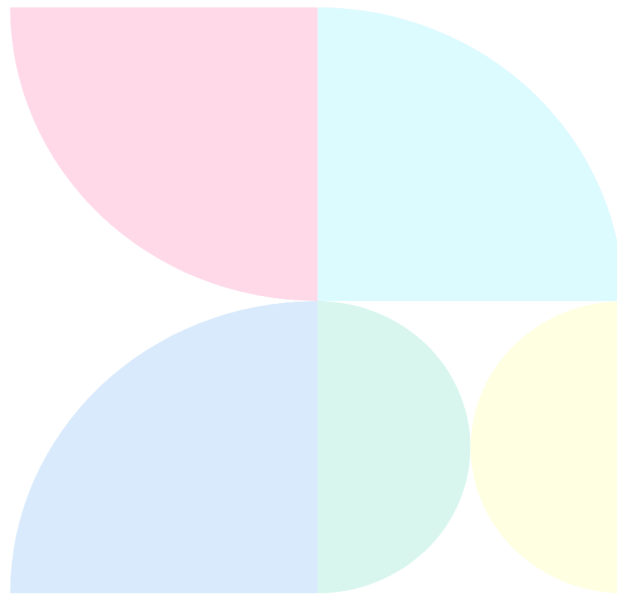


Besoins en formation GRH dans les établissements scolaires

Une étude menée auprès des diplômé-es de la FORDIF

5 juin 2025



Besoins en formation GRH dans les établissements scolaires

Une étude menée auprès des diplômé·es de la FORDIF

Responsable de l'étude : Belinda Ucar

Contributions : David Giaouque

Frédéric Cornu

Olivier Glassey

Cette recherche a été réalisée par l'Institut des hautes études en administration publique, dans le cadre de la FORDIF. La FORDIF (Formation des directions d'institutions de formation) est un programme de formation continue destiné aux cadres des institutions de formation, dispensé en collaboration par quatre institutions partenaires : l'IDHEAP, la HEP Vaud, la HEFP et l'IUFE.

Nous adressons nos sincères remerciements à l'ensemble des cadres ayant participé à cette enquête, ainsi qu'aux répondant·es cantonaux·ales impliqué·es dans la première phase de l'étude. Leur contribution précieuse a permis de mieux cerner les besoins en matière de gestion des ressources humaines et d'alimenter la réflexion sur les contenus de formation à développer ou à améliorer.

Table des matières

Synthèse	4
Contexte, objectif et cadre théorique	5
1. Objectif de l'étude :	6
2. Cadre théorique :	6
Approche méthodologique.....	7
▪ Phase qualitative : les entretiens	7
▪ Phase quantitative : le questionnaire.....	8
▪ Taux de participation.....	9
▪ Profil des participant·es	9
Analyse des résultats du questionnaire	11
▪ Classement des domaines du plus utile au moins utile	12
▪ Classement des contenus jugés les plus utiles selon les domaines :.....	14
▪ Un classement transversal.....	19
▪ Remarques complémentaires des personnes interrogées	21
Conclusion	22
Bibliographie.....	23

SYNTHÈSE

Ce rapport présente les résultats issus d'un questionnaire diffusé en mars 2025 à 632 directeur-trices, cadres, et responsables pédagogiques diplômé-es de la FORDIF. 140 réponses complètes ont été analysées.

L'enquête visait à évaluer l'utilité perçue d'une série d'outils et de contenus répartis en quatre grands domaines de la GRH.

Les résultats relèvent une forte demande autour des thématiques telles que la gestion des conflits, la conduite d'entretiens difficiles, le renforcement de la posture managériale ou encore la motivation du corps enseignant. Ce rapport constitue donc une base pour faire évoluer les dispositifs de formation et renforcer les compétences RH dans le domaine scolaire.

CONTEXTE, OBJECTIF ET CADRE THÉORIQUE

L'Institut des hautes études en administration publique (IDHEAP) a mené une enquête afin d'identifier les besoins en formation en gestion des ressources humaines (GRH) des directeurs, directrices et cadres d'institutions de formation en Suisse romande.

Cette initiative s'inscrit dans la volonté de la FORDIF d'adapter ses modules de formation en GRH aux besoins concrets du terrain, en prenant en compte les défis et réalités actuels. Dans le cadre du Certificate of Advance Studies (CAS) de la FORDIF, qui permet aux nouveaux-elles directeur·rices, adjoint·es de direction, doyen·nes, membres des équipes de direction et inspecteur·rice·s scolaires d'acquérir des compétences en administration et gestion d'institutions de formation (FORDIF, s.d.), un module de management, placé sous la responsabilité de l'IDHEAP, inclut un cours sur la gestion des ressources humaines. Ce cours aborde les processus clés nécessaires à la gestion des établissements scolaires tels que le recrutement, le développement des compétences, la gestion des conflits, l'évolution professionnelle, etc. (FORDIF-CAS, s.d.).

En effet, ces dernières années, les responsabilités en matière de GRH dans les institutions scolaires se sont considérablement accrues, notamment en raison de la complexification des processus administratifs, de la diversification des profils professionnels, et des attentes croissantes liées à la gestion des équipes pédagogiques. Les enseignant·es ont également plus de tâches. Ils·elles ne sont pas uniquement en charge de transmettre des connaissances, mais assument aussi des rôles variés incluant des missions d'accompagnement, parfois de médiation, de gestion de projet, etc. (Atilla, 2021).

Par ailleurs, l'évolution du paysage éducatif se caractérise par une plus grande diversité des élèves et une augmentation des besoins spécifiques (Rapport sur l'éducation en Suisse, 2023). Dans ce contexte, il apparaît nécessaire d'outiller les cadres scolaires en matière de gestion des ressources humaines afin qu'ils·elles puissent mieux répondre à ces nouvelles réalités.

Dans ce cadre, cette étude vise à identifier les besoins spécifiques en formation des cadres scolaires afin d'ajuster les contenus du cours de GRH de la FORDIF, tant au niveau du CAS que du DAS.

1. OBJECTIF DE L'ÉTUDE :

Initialement, l'étude visait à dresser un état des lieux des pratiques en matière de GRH dans les institutions de formation. Cependant, la recherche a rapidement évolué vers une focalisation sur les besoins en formation, afin d'orienter au mieux les contenus pédagogiques de la FORDIF. Le but principal est ainsi de déterminer les besoins en formation en lien avec les différents aspects de la GRH (recrutement, évaluation, développement des compétences, etc.), en mettant l'accent sur les compétences et outils nécessaires aux praticien·nes. À l'issue de cette étude, des recommandations seront formulées pour adapter les formations aux réalités du terrain.

