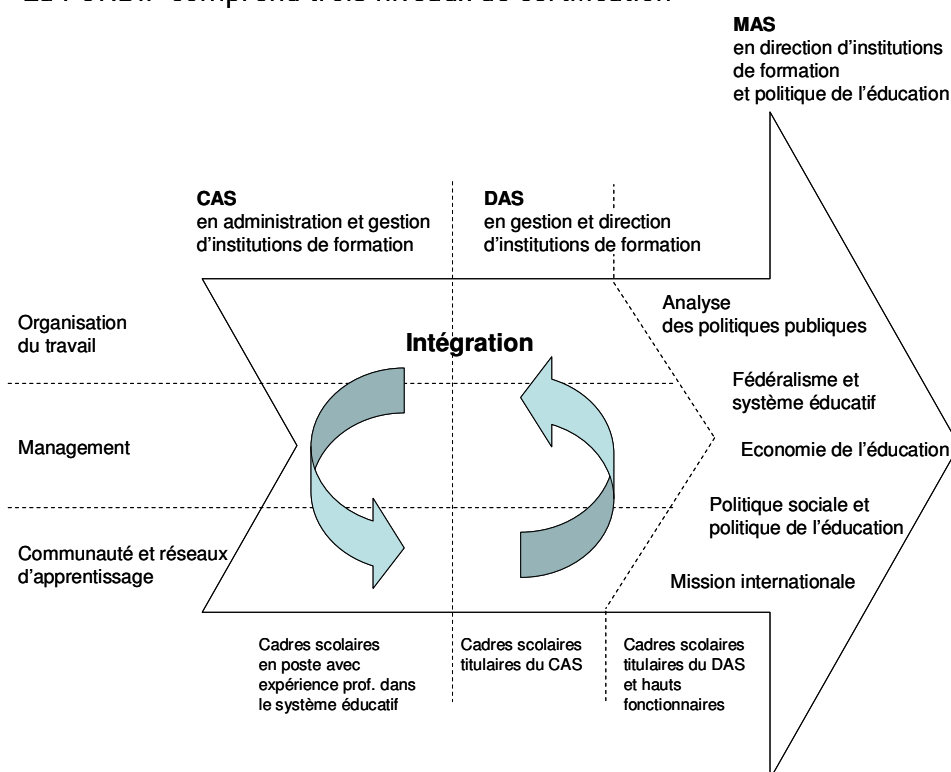
OU

- 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 et 6 présentent en détail le contenu du CAS (à 15 crédits) et du DAS (à 15 crédits).

---

### La FORDIF comprend trois niveaux de certification




---

<sup>1</sup> Le contenu du CAS respecte les exigences du Profil CDIP. La formation s'étale sur deux ans et comprend 210 heures (de 60 minutes) d'enseignement présentiel.



## Reconnaissance du CAS-FORDIF

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

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

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

## Dispositif d'évaluation de la qualité

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

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 2015 ; le questionnaire est spécifique à chaque module dans la mesure où les participants doivent indiquer si le module a satisfait à ses objectifs propres ; le but est en particulier de prendre d'éventuelles mesures correctives d'un module à l'autre et dans la perspective de la reconduction du module concerné.
3. Evaluation de l'ensemble de la formation (CAS, DAS ou MAS) ; cette évaluation s'opère à l'aide d'un questionnaire détaillé administré

---

<sup>2</sup> Dans sa décision du 22 juin 2012, la CDIP prie la FORDIF d'adapter l'article du règlement d'études du CAS concernant les conditions d'admission. Cette adaptation a été réalisée et approuvée par les quatre hautes écoles partenaires en 2012, à la satisfaction de la CDIP.

sous forme électronique ; le but est en particulier de prendre d'éventuelles mesures correctives en vue de la prochaine formation.

4. Accès des participants aux responsables de modules des formations de la FORDIF ; tout au long des formations, les participants ont un accès direct aux responsables de modules ; 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 coordination et de surveillance du mandat de formation des directeurs et des directrices d'institutions de formation (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 2015 (23 avril et 5 novembre) pour passer en revue les activités de la FORDIF. Les membres 2015 de la commission sont :

- Hugo Stern, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire, président de la commission FORDIF
- Alain Basset, représentant de la Conférence latine des chefs d'établissements de la scolarité obligatoire
- Christian Berdoz, représentant de la Conférence latine des chefs d'établissements de la scolarité obligatoire
- Michel Beytrison, représentant de la Conférence latine de l'enseignement obligatoire
- Laurent Feuz, représentant de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire
- Jean-François Gruet, représentant du secondaire II (formation générale)
- Jean-Marc Haller, représentant du Syndicat romand des enseignants

- David Perrenoud, représentant permanent du Comité de direction de la FORDIF
- Claude Pottier, représentant de la Conférence latine de l'enseignement post-obligatoire
- Claude-Alain Vuille, représentant du secondaire II (formation professionnelle)

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.

## Formations achevées en 2015

### Certificate of Advanced Studies

La quatrième édition du CAS à 15 crédits (CAS14-15) a débuté en janvier 2014 pour s'achever en décembre 2015. La cérémonie de remise des titres aura lieu à la HEP Vaud le 29 janvier 2016 en présence de Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon. Chaque participant du CAS14-15 a suivi un total de 32 journées de formation.