2. CADRE THÉORIQUE :

Cette recherche s'inscrit dans une approche inspirée des théories de la gestion des ressources humaines, appliquées au domaine scolaire. Elle s'appuie sur les travaux d'Emery, Gonin, Audrin et Dima (2024) dans leur manuel *Gérer et développer les ressources humaines* dans lequel nous avons pu identifier plusieurs domaines importants. Ceux-ci ont été regroupés pour structurer notre analyse :

- **La gestion prévisionnelle du personnel** permet d'anticiper des besoins en enseignant·es et de planifier les effectifs. Cela contribue à assurer une gestion proactive et éviter les pénuries (ibid).
- **Le processus de recrutement** est essentiel pour attirer et intégrer les nouveaux·elles enseignant·es. En sélectionnant les bonnes personnes, l'établissement renforce sa capacité à atteindre ses objectifs (ibid).
- **L'évaluation et le suivi des performances** permet la mise en place de dispositifs d'évaluation et d'accompagnement des enseignant·es. Ce processus aide les responsables à fixer les objectifs et accompagner son équipe pour les atteindre. (ibid).
- **Le développement des compétences et l'évolution professionnelle** incite à prendre en compte les aspirations d'évolution des collaborateur·rices. L'investissement dans la formation continue permet également d'adapter les compétences aux évolutions des métiers. Cela peut renforcer le bien-être au travail et la volonté de rester (ibid).

Selon les auteurs·rices, « *c'est ensemble que ces processus augmenteront leur effet de levier sur la performance organisationnelle* » (p. 66). Autrement dit, les différentes pratiques de gestion des ressources humaines ne fonctionnent pas isolément, mais doivent être alignées pour maximiser leur impact.

Ces processus, identifiés à travers la littérature, nous ont permis de repérer les enjeux majeurs qui peuvent être rencontrés dans les établissements scolaires. Ils ont donc guidé l'élaboration de la méthodologie et structuré le fil conducteur de cette enquête.

APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

L'étude repose sur une approche mixte combinant une phase qualitative et une phase quantitative. Cette double approche permet d'obtenir une vision globale des enjeux de la gestion des ressources humaines dans les institutions de formation.

▪ PHASE QUALITATIVE : LES ENTRETIENS

La première phase de l'étude, réalisée par Frédéric Cornu, chargé de recherche, consistait en des entretiens semi-directifs exploratoires menés auprès des répondant·es cantonaux·ales de la FORDIF (chef·fes de service, responsables RH). L'objectif était de recueillir des informations préliminaires sur les pratiques en gestion des ressources humaines, d'identifier les besoins et de mieux comprendre le contexte de travail (document interne de synthèse, juin 2024).

Au total, sept personnes ont accepté de participer aux entretiens, qui se sont déroulés par visioconférence en avril 2024. Frédéric Cornu a conçu un guide d'entretien structuré autour des thématiques suivantes :

- Le contexte RH.
- Les outils et les pratiques GRH actuellement disponibles dans les institutions de formation.
- Les besoins en matière d'outils et de pratiques de GRH dans les institutions de formation.

Les entretiens ont duré entre 55 et 126 minutes puis ont été codés et analysés de manière à garantir l'anonymat des participant·es (ibid).

L'analyse des entretiens, menée par Frédéric Cornu, a mis en évidence plusieurs écarts entre les pratiques actuelles et les besoins exprimés en matière de formation en GRH. Il ressort notamment que :

- Les directeur-trices d'institutions de formation assument de grandes responsabilités en matière de GRH.
- Les directeur-trices et les personnes qui ont des fonctions de cadre ont besoin d'outils et de formation spécifique pour mieux encadrer le personnel enseignant, notamment en ce qui concerne le suivi, l'évaluation et le développement professionnel.
- Au-delà des outils techniques, les personnes interrogées soulignent l'importance de compétences sociales et relationnelles pour assurer une gestion efficace des équipes.

Les résultats de cette première phase ont servi de base à l'élaboration du questionnaire administré lors de la seconde phase de l'enquête.

▪ PHASE QUANTITATIVE : LE QUESTIONNAIRE

Sur la base des résultats des entretiens et de la revue de la littérature, un questionnaire a été conçu afin de recueillir des données quantitatives permettant de comprendre directement auprès du public cible, quels étaient leurs besoins en matière de gestion des ressources humaines.

Le questionnaire portait spécifiquement sur les besoins en formation et couvrait les thématiques suivantes :

- La gestion prévisionnelle du personnel ainsi que la répartition des tâches et le pilotage de la GRH.
- Le recrutement.
- L'évaluation.
- Le développement des compétences, l'évolution professionnelle et la prise en compte des besoins individuels.

Afin de tester la clarté et la pertinence du questionnaire, un pré-test a été réalisé auprès de six personnes (directeur-trices, et doyen-nes) entre le jeudi 27 février 2025 et le 6 mars 2025, sur les éléments suivants :

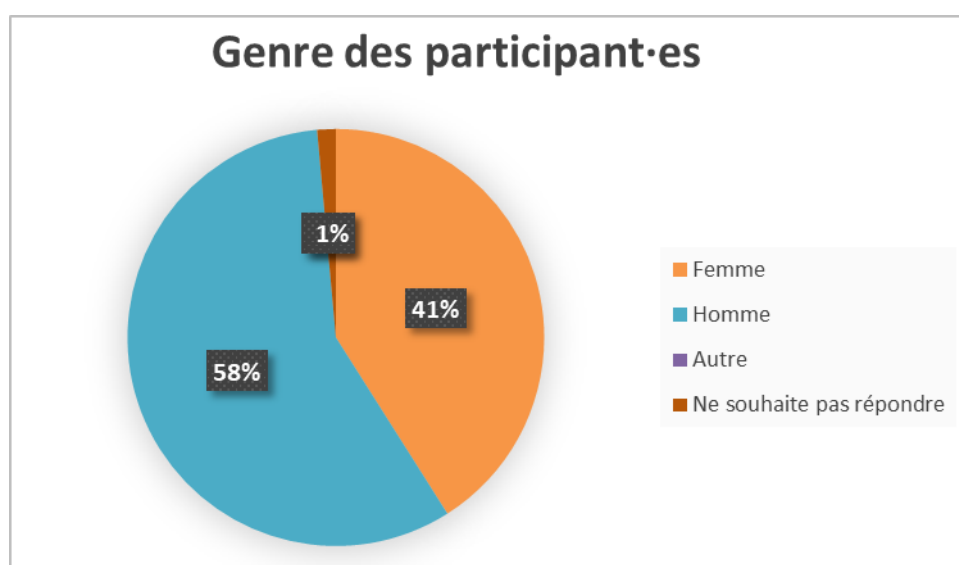
- La compréhension des questions.
- La pertinence des thématiques abordées.
- La longueur et la fluidité du questionnaire.
- Le temps utilisé pour compléter le questionnaire.

Trois personnes sur six nous ont transmis leurs retours. Ceux-ci ont été globalement positifs, soulignant la nécessité et la pertinence d'une telle étude.

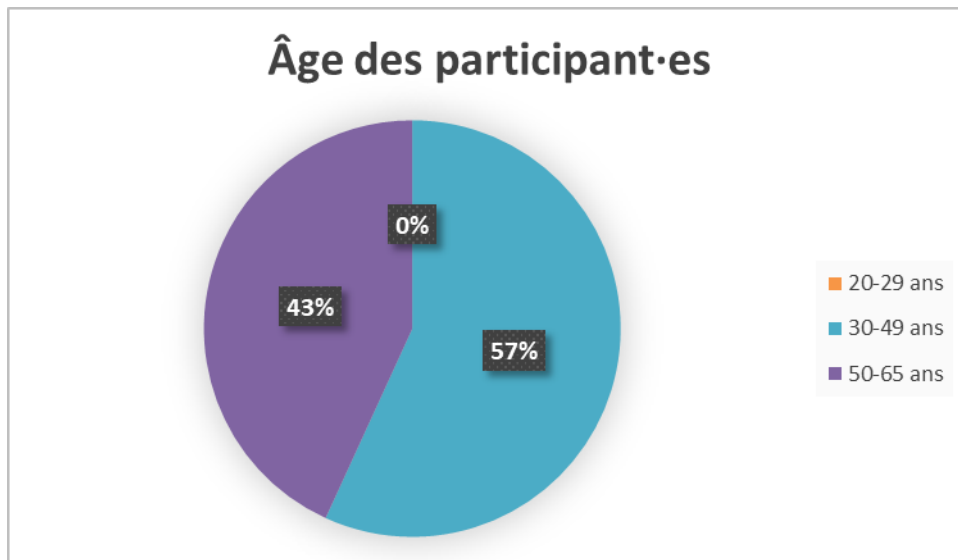
▪ **TAUX DE PARTICIPATION**

Le questionnaire a été envoyé le 17 mars 2025 à **632** directeur-rices et cadres des établissements scolaires diplômé-es de la FORDIF après avoir effectué le CAS et/ou le DAS. Il a été clôturé le 11 avril 2025. Au total, 150 personnes ont répondu au questionnaire et 140 l'ont complété intégralement, ce qui correspond à un taux de participation de 22,2%. (Annexe 1). $(140/632 \times 100)$

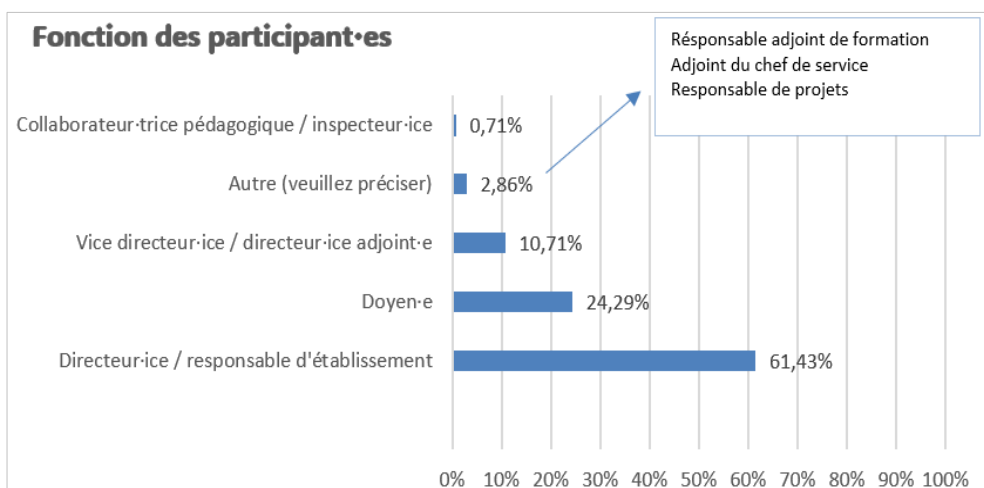
▪ **PROFIL DES PARTICIPANT-ES**



Parmi les 140 participant·es ayant complété intégralement le questionnaire, la majorité sont des hommes (57%), suivis des femmes (41%). Une minorité (1%) a choisi de ne pas renseigner cette information. L'âge des personnes sondées se situe entre 30 et 65 ans.

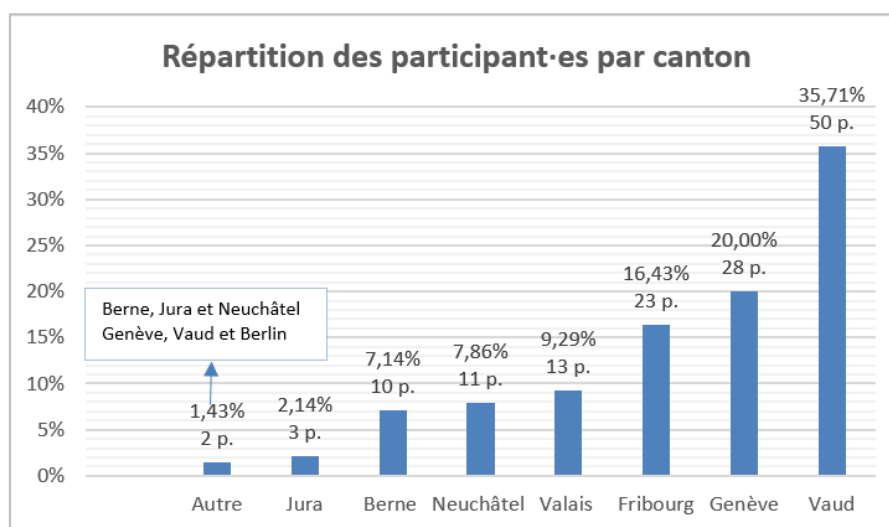


La majorité des personnes ayant répondu au questionnaire sont directeur·trices ou responsables d'établissement (61%). On retrouve ensuite les doyen·nes (24%), puis les vice-directeur·rices (11%). D'autres fonctions, comme collaborateur·trice pédagogique ou inspecteur·trice, sont très peu représentées (moins de 1%). Cette prédominance des fonctions de direction confirme que le questionnaire a atteint sa cible prioritaire.