### Diploma of Advanced Studies

L'année 2015 a vu se conclure la formation de la première volée intercantonale de participants au DAS à 15 crédits (DAS13-15), débutée en automne 2013. La cérémonie de remise des titres aura lieu à la HEP Vaud le 29 janvier 2016 en présence de Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon. Chaque participant du DAS13-15 a suivi un total de 24 journées de formation.

### Participants

60 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au CAS14-15. Parmi ces derniers, tous 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 CAS14-15 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée (cf. colonne CAS 14-15). A titre d'illustration, 23 %

des participants travaillent dans des institutions de formation du canton de Genève ; 40 % des participants travaillent au cycle III de l'école obligatoire ; 28 % des participants sont vice-directeurs ou directeurs adjoints d'établissement.

11 directeurs et cadres d'institutions de formation ont participé au DAS13-15<sup>3</sup>. Parmi ces derniers, 10 ont rempli les conditions pour se voir délivrer un *Diploma of Advanced Studies* (présence au moins à 80% des journées et réussite aux travaux d'évaluation de chacun des modules de la formation).

Le tableau ci-dessous renseigne sur la provenance (en %) des participants du DAS13-15 selon le canton, le degré du système éducatif et la fonction exercée (cf. colonne DAS 13-15). A titre d'illustration, 9 % des participants travaillent dans des institutions de formation du canton de Fribourg ; 44 % des participants travaillent dans le degré secondaire II professionnel ; 64 % des participants sont directeurs d'établissement.

---

<sup>3</sup> L'ouverture d'un 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 est intervenue 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 a également permis 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.

Provenance des participants au CAS 14-15 et au DAS13-15 (%)		
	CAS 14-15	DAS 13-15
<b>Provenance en % selon le canton</b>		
Berne	5	0
Fribourg	8	9
Genève	23	18
Jura	5	0
Neuchâtel	17	27
Vaud	23	18
Valais	18	27
<b>Provenance en % selon le degré du système éducatif</b>		
Cycle I	8	12
Cycle II	8	12
Cycle III	40	15
Secondaire II général	16	8
Secondaire II professionnel	24	44
Tertiaire	3	9
<b>Provenance en % selon la fonction</b>		
Directeur / Responsable d'établissement	40	64
Vice-directeur / Directeur adjoint	28	18
Doyen	25	18
Inspecteur	0	0
Autres (resp. pédagogique, resp. de filière, etc.)	7	0

## Evaluation de la qualité du CAS 14-15

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation CAS14-15 a mis en évidence les constats suivants.

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

- 25 journées (81 %) ont obtenu un différentiel d'avis satisfaits de plus de 50 % ; cela signifie que le potentiel d'amélioration de ces journées est mineur ;
- 4 journées (13 %) 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 15-16, un changement d'intervenants surviendra dans une journée ; le contenu d'une journée sera modifié en profondeur ; enfin, des ajustements seront effectués dans deux journées ;
- 2 journées (6,5 %) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30 % ; le potentiel d'amélioration de ces journées est

sensible ; les intervenants de ces journées seront remplacés dans le cadre du CAS 15-16.

Enfin, sur l'ensemble des 32 journées, seule une journée a récolté plus d'avis insatisfaits que d'avis satisfaits (3%). Cette journée a dû être revue en profondeur dans la perspective du CAS 15-16.

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 59 %. 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 :

- 81 % pour le contenu de la formation ;
- 72 % pour la structure du programme ;
- 75 % 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. Les participants estiment enfin que la formation les rend capables d'inscrire leurs institutions dans une dynamique apprenante.

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

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

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

## Evaluation de la qualité du DAS 13-15

Le dispositif d'évaluation de la qualité de la formation DAS13-15 a mis en évidence les constats suivants.

Sur les 24 journées de formation faisant partie du cursus, toutes ont obtenu une majorité d'avis satisfaits (100%). Parmi ces 24 journées :

- 21 journées (88 %) 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 (8 %) 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 DAS 16-18, le contenu de ces journées sera modifié en profondeur ;
- 1 journée (4 %) a obtenu un différentiel d'avis satisfaits se situant entre 0 et 30 % ; le potentiel d'amélioration de cette journée est sensible ; la structure, les contenus et l'animation de cette journée seront revus en vue du prochain DAS.

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

L'évaluation par questionnaire portant sur l'ensemble de la formation a obtenu un taux de réponse de 90 %. 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, 29 récoltent une majorité d'avis positifs (somme de « plutôt oui » et de « oui »), soit 88 %. Les taux d'avis positifs moyens sont de :

- 91 % pour le contenu de la formation ;
- 72 % pour la structure du programme ;
- 82 % pour les apprentissages des participants ;
- 89 % pour les généralités.

Au niveau du contenu, les participants estiment que la formation correspond globalement à leurs attentes ainsi qu'aux objectifs décrits dans le plan d'études. Ils considèrent qu'elle stimule la réflexion de



manière significative, traite de contenus variés, riches et pertinents et propose des lectures et des références favorisant l'intégration de la matière. Les participants estiment que la formation est utile à leur pratique, qu'elle leur permet d'acquérir les outils et savoirs fondamentaux pour gérer un établissement de manière stratégique et qu'elle est pertinente par rapport à leur travail actuel et futur. Les participants estiment enfin que la formation les rend capables d'inscrire leurs institutions dans une dynamique apprenante.