Enfin, en ce qui concerne la répartition géographique, le canton de Vaud est le plus représenté, avec 36% des personnes interrogées, suivi par Genève (20%) et le Valais (13%). Les autres cantons romands (Fribourg, Neuchâtel, Jura, Berne) constituent la part

restante. Cette répartition cantonale reste partiellement déséquilibrée, avec une surreprésentation des cantons de Vaud et de Genève. Ainsi, les résultats doivent être interprétés avec prudence lorsqu'il s'agit d'en tirer des conclusions généralisables à l'ensemble des cantons romands. Cela dit, l'objectif de cette enquête n'est pas d'identifier les besoins spécifiques à chaque canton, mais de comprendre les tendances générales concernant les contenus de formation en GRH jugées les plus utiles par les cadres scolaires. Ainsi, le caractère non-représentatif de certains cantons n'entrave pas l'analyse.



ANALYSE DES RÉSULTATS DU QUESTIONNAIRE

Cette partie présente les principaux résultats du questionnaire diffusé auprès des cadres diplômé-es de la FORDIF. L'objectif est de déterminer quels sont les contenus de formation en gestion des ressources humaines (GRH) identifiés comme les plus utiles par les personnes interrogées, afin d'orienter les futures cours donnés à la FORDIF.

Pour cela, nous avons procédé à un classement de l'utilité des thématiques et des outils proposés, en nous appuyant sur une **moyenne pondérée**. En effet, chaque réponse était notée sur une échelle allant de 1 (pas du tout utile) à 4 (très utile). Les réponses « pas concerné-e (NA) » ont été exclues du calcul de la moyenne. En attribuant **un poids** à chaque modalité de réponse, la moyenne pondérée **permet ainsi d'identifier les outils ou domaines considérés comme les plus prioritaires** par les participant-es.

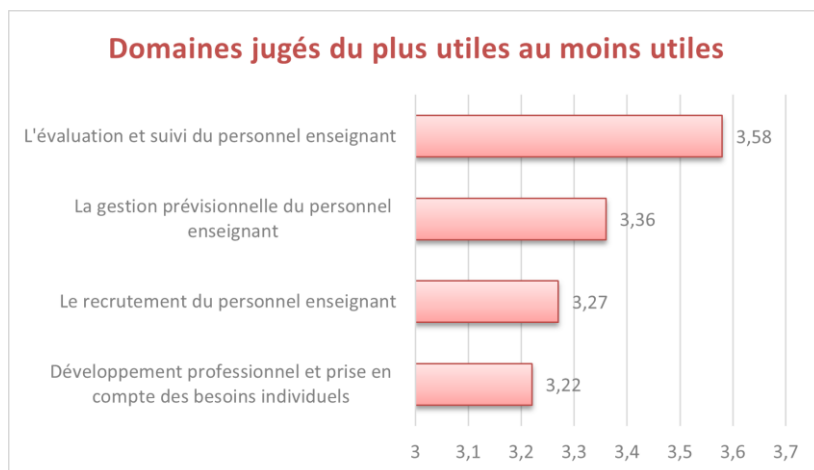
L'analyse s'articule en plusieurs sous-analyses :

- Un classement général des quatre domaines de la GRH (gestion prévisionnelle, recrutement, développement professionnel, évaluation du personnel enseignant), du plus utile au moins utile.
- Une analyse des outils les plus utiles identifiés dans chacun des domaines cités ci-dessus.
- Un classement transversal de l'ensemble des outils, tous domaines confondus, du plus au moins utile.
- Une analyse qualitative des réponses à la question ouverte en fin de questionnaire.
- Pour finir, une synthèse des résultats et des recommandations pour la FORDIF.

Dans une visée exploratoire, des croisements ont été réalisés avec certaines variables comme le genre, la région, le nombre d'enseignant-es dans l'établissement, l'âge, etc. Toutefois, ces analyses n'ont pas permis de faire ressortir des tendances significatives permettant de dégager des interprétations pertinentes.

▪ **CLASSEMENT DES DOMAINES DU PLUS UTILE AU MOINS UTILE**

Afin de mieux cerner les attentes, une première analyse a été menée pour comparer les domaines de la gestion des ressources humaines en fonction de leur utilité perçue. Ainsi, pour chaque domaine, la moyenne globale a été obtenue en additionnant les moyennes pondérées de tous les items qui le composent, puis en divisant cette somme par le nombre d'items concernés pour chaque domaine. Cela nous a permis de comparer les quatre grands domaines entre eux. Nous avons ensuite classé les résultats par ordre croissant. Voici les résultats :



Comme le montre le graphique ci-dessus, le domaine jugé le plus utile est celui de **l'évaluation et du suivi du personnel enseignant** avec une moyenne pondérée de 3,58 sur 4. Ce résultat suggère que les personnes sondées accordent en général une importance à cette thématique, probablement en lien avec les enjeux actuels de pilotage des équipes, d'accompagnement individuel et de gestion des performances. Nous verrons dans la prochaine analyse les outils qui semblent importants dans chaque domaine, dont celui de l'évaluation et le suivi du personnel enseignant.

Vient ensuite **la gestion prévisionnelle du personnel enseignant**, qui obtient une moyenne pondérée de 3,36, indiquant que les outils de planification, de suivi et d'anticipation constituent également un axe prioritaire.

Le recrutement du personnel enseignant se classe en troisième position (moyenne pondérée : 3,27). Cette position ne traduit pas nécessairement un manque d'intérêt, mais s'explique en partie par des différences dans l'organisation du recrutement selon les cantons. En effet, dans certains cantons, les directions d'établissement ne sont pas directement responsables de cette tâche, ce qui peut influencer l'utilité des outils associés.

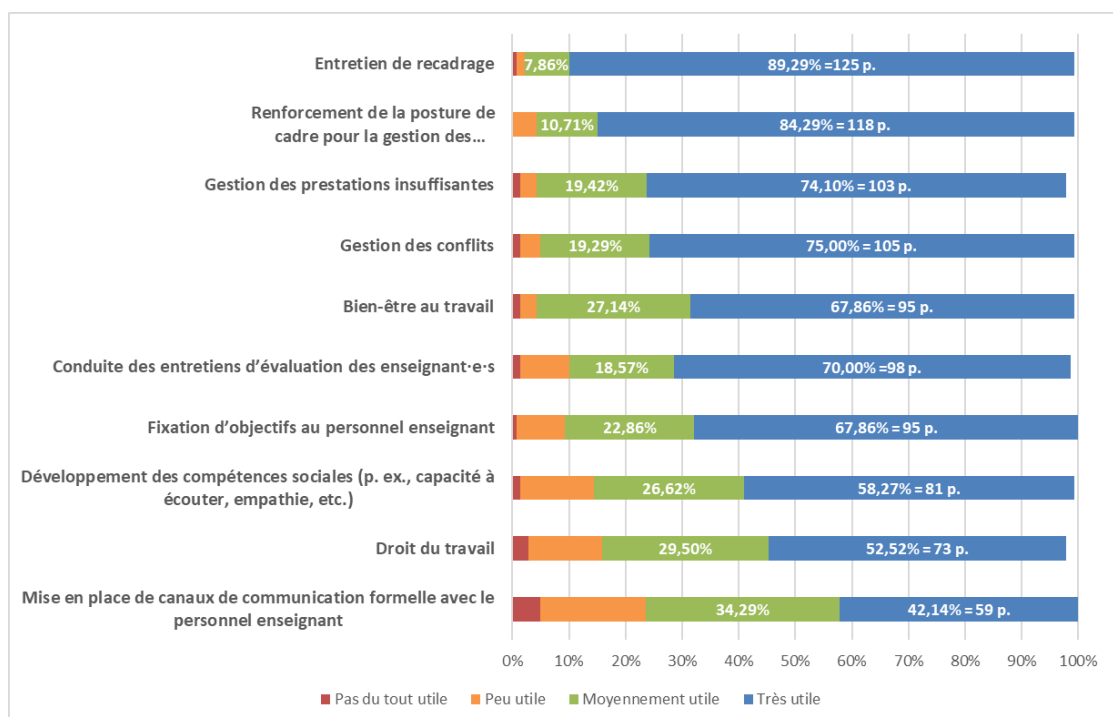
Enfin, **le développement professionnel et la prise en compte des besoins individuels** obtient la moyenne la plus basse (3,22 sur 4), sans être jugé inutile, mais probablement perçu comme moins prioritaire par rapport aux autres domaines.

Ce classement permet d'orienter les premières réflexions autour des ajustements à apporter aux contenus de formation, en mettant en lumière les thématiques jugées comme prioritaires. Toutefois, les écarts entre les moyennes pondérées restent

relativement faibles, ce qui montre que l'ensemble des domaines proposés suscite un intérêt significatif. Ainsi, même les thématiques arrivées en bas du classement sont globalement perçues comme utiles.

▪ **CLASSEMENT DES CONTENUS JUGÉS LES PLUS UTILES SELON LES DOMAINES :**

DOMAINE 1 : Evaluation et suivi du personnel enseignant



Ce domaine est ressorti, dans la première partie de l'analyse, comme le domaine le plus utile selon les participant·es. Nous pouvons donc constater un intérêt important pour les outils qui permettent d'accompagner les enseignant·es. Les trois contenus jugés les plus utiles sont les suivantes :

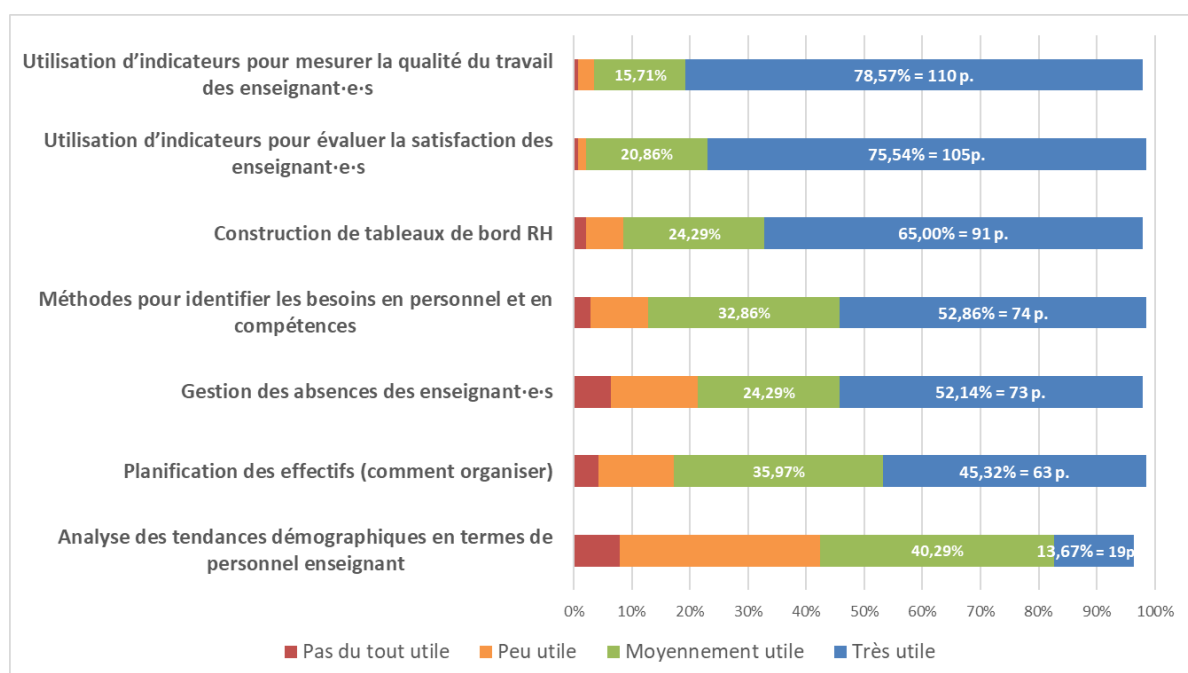
- **L'entretien de recadrage** (89,29%) qui traduit une attente importante vis-à-vis d'outils permettant de gérer des situations sensibles.
- **Le renforcement de la posture de cadre pour la gestion des équipes** (84,29%) qui souligne un besoin d'être mieux armé·e pour assumer le rôle décisionnel et de leadership.
- **La gestion des prestations insuffisantes** (74,10%) montrant un intérêt pour des dispositifs qui permettent de traiter des situations de sous-performance.

Ces résultats traduisent un besoin clair de renforcer les compétences managériales et relationnelles des cadres, notamment dans des situations complexes et/ou sensibles.