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

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

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

## Finances

La partie du rapport d'activités consacrée aux aspects financiers contient trois éléments. D'abord, elle présente le décompte opéré entre les quatre hautes écoles partenaires pour les formations achevées au cours de l'année sous revue. Ensuite, elle donne copie du rapport de révision des comptes 2015. 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 2015

En 2015, le CAS 14-15 et le DAS 13-15 se sont achevés. Ils ont fait l'objet d'un décompte entre les quatre hautes écoles partenaires. Ce décompte est présenté dans le tableau ci-dessous.

Les revenus sont formés des finances d'inscription (écolages). Ils se montent à 607'364 francs.

Décompte CAS 14-15 et DAS 13-15, en Fr.			
Charges		Revenus	
<i>Dotation Enseignement</i>	<b>459'260</b>	<i>Finances d'inscription</i>	<b>607'364</b>
HEP Vaud	114'815	60 participants CAS x 8467.-	508'020
IDHEAP-UNIL	114'815	11 participants DAS x 6623.-	72'852
IFFP	114'815	Dissolution réserve 4 x 6623.-	26'492
IUFE-UNIGE	114'815		
<i>Dédommagement et overhead du Comité de direction</i>	<b>7'476</b>		
IUFE-UNIGE	1'869		
HEP Vaud	1'869		
IDHEAP-UNIL	1'869		
IFFP	1'869		
<i>Dédommagement du Secrétariat</i>	<b>53'500</b>		
<i>Projets (marketing, IT, etc.)</i>	<b>87'128</b>		
	<b>607'364</b>		<b>607'364</b>

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

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

S'y ajoute le dédommagement du Secrétariat pour les frais de personnel et les frais généraux courants. Finalement, un fonds de projets est

alimenté afin de permettre le développement des activités de la FORDIF (dépenses de marketing, de graphisme, d'impression, de diffusion, dépense pour la plateforme informatique des formations, frais de manifestation, etc.).

# Rapport de révision des comptes 2015

F I D U C I A I R E  
S A U G Y

Lausanne, le 16 août 2016  
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 2015.

*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 2015 sont conformes à la loi suisse.

FIDUCIAIRE SAUGY SA



Annexes : Comptes annuels 2015

## Comptes 2015

Le compte d'exploitation est équilibré (555'679,5 de revenus et 555'679,5 de charges). Au 31 décembre, les Hautes écoles partenaires ont facturé à la FORDIF un montant de 249'878,8 francs en contrepartie des enseignements offerts. Le poste de dédommagement et overhead représente 90'065,4 francs. Il inclut d'une part les dédommagements et overhead pour la participation au Comité de direction et d'autre part le dédommagement du Secrétariat de la FORDIF. Les honoraires de tiers (34'558,55 fr.) et les activités promotionnelles (6'981,25 fr.) sont financés par les montants prévus dans le décompte ci-dessous pour le fonds de projet.

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

#### BILAN AU 31 DECEMBRE 2015

	31.12.2015	31.12.2014
<b><u>ACTIF</u></b>	<b>CHF</b>	<b>CHF</b>
<b><u>Actif circulant</u></b>	<b><u>817'177.62</u></b>	<b><u>763'798.26</u></b>
Banque - c/c	627'410.20	432'852.30
Créances résultant de prestations de services	189'675.00	320'508.00
Impôt anticipé à récupérer	92.42	90.96
Actifs de régularisation	0.00	10'347.00
<b>Total de l'actif</b>	<b><u>817'177.62</u></b>	<b><u>763'798.26</u></b>
<b><u>PASSIF</u></b>		
<b><u>Capitaux étrangers à court terme</u></b>	<b><u>789'921.08</u></b>	<b><u>662'072.55</u></b>
Passifs de régularisation	789'921.08	662'072.55
<b><u>Capitaux propres</u></b>	<b><u>27'256.54</u></b>	<b><u>101'725.71</u></b>
Réserve pour projets	27'256.54	101'725.71
<b>Total du passif</b>	<b><u>817'177.62</u></b>	<b><u>763'798.26</u></b>

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

**COMpte D'EXPLOITATION DE L'EXERCICE 2015**

	2015	2014
	CHF	CHF
<b><u>CHARGES</u></b>		
Dotation en enseignement	249'878.80	276'174.22
Dédommagements et overhead	90'065.38	117'075.00
Honoraires de tiers et frais divers	34'558.54	10'118.61
Activités promotionnelles	6'981.25	1'671.00
Charges extraordinaires	104'379.20	0.00
Variation des passifs transitoires liés à l'écolage (+ attribution / - dissolution)	144'285.50	12'263.00
Variation de la réserve pour projets (+ attribution / - dissolution)	-74'469.17	6'023.67
<b>Total des charges</b>	<b>555'679.50</b>	<b>423'325.50</b>
<b><u>PRODUITS</u></b>		
Ecolage CAS	504'679.50	414'025.50
Ecolage DAS	0.00	1'800.00
Ecolage Formation continue	51'000.00	7'500.00
<b>Total des produits</b>	<b>555'679.50</b>	<b>423'325.50</b>
<b>Résultat de l'exercice</b>	<b>0.00</b>	<b>0.00</b>

Les passifs transitoires s'élèvent à 789'921,1 francs. Ils représentent les écolages payés pour les formations en cours et qui s'achèveront en 2016 (CAS 15-16). 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 14-15. (cf. décompte ci-dessus).