Néanmoins, ces tendances doivent être nuancées. Certains outils, bien qu'ils ne figurent pas parmi les priorités, sont jugés utiles par une large majorité des participant·es, comme la gestion des conflits, les entretiens d'évaluation ou la fixation d'objectifs. À l'inverse, d'autres contenus, tels que les canaux de communication formelles ou le droit de travail ont reçu des scores plus faibles en termes d'utilité.

À noter que certains items peuvent avoir un pourcentage de réponses « très utile » plus élevé que d'autres, tout en apparaissant plus bas dans le classement. Cela s'explique par le fait que l'ordre est établi en fonction de la moyenne pondérée, et non uniquement du pourcentage de réponses « très utile ». La moyenne pondérée prend en compte toutes les réponses, ce qui permet une évaluation plus globale de l'utilité perçue.

DOMAINE 2 : Gestion prévisionnelle du personnel enseignant



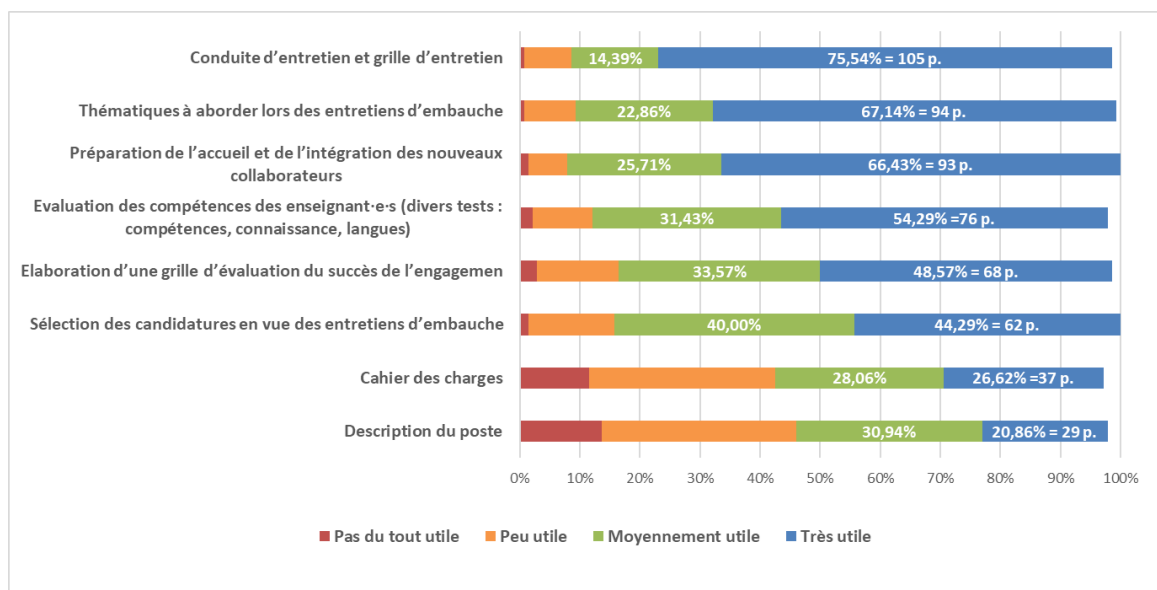
Les trois contenus qui ressortent clairement en tête avec une forte proportion de réponses « très utile » sont les suivants :

- L'utilisation d'indicateurs pour mesurer **la qualité du travail des enseignant·es** (78,57%). Cela en fait l'outil le plus fortement valorisé du domaine, ce qui montre une attente claire pour des outils d'évaluation de la performance.

- L'utilisation d'indicateurs pour **évaluer la satisfaction des enseignant-es** (75,54%), qui semble nécessaire pour mieux suivre la satisfaction du corps enseignant, mieux anticiper et probablement éviter des situations sensibles et complexes par la suite.
- La construction de **tableau de bord RH**, un outil qui semble également apparaître comme importante et constitue un levier de pilotage permettant d'avoir une vue d'ensemble sur les indicateurs RH.

Les outils perçus comme moyennement utiles sont les méthodes pour identifier le besoin en personnel et en compétences, la gestion des absences des enseignant-es, et la planification des effectifs, reconnu mais suscitant un intérêt un peu moindre ou moins urgent que les autres indicateurs. L'analyse des tendances démographiques en termes de personnel enseignant semble être l'outil le moins reconnu comme utile, probablement en raison de la complexité de mise en place d'un tel outil.

DOMAINE 3 : Le recrutement du personnel enseignant



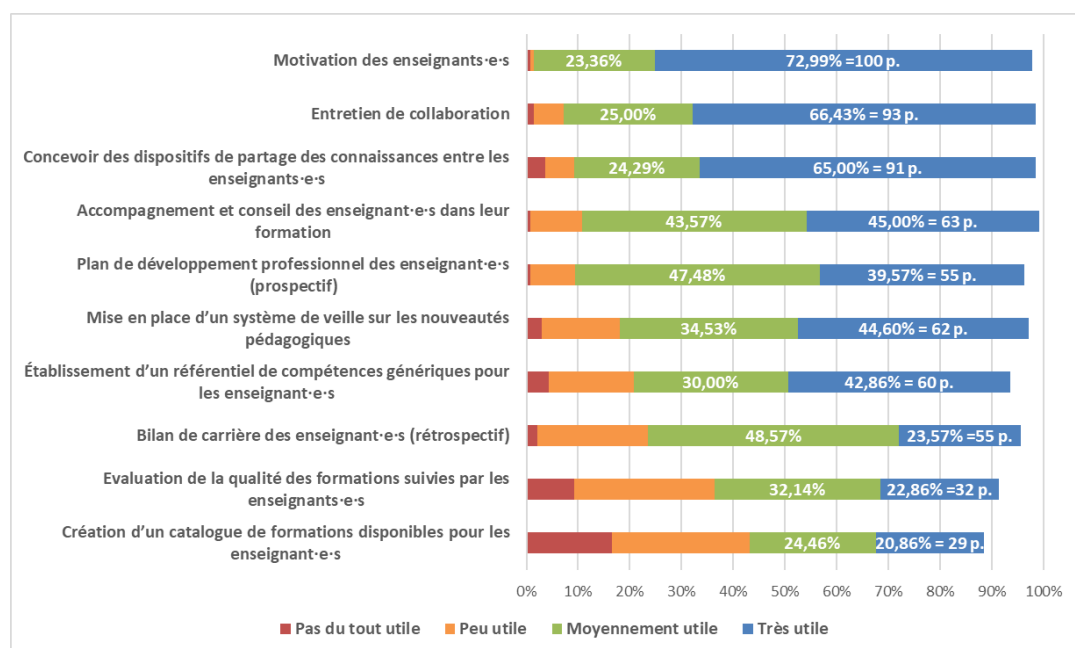
Classé en troisième position en termes d'utilité (3,27/4), le domaine du recrutement met en lumière que :

La conduite d'entretien et la grille d'entretien arrivent en tête des priorités avec 75% des participant-es qui considèrent cet outil comme « très utile ». Cela montre que les directions d'établissement perçoivent l'entretien comme une étape stratégique de

recrutement et qui nécessite des compétences spécifiques. Cette priorité donnée à la conduite d'entretien fait écho à ce que soulignent Emery, Gonin, Audrin et Dima (2024) : sans un processus de sélection rigoureux, les meilleures pratiques de management restent inefficaces.