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

**ANNEXE AUX COMPTES ANNUELS AU 31 DECEMBRE 2015**

**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 Mill, Directrice

**Résultat des programmes FORDIF**

Chaque programme dégage un résultat qui est attribué à la réserve pour projets afin de couvrir les dépenses courantes, de promotions et extraordinaires. Depuis le début des programmes en avril 2008, un montant net de CHF 308'489.13 correspondant à leur résultat a été attribué à cette réserve pour une utilisation de CHF 281'232.59, justifiant ainsi son solde au 31 décembre 2015 de CHF 27'256.54.

**Résultat des programmes FORDIF (suite)**

Détail des attributions par programme :

	CHF	CHF
<b>2015</b>		
CAS 2014-2015	87'038.82	
DAS 2013-2015	-21'484.00	
Formation continue 2015	<u>5'895.00</u>	<b>71'449.82</b>
<b>2014</b>		
CAS 2013-2014	17'093.75	
Formation continue 2014	<u>720.00</u>	<b>17'813.75</b>
<b>2013</b>		
DAS 2011-2012	2'650.60	
CAS 2012-2013	<u>17'277.46</u>	<b>19'928.06</b>
<b>2012</b>		
DAS 2010-2011	9'380.00	
CAS 2011-2012	<u>26'278.50</u>	<b>35'658.50</b>
<b>2011</b>		
DAS 2009-2010	<u>13'400.00</u>	<b>13'400.00</b>
<b>2010</b>		
CAS PASS 2010	13'300.00	
CAS 2009-2010	24'399.00	
CAS FR 2009-2010	<u>25'600.00</u>	<b>63'299.00</b>
<b>2009</b>		
CAS PASS 2009	21'940.00	
CAS 2008-2009	<u>26'800.00</u>	<b>48'740.00</b>
<b>2008</b>		
CAS GE 2008	<u>38'200.00</u>	<b>38'200.00</b>
<b>TOTAL</b>		<b>308'489.13</b>

# 4

## Formations en cours et prévues

### Formations en cours

Un CAS (à 15 crédits) est actuellement en cours (CAS 15-16). Il a débuté en janvier 2015. La dernière journée de formation présentielle aura lieu en septembre 2016. Le CAS 15-16 compte 48 participants.

### Planification des formations prévues

Un CAS à 15 crédits s'ouvrira en janvier 2016 (CAS 16-17). Il s'étendra jusqu'en automne 2017 et comptera 60 participants.

Un DAS à 15 crédits est agendé pour l'automne 2016 (DAS 16-18). Il constitue la suite logique du CAS à 15 crédits.

Enfin, l'ouverture d'un MAS est prévue en automne 2017 (MAS17-18). 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.



## Formation « à la carte »

### Concept

La formation « à la carte » 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 « à la carte » s'adresse tant aux cadres scolaires qui n'ont pas encore suivi la FORDIF qu'aux détenteurs d'un CAS ou d'un DAS. Elle est majoritairement constituée par des unités de formation originales de courte durée, non incluses dans les programmes réguliers du CAS et du DAS. En parallèle, certains modules du DAS et certaines unités de formation, à l'intérieur des modules du DAS, sont également proposées en formation « à la carte ». Le suivi des modules ou des unités de formation à l'intérieur des modules du DAS offre ainsi une flexibilité aux participants qui souhaiteraient échelonner dans le temps le suivi du DAS, et ce en leur permettant de suivre de manière préalable un certain nombre d'unités de formation « à la carte ».

### Offre

Le programme de formation « à la carte » de la FORDIF prévoit l'offre suivante :

- Management stratégique d'une institution de formation (6 jours) ;
- 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) ;
- Intelligence émotionnelle dans l'encadrement (1,5 jour) ;
- Habiletés politiques et stratégie de communication (1 jour).

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

# 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](http://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 (cf. image ci-dessous). La ligne graphique (et par conséquent l'identité visuelle) a été entièrement revue.

## Page d'accueil du nouveau site Internet de la FORDIF

HEP VAUD  
IHEAP  
IFFP  
IUFE

**FORDIF** Formation en Direction  
d'Institutions de formation

LIENS NEWS FAQ PRESSE

Rechercher

STRUCTURE ET ORGANISATION FORMATIONS CERTIFIANTES FORMATIONS À LA CARTE RECHERCHES ET EXPERTISES RÉALISATIONS FORDIF

**Le DAS 2016-2018 débute le 3 novembre 2016**  
Les inscriptions sont ouvertes

**BIENVENUE SUR LE SITE DE LA FORDIF**

La Haute école pédagogique du canton de Vaud, l'Institut de hautes études en administration publique, l'Institut fédéral des hautes études en formation professionnelle et l'Université de Genève 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.

Présentation de la FORDIF

**NEWS**

**Séminaire de formation sur l'identité professionnelle des cadres scolaires**  
Séminaire de formation de la CLACESO consacré à l'identité...

**Les préoccupations des cadres scolaires romands**  
Une conférence de Céline Bareil, le 13 avril 2016 à 14h00. Lors de cette...