Dans cette même logique, **les thématiques à aborder lors des entretiens** (67%) et **la préparation de l'accueil et de l'intégration des nouveaux collaborateurs-trices** (66%) restent également des concepts centraux. Ces résultats traduisent une volonté d'améliorer non seulement les processus de sélection, mais aussi l'expérience d'intégration qui est considérée comme déterminante pour motiver le personnel. Les outils plus techniques pour évaluer les compétences ou élaborer une grille d'évaluation du succès de l'engagement restent appréciés mais moins prioritaires.

DOMAINE 4 : Développement professionnel et prise en compte des besoins individuels



Bien que le domaine du développement professionnel et de la pris en compte des besoins individuels arrive en dernière position du classement général (moyenne pondérée : 3,22/4), cela ne signifie pas qu'il est sans importance. Il est simplement jugé moins prioritaire que les autres domaines par les répondant-es à l'enquête.

Parmi les contenus de ce domaine, **la motivation des enseignant-es** ressort comme un enjeu central, avec près de 73% des personnes la jugeant « très utile ». Ce besoin reflète

une volonté de renforcer l'engagement du personnel dans un contexte professionnel de plus en plus exigeant. En effet, une enquête menée en 2017 par le Syndicat des enseignantes et enseignants de Suisse romande a mis en lumière la dégradation de la santé des enseignant-es liée au travail. En effet, 61,3% déclarent une détérioration de leur état de santé à cause de leur activité professionnelle (Studer et al., 2017). Dans ce contexte, la motivation devient un levier essentiel pour maintenir l'engagement, le bien-être et la stabilité du système éducatif.

Les participant-es valorisent également les pratiques collaboratives, telles que **l'entretien de collaboration** (66,43%) et les dispositifs de **partage de connaissances entre pairs** (65%). Ainsi, à l'inverse des outils plus administratifs, comme la création d'un catalogue de formations ou l'évaluation de la qualité des formations, cette thématique révèle une préférence pour des leviers humains, relationnels et coopératifs.

▪ UN CLASSEMENT TRANSVERSAL

Afin de compléter notre analyse, une lecture plus transversale des résultats a été effectuée. Elle consiste à regrouper l'ensemble des items des quatre thématiques et à les classer du plus au moins utile en fonction de la moyenne pondérée. Cette approche permet d'identifier les leviers de formation jugés les plus prioritaires, indépendamment du domaine auquel ils appartiennent. Cela offre ainsi une vue d'ensemble des attentes les plus marquées.

En tête du classement, nous retrouvons :

- L'entretien de **recadrage** (89%).
- Le renforcement de la **posture de cadre** pour la gestion d'équipe (84%).
- L'utilisation d'indicateurs pour mesurer **la qualité du travail des enseignant-es** (79%) ainsi que pour évaluer **la satisfaction des enseignant-es** (76%).

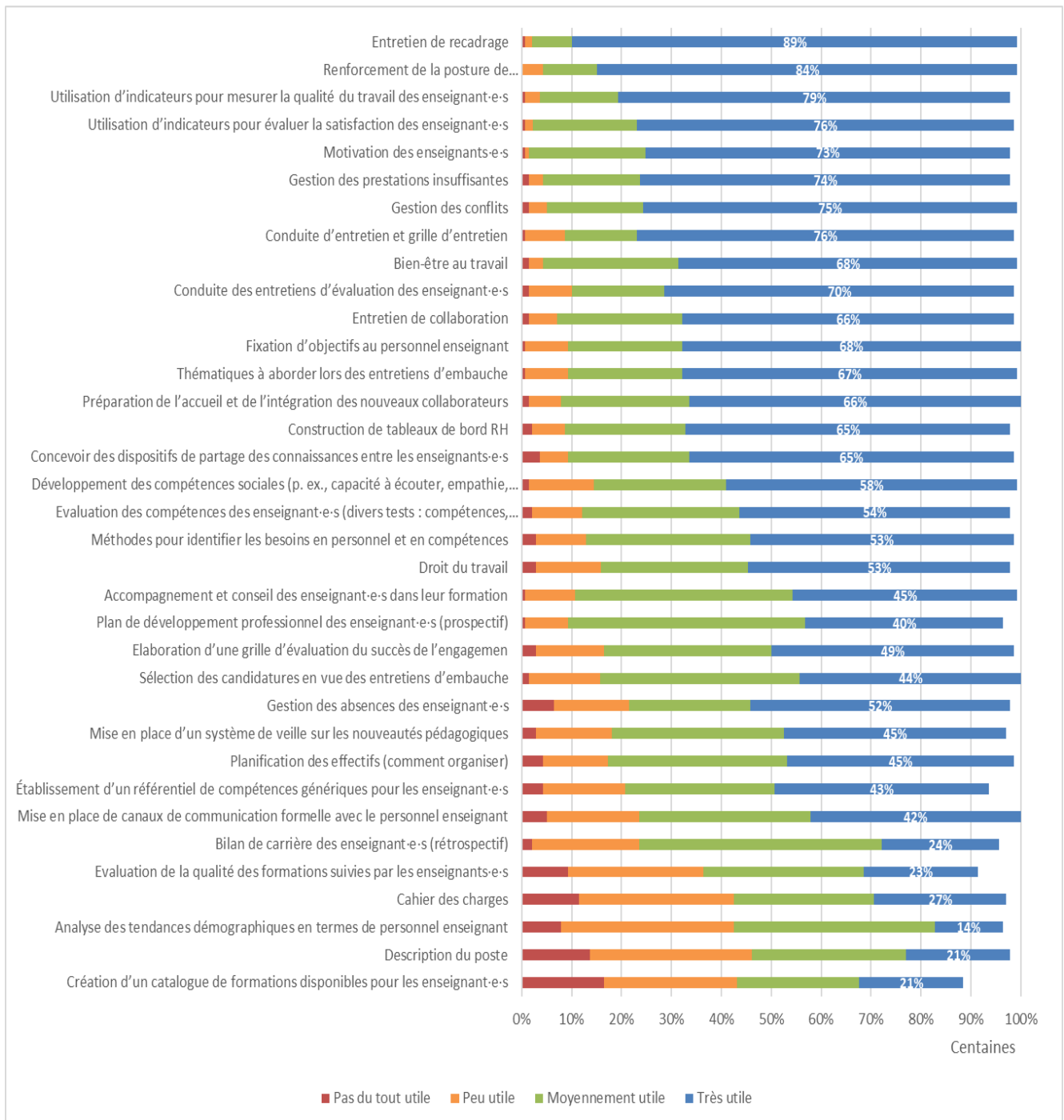
Ces résultats confirment l'importance accordées aux pratiques permettant d'assurer un pilotage de proximité et une gestion des situations sensibles. De plus, **la motivation des enseignant-es**, déjà identifiée comme prioritaire dans le domaine du développement professionnel, se hisse également dans les premières positions (73%).