**Le site de la FORDIF fait peau neuve !**  
Le nouveau site de la FORDIF est en ligne depuis le 15 janvier 2016...

**Cérémonie de remise des titres 2016**  
La huitième cérémonie de remise des titres de la FORDIF s'est déroulée...

CONTACT

hep/

Le nouveau site Internet est désormais compatible avec les tablettes numériques et les smartphones. Son contenu est enrichi par l'introduction de nouvelles rubriques. A titre d'illustration, plusieurs projets développés dans le cadre des travaux de validation de la FORDIF sont présentés par leurs auteurs dans une rubrique consacrée aux réalisations de la FORDIF (cf. image ci-dessous). Ces projets sont développés tout au long de la formation et sont concrètement mis en œuvre dans les établissements. Cette rubrique « Réalisations FORDIF » vise donc la mise en valeur des travaux réalisés par les participants. Mais elle permet également de rendre tangible le lien étroit que la FORDIF entretient entre théorie et pratique.

## Réalisations de la FORDIF

The screenshot shows the FORDIF website interface. At the top, there are logos for HEP VAUD, IDHEAP, IFFP, and IJFE, followed by the FORDIF logo and the text 'Formation en Direction d'Institutions de formation'. Navigation links include 'LIENS', 'NEWS', 'FAQ', and 'PRESSE'. A search bar with the text 'Rechercher' and a 'OK' button is present. The main navigation menu includes 'STRUCTURE ET ORGANISATION', 'FORMATIONS CERTIFIANTES', 'FORMATIONS À LA CARTE', 'RECHERCHES ET EXPERTISES', and 'RÉALISATIONS FORDIF'. The 'RÉALISATIONS FORDIF' section is active, displaying the title 'ECOLE D'HORLOGERIE DE GENÈVE - RÉORGANISATION DES ENSEIGNEMENTS'. Below the title is a photograph of the Ecole d'Horlogerie de Genève building. To the right, there is a 'FAQ' section with three questions: 'Quel est le mandat de la FORDIF?', 'La FORDIF est-elle reconnue sur le plan national?', and 'Peut-on suivre la FORDIF si l'on n'exerce pas de fonctions de cadre scolaire?'. Below the main content, there are three expandable sections: 'Parcours professionnel', 'L'institution', and 'Le projet d'action : la Montre-Ecole'. The left sidebar features a blue vertical graphic with silhouettes of people.

Le site Internet n'est pas seulement un véhicule d'information. Outre la plate-forme pédagogique destinée aux participants, il contient désormais également des liens vers des ressources en gestion, des articles scientifiques, des ouvrages de référence ou encore des séminaires offerts par les partenaires de la FORDIF. Le nouveau site a pour ambition de devenir un outil incontournable pour les cadres scolaires.

La nouvelle plate-forme de gestion des formations, introduite en janvier 2014, est toujours accessible à partir du site Internet (cf. image ci-dessous). Cette plate-forme, destinée aux participants, 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

✓	📁	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 14-15 aura lieu le 29 janvier 2016. Elle sera organisée dans les locaux de la HEP Vaud en présence de Mme la Conseillère d'Etat Anne-Catherine Lyon, de M. le Président de la Commission FORDIF de la CLFE Hugo Stern et de M. le Recteur de la HEP Vaud Guillaume Vanhulst. A cette occasion, 65 lauréats se verront décerner un titre de la FORDIF (55 CAS et 10 DAS).

## Réunions

Dans le cadre de son mandat, le Comité de direction de la FORDIF s'est réuni à 6 reprises en 2015.

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 (23 avril et 5 novembre 2015) ;
- 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.

# 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.

Veillez agréer, Monsieur, nos salutations les meilleures.

Au nom du Secrétariat général:

Katrin Müller  
Collaboratrice scientifique Unité de coordination Hautes écoles

Annexe:

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

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



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

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

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

### Le Comité de la CDIP

**vu:**

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

**arrête:**

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

Berne, le 22 juin 2012

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

Au nom du Comité:

Hans Ambühl  
Secrétaire général

**Generalsekretariat | Secrétariat général**

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

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



# Annexe 2

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



EDK | CDIP | CDPE | CDEP |

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

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

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

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

Monsieur,

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

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

Avec nos meilleures salutations

p. o. 

Madeleine Salzmann  
Responsable de l'Unité de coordination Hautes écoles

Generalsekretariat | Secrétariat général

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

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

## Annexe 3

### Organes de la FORDIF

#### Comité de direction

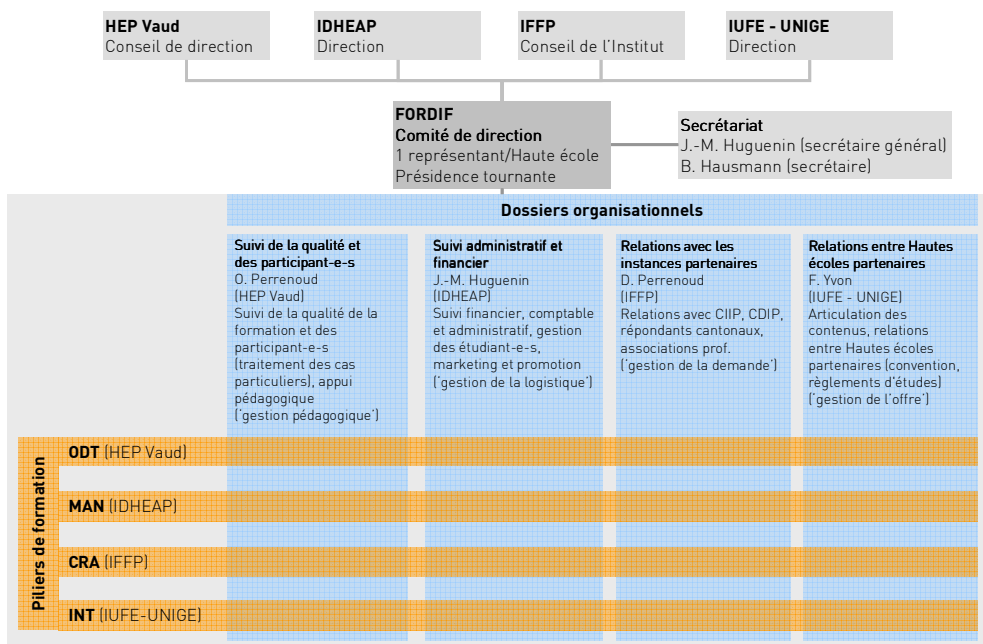
HEP Vaud	Olivier Perrenoud	Présidence : 2012, 2015
IDHEAP	Jean-Marc Huguenin	Présidence : 2010, 2014
IFFP	David Perrenoud	Présidence : 2009, 2013
UNIGE	Frédéric Yvon	Présidence : 2008, 2011, 2016

**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 heures de 60 minutes (en conformité au Profil CDIP).

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	ODT-1 (sous la responsabilité de la HEP Vaud) Composantes de l'organisation du travail au sein d'une institution de formation	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)		
			Durée (jours)	
ODT-1a	Forme scolaire et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>La forme scolaire et son évolution</li> <li>L'école comme organisation</li> <li>Le concept d'organisation du travail et ses dimensions au sein d'une institution de formation</li> </ul>		1/2
ODT-1b	Espace romand de la formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Les structures institutionnelles éducatives en Suisse</li> <li>La transformation de l'espace romand de la formation dans le cadre des concordats et des conventions</li> <li>Le pilotage et la coordination scolaire au niveau suisse et suisse romand</li> <li>Le rôle des directions dans les changements de politiques scolaires</li> </ul>		1/2
ODT-1c	Travail collectif et coopération professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>Le travail collectif et ses dimensions au sein d'une institution de formation</li> <li>Les dynamiques de coopération professionnelle</li> <li>La place des responsables d'établissement dans le travail collectif</li> <li>La conduite et l'animation de réunions</li> </ul>		1
ODT-1d	Organisation et évolution des formes de travail dans les institutions de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiques enseignantes et pilotage pédagogique</li> <li>Dynamiques d'apprentissage organisationnel</li> <li>Rôles et place des responsables d'établissement de formation dans les nouvelles organisations du travail</li> </ul>		1
ODT-1e	Pratiques et pilotage des MITIC au sein d'une institution de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pratiques et pilotage des MITIC au sein d'une institution de formation</li> <li>Quel fonctionnement et dispositif pour : (1) garantir l'éthique et le droit ; (2) permettre des activités pédagogiques ; (3) réformer et améliorer le fonctionnement de l'établissement pour mettre en œuvre un projet de 1 :1</li> </ul>		1/2

ODT-1f	<b>Temps scolaire et efficacité dans l'organisation du travail</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les rythmes scolaires et l'utilisation du temps</li> <li>• L'aménagement du temps scolaire et des temps d'enseignement pour favoriser les apprentissages</li> <li>• Les dispositifs d'organisation du travail qui peuvent paraître efficaces</li> <li>• L'organisation des institutions de formation pour faire apprendre</li> </ul>	1/2
ODT-1g	<b>Intégration et inclusion des élèves à l'école</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les problématiques d'intégration et d'inclusion dans le contexte éducatif actuel</li> <li>• Les opportunités et risques liés à l'intégration et à l'inclusion scolaires</li> <li>• Les facteurs de réussite d'une école inclusive</li> <li>• Les conséquences de l'intégration et de l'inclusion sur l'organisation du travail scolaire</li> <li>• Les directions d'école face à l'intégration et l'inclusion</li> </ul>	1
ODT-1h	<b>Conduite de projet</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La notion de projet en éducation</li> <li>• Les facteurs de motivation et les risques d'échec d'un projet</li> <li>• Les temps de la gestion de projets</li> <li>• L'accompagnement des projets : rôles et responsabilités des acteurs impliqués</li> </ul>	1
ODT-1i	<b>Politiques de régulation par les résultats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les systèmes éducatifs et leur gouvernance</li> <li>• L'évaluation dans les systèmes scolaires</li> <li>• Les politiques de régulation par les résultats</li> </ul>	1/2
ODT-1j	<b>Systèmes de gestion de la qualité dans les institutions de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Les démarches qualité dans une institution de formation</li> <li>• Les systèmes intégrés de gestion de la qualité</li> <li>• Le cadre d'orientation pour la qualité dans les écoles aux niveaux national, régional, cantonal et local</li> <li>• Les limites et l'impact des systèmes qualité sur les performances des élèves</li> </ul>	1
ODT-1k	<b>Organisation du travail au sein des institutions de formation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Présentations et partages des projets de développement dans le domaine de l'organisation du travail</li> <li>• Identification des pistes de développement en lien avec le projet de certification du module</li> <li>• Echanges pour la certification du module</li> </ul>	1
ODT-1l	<b>Pilotage pédagogique et organisation du travail scolaire</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Le pilotage pédagogique dans les établissements de formation</li> <li>• Le rôle des cadres dans le développement des établissements</li> <li>• La pédagogie différenciée et le pilotage des parcours dans l'organisation du travail</li> </ul>	1/2