À l'inverse, les aspects perçus comme moins prioritaires tournent autour de dimensions **plus administratives** ou standardisées comme :

- La création d'un catalogue de formation (21%).
- La description de poste (20,86%).
- Le cahier des charges (26,72%).

Ces données suggèrent que les répondant-es à l'enquête expriment une préférence plus marquée pour les contenus concrets en lien avec la gestion humaine et relationnelle, plutôt que pour des contenus perçus comme plus administratifs. Ainsi, ce classement met en évidence la cohérence avec les classements par domaine. En effet, les items issus du domaine « *Evaluation du personnel enseignant* » sont surreprésentés parmi les contenus les plus utiles, ce qui renforce aussi sa position en tête des thématiques prioritaires.

Le graphique ci-dessous présente donc le classement transversal de l'ensemble des items évalués, du plus au moins utile selon la moyenne pondérée.



▪ REMARQUES COMPLÉMENTAIRES DES PERSONNES INTERROGÉES

À la fin du questionnaire, une question ouverte invitait les participant-es à exprimer librement des remarques ou à suggérer d'autres besoins en matière de formation. Une vingtaine de contributions ont été recueillies. Plusieurs tendances peuvent être relevées :

Arrêt maladie
Dimension collective **Droit du travail** **Burn out**
Gestion du changement
Gestion du stress **Formation solide** **Congé maternité**
Éviter les redondances

- 1) Des participant-es ont souligné que certains outils RH sont déjà proposés localement et qu'il conviendrait d'éviter les redondances entre FORDIF et les formations cantonales.
- 2) Certain-es participant-es expriment un besoin d'approfondir des aspects très concrets du droit du travail et des procédures RH (avertissement, congé maternité, droit d'allaitement, lettres de recommandations).
- 3) Plusieurs personnes mentionnent la difficulté croissante du rôle de cadre face à des situation complexe : stress, arrêt maladie, burn-out, tensions.
- 4) Une réponse attire l'attention sur l'absence de la dimension collective et propose de mieux articuler les besoins individuels et ceux de l'équipe enseignante dans les dispositifs de GRH.
- 5) Plusieurs personnes soulignent l'absence d'une formation solide en GRH, malgré son importance dans leurs missions quotidiennes.

CONCLUSION

Cette enquête a permis d'identifier les besoins les plus importants en matière de formation en gestion des ressources humaines (GRH) tels qu'exprimés par les cadres d'institutions de formation en Suisse romande. Les résultats révèlent une demande forte autour d'enjeux concrets tels que la gestion des conflits, la conduite des entretiens dits « difficiles » ou encore la posture managériale souvent marquée par l'urgence et la complexité des relations humaines.

Il est tout de fois importante de rappeler que ces résultats reflètent la perception actuelle des cadres face à leurs besoins immédiats. En effet, certains contenus, outils, pratiques jugés moins prioritaires n'en demeurent pas moins utiles. Ils peuvent jouer un rôle important à long terme, notamment pour mieux anticiper certaines problématiques ou renforcer une dynamique d'équipe plus durable. La logique d'urgence vécue au quotidien peut parfois contrer l'intérêt de dispositifs préventifs.

Dans cette perspective, les résultats de cette enquête seront mobilisés par les responsables de la FORDIF et les enseignant-es RH pour adapter les contenus de formation, en tenant compte des priorités identifiées. Par ailleurs, la FORDIF souhaite renforcer son soutien aux cadres en développant progressivement une nouvelle section « Ressources » sur son site internet. Cette dernière proposera :

- Des outils directement issus des résultats de cette enquête, jugés comme les plus utiles par les participant-es.
- Des contenus adaptés à la réalité des établissements scolaires.
- Des supports téléchargeables, qui permettront aux professionnel-les, de renforcer leurs compétences RH au quotidien.

Ce nouvel espace a pour objectif de devenir une référence qui évoluera et sera accessible à tous·tes en centralisant les outils et pensées pour répondre à des besoins concrets. Ainsi, il contribuera, nous l'espérons, à une gestion plus efficace dans le monde scolaire.

BIBLIOGRAPHIE

Ouvrages et rapports :

Atilla, S. (2021). *Les multiples rôles professionnels des enseignants*. Synthèse du Mémoire de Master. Université de Fribourg.

Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation - CSRE (2023). *L'éducation en Suisse – rapport 2023*. Aarau: Centre suisse de coordination pour la recherche en éducation.

Emery, Y., Gonin, F., Audrin, B., & Dima, J. (2024). *Gérer et développer les ressources humaines* (4e éd.). Presses polytechniques et universitaires romandes.

Institut universitaire romand de la Santé au Travail - IST (2017). *Enquête sur la santé des enseignants romands*. Syndicat des enseignants romands.

Document interne :

Cornu, F. (2024). *Synthèse des entretiens auprès des répondants FORDIF*.

Sites internet :

Formation en Direction d'Institutions de formation – FORDIF (s.d). *CAS en administration et gestion d'institutions de formation*. URL : <https://www.fordif.ch/formations-certifiantes/cas-fordif/>

Formation en Direction d'Institutions de formation – FORDIF (s.d). *Contenu CAS*. URL : https://www.fordif.ch/00_doc/CAS/CAS25_26_Maquette_15ECTS.pdf