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

Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	CRA-1 (sous la responsabilité de l'IFFP) Responsabilités de l'institution de formation face à ses partenaires	
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)		Durée (jours)
CRA-1a	L'institution de formation et son contexte	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communauté et réseau d'apprentissage : définitions</li> <li>▪ Le partenariat : première approche, mise en évidence des différents acteurs (individuels, institutionnels) du réseau</li> </ul>		1
CRA-1b	L'institution de formation comme organisation apprenante	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organisation apprenante : cadre conceptuel et grands principes</li> <li>▪ Eléments de sociologie des organisations et du travail, ciblés sur la mise en œuvre réaliste d'une organisation apprenante</li> <li>▪ Approche systémique du fonctionnement de l'institution</li> </ul>		1
CRA-1c	Stratégies de communication, d'information et modes de régulation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Communication versus information : cadre théorique, outils</li> <li>▪ Outils et/ou stratégies de communication et d'information</li> <li>▪ Communication et nouvelles technologies</li> <li>▪ Relations avec les autorités politiques</li> </ul>		1
CRA-1d	Visibilité, image et identité de l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail, identité et identification à l'établissement</li> <li>▪ Activités de marketing : enjeux et limites, outils</li> <li>▪ Analyse et discussion de cas concrets amenés par les participants</li> </ul>		1
CRA-1e	Gestion de situations de crise et relations avec les médias	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise institutionnelle/organisationnelle : approches théoriques</li> <li>▪ Analyse de situations concrètes apportées par les participants ; simulation, résolutions de problèmes : mise en lumière à partir du guide CDIP</li> <li>▪ Les médias : contexte, enjeux, attentes</li> </ul>		1
CRA-1f	Relations avec les parents et les organes de conseil et de surveillance	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Dialogue et communication entre parents et écoles</li> <li>▪ Le Conseil d'établissement d'un établissement à l'autre, d'un canton à l'autre ; consultation des règlements, analyse des principes adoptés</li> <li>▪ Autres formes d'échanges formalisés : commissions d'écoles, commissions scolaires, associations de parents, etc.</li> </ul>		1
CRA-1g	Relations écoles – monde professionnel	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les différents acteurs du monde professionnel en Suisse</li> <li>▪ Enjeux de transition entre « le scolaire » et « le professionnel »</li> <li>▪ Le monde du travail aujourd'hui : analyse des attentes, des enjeux, des critères auxquels doivent répondre les salariés</li> <li>▪ Mesures de maintien dans le système scolaire (SeMo, etc.)</li> </ul>		1

CRA-1h	<b>Synthèse : organisation apprenante et partenariats</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ De l'organisation apprenante à l'établissement scolaire apprenant : éléments théoriques, indicateurs, exemples</li> <li>▪ Favoriser une organisation apprenante : outils concrets</li> </ul>	1
--------	---	---	---



Niveau de formation (CAS – DAS – MAS)		CAS	INT-1 (sous la responsabilité de l'IUFE-UNIGE) Responsable d'institution de formation : un métier entre pilotage et leadership
UF	Thèmes	Contenus (3 ECTS ; 8 journées ; 52,5 heures)	Durée (jours)
INT-1a	Mon identité de cadre	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Séance d'ouverture du CAS</li> <li>▪ Analyse de l'identité professionnelle nouvelle lors de l'accès à une fonction de cadre au sein de l'école</li> <li>▪ Epreuves vécues par les cadres scolaires</li> <li>▪ Gestion de soi dans des situations difficiles</li> </ul>	1,5
INT-1b	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Emergence et identification d'une thématique d'action professionnelle selon les priorités du milieu professionnel, en lien avec son cahier des charges</li> </ul>	0,5
INT-1c	Structure et culture scolaire & Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ L'école comme organisation formelle et informelle</li> <li>▪ Cultures et climats organisationnels</li> <li>▪ Validation des esquisses</li> </ul>	1,5
INT-1d	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Phases de la conduite de projet</li> <li>▪ Présentation d'anciennes Visées d'action prioritaire</li> </ul>	0,5
INT-1e	La gestion de l'humain dans les organisations	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les dimensions humaines de l'organisation</li> <li>▪ Théories du comportement humain dans les organisations</li> <li>▪ Pistes d'intégration pour le module MAN</li> </ul>	1
INT-1f	Change management	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion du changement dans un contexte d'évolution des politiques éducatives</li> <li>▪ Résistances et théories des préoccupations</li> <li>▪ Clarification des étapes de la démarche</li> </ul>	1
INT-1g	Leadership et développement du métier enseignant	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Théories et modèles du leadership</li> <li>▪ Formes d'organisation que peut prendre la responsabilité d'un établissement scolaire</li> <li>▪ Voies et moyens du développement du personnel</li> <li>▪ Prolongement du module CRA</li> </ul>	1
INT-1h	Intégration	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Aspects formels du travail final</li> <li>▪ Bilan transversal des différents modules en vue de l'intégration</li> <li>▪ Indications sur le bilan de sa visée d'action prioritaire</li> </ul>	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"> <li>▪ Evolution de la professionnalité des acteurs éducatifs et des cadres</li> <li>▪ Nouvelles gouvernances et impact sur la gestion des établissements de formation</li> <li>▪ Responsabilisation et motivation des collaborateurs</li> </ul>	1
ODT-2b	Travail collectif et coopération professionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Travail collectif au sein d'une institution de formation</li> <li>▪ Outils d'analyse des pratiques de collaboration développées dans les écoles et les instituts de formation</li> <li>▪ Rôle des cadres dans le développement de la coopération professionnelle</li> </ul>	1
ODT-2c	Développement des collaborateurs et gestion des compétences au sein d'une institution de formation	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Politique de relève au sein d'une institution de formation</li> <li>▪ Accompagnement de l'évolution professionnelle des collaborateurs</li> <li>▪ Valorisation et promotion des fonctions spécifiques</li> <li>▪ Mise en synergie des forces au sein de l'établissement</li> <li>▪ Suivi et développement des prestations professionnelles</li> </ul>	2
ODT-2d	Observation et évaluation de situations d'enseignement	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Développement de démarches structurées pour l'observation et l'évaluation de situations d'enseignement</li> <li>▪ Analyse de situations d'enseignement et soutien à l'enseignant-e</li> <li>▪ Conduite d'entretien d'évaluation</li> </ul>	2

<b>Niveau de formation</b> (CAS – DAS – MAS)		<b>DAS</b>	<b>MAN-2</b> (sous la responsabilité de l'IDHEAP) <b>Management stratégique d'une institution de formation</b>	
<b>UF</b>	<b>Thèmes</b>	<b>Contenus (3 ECTS ; 6 journées ; 48 périodes)</b>		<b>Durée</b>
<b>MAN-2a</b>	<b>Analyse stratégique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Définir la situation stratégique initiale</li> <li>• Analyser l'environnement externe</li> <li>• Analyser l'environnement interne</li> <li>• Effectuer le diagnostic stratégique</li> </ul>		2
<b>MAN-2b</b>	<b>Conception de la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborer une vision</li> <li>• Définir un système d'objectifs</li> <li>• Développer une stratégie</li> </ul>		2
<b>MAN-2c</b>	<b>Exécution de la stratégie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Planifier la stratégie</li> <li>• Mettre en œuvre la stratégie</li> <li>• Contrôler la stratégie</li> </ul>		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"> <li>La communauté d'apprentissage : rappel des principes de base, approfondissements et éléments de diagnostic dans les établissements</li> <li>La communauté d'apprentissage face à l'impératif du changement : entre régulation externe et interne</li> <li>Mise en route de la problématique : aller des contraintes vers des leviers d'action potentiel</li> </ul>	1
CRA-2b	L'école au carrefour des évolutions sociales et politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>Contexte de la communauté d'apprentissage : des demandes et attentes ambivalentes, contradictoires</li> <li>« Marché scolaire », quasi-marché, « parents-consommateurs »</li> <li>Les politiques éducatives entre standardisation et prise en compte des spécificités locales</li> </ul>	1
CRA-2c	Collaboration avec les acteurs du réseau	<ul style="list-style-type: none"> <li>Des interlocuteurs imposés aux partenaires choisis : un effort permanent</li> <li>Modalités et stratégie de communication</li> <li>Construire un véritable « réseau d'apprentissage » : sous quelles conditions ?</li> </ul>	1
CRA-2d	Suivi du parcours de l'apprenant	<ul style="list-style-type: none"> <li>Suivi et gestion des transitions de l'apprenant dans son parcours de formation</li> <li>Ruptures de formation : processus menant à la rupture, motifs d'arrêt, conséquences</li> <li>Les jeunes et le monde du travail : modalités d'intégration professionnelle, enjeux de transition</li> </ul>	1
CRA-2e	Mise en œuvre des priorités politiques dans l'établissement	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nouveaux modes de gouvernance : enjeux de mise en œuvre dans un système décentralisé ; modalités de transmission des priorités politiques</li> <li>Analyse de la marge de manœuvre des acteurs éducatifs</li> <li>Etudes de cas amenés par les participant-e-s</li> </ul>	1
CRA-2f	Système d'information	<ul style="list-style-type: none"> <li>Construire un système d'information permettant de collecter, regrouper, traiter, exploiter et diffuser de l'information</li> <li>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</li> </ul>	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"> <li>Le leadership et l'institution de formation comme système</li> </ul>		2
INT-2b	Projet d'intervention et de développement (PID)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Consignes pour la réalisation du PID</li> </ul>		
INT-2c	Leadership systémique et organisation du travail	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prolongement du module ODT</li> <li>Etudes de cas</li> </ul>		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnostic du système</li> </ul>		
INT-2d	Leadership systémique et outils de management	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prolongement du module MAN</li> <li>Etudes de cas</li> </ul>		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Elaboration de la démarche d'intervention</li> </ul>		
INT-2e	Leadership systémique et communauté éducative	<ul style="list-style-type: none"> <li>Prolongement du module CRA</li> <li>Etudes de cas</li> </ul>		1
	PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Réflexion sur le cycle de transformation</li> </ul>		
INT-2f	Présentation de PID	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mise en commun des PID</li> <li>Synthèse</li> </ul>		1