



RAPPORT D'ÉVALUATION

XXVIIIèmes Journées d'étude ANdEP

Le leadership du directeur d'instituts dans le processus d'universitarisation et de professionnalisation

26 et 27 mars 2026 – FIAP Jean Monnet, Paris (75014)

Référence ANdEP-JE2026-EVAL-V3.0
Version 1.0
Date 15 juin 2026
Auteurs Bureau ANdEP
Diffusion Usage interne – Bureau ANdEP / Dossier Qualiopi
Certification Qualiopi – Certif. N°QUA21120026 (28/02/2025 – 27/02/2028)

1. Contexte et objectifs de l'évaluation

1.1 Présentation des journées

Les XXVIIIèmes Journées d'étude de l'Association Nationale des Directeurs d'École Paramédicale (ANdEP) se sont tenues les 26 et 27 mars 2026 à la FIAP Jean Monnet (Paris, 75014). Elles ont réuni des directeurs d'instituts, coordonnateurs pédagogiques, cadres supérieurs et conseillers pédagogiques d'écoles paramédicales autour d'une thématique centrale :

« Le leadership du directeur d'instituts dans le processus d'universitarisation et de professionnalisation »

L'objectif général était de fournir aux participants des éléments leur permettant d'exercer leur leadership dans les périodes de transition. Quatre objectifs spécifiques structuraient le programme :

- Appréhender la notion de leadership dans un contexte de changement
- Appréhender l'évolution présente et future de l'environnement professionnel au sein de l'académie de référence
- Identifier les leviers et les freins du partenariat universitaire
- Repérer les éléments favorisant le développement de la professionnalisation au sein de l'enseignement supérieur

1.2 Cadre réglementaire Qualiopi

L'ANdEP est certifiée Qualiopi (Certificat N°QUA21120026, valide du 28/02/2025 au 27/02/2028). Le présent rapport contribue à la documentation des indicateurs du Référentiel National Qualité (RNQ) suivants :

- Indicateur 7 – Adaptation de l'action aux besoins du bénéficiaire (quiz d'autopositionnement J1/J2)
- Indicateur 9 – Évaluation des acquis : questionnaire d'appropriation des contenus mesurant les représentations partagées des participants sur les notions clés (leadership, partenariat, professionnalisation), sans notation binaire correcte/incorrecte
- Indicateur 13 – Recueil et prise en compte des appréciations des parties prenantes (questionnaire de satisfaction)
- Indicateur 15 – Amélioration continue (synthèse et recommandations)

1.3 Dispositif et méthodologie d'évaluation

Quatre outils d'évaluation ont été déployés sur les deux journées :

Outil	Objet	Moment	n
Quiz J1 (auto-positionnement)	14 thématiques – niveau perçu (1–4)	Début J1 (26/03)	73
Quiz J2 (auto-positionnement)	Mêmes 14 thématiques – niveau perçu (1–4)	Fin J2 (27/03)	74
Questionnaire de connaissances	8 items : leadership, partenariats, professionnalisation	Après J2	26

Outil	Objet	Moment	n
Questionnaire de satisfaction	Satisfaction globale, items organisationnels, séquences pédagogiques	Fin J2 (à chaud)	41

Les données ont été collectées via Microsoft Forms (anonymat garanti). L'analyse statistique mobilise des statistiques descriptives (moyennes, écarts-types, distributions de fréquences). La comparaison J1/J2 porte sur des groupes indépendants (pas d'appariement individuel), ce qui constitue une limite méthodologique à préciser (voir Annexe A).

2. Participation et taux de réponse

Le tableau ci-dessous synthétise la participation aux différents outils d'évaluation, rapportée au nombre de participants présents lors des journées (N = 74 inscrits, dont 30 ayant répondu au quiz J1 la veille de l'ouverture officielle).

Outil d'évaluation	Répondants (n)	Base (N)	Taux de retour
Quiz auto-positionnement J1	73	98	74,5 %
Quiz auto-positionnement J2	74	98	75,5 %
Questionnaire de connaissances	26	98	26,5 %
Questionnaire de satisfaction	41	98	41,8 %

Les quizz d'auto-positionnement ont été complétés par 73 participants en J1 (74,5 %) et 74 en J2 (75,5 %), ce qui constitue un taux de participation élevé pour des outils remplis en séance. Le questionnaire de satisfaction obtient un taux de retour de 41,8 % (n=41), en retrait par rapport aux éditions précédentes (62 % en 2025, 71 % en 2024) – une piste d'amélioration identifiée en section 6. Le questionnaire de connaissances, rempli de manière volontaire après les journées, recueille 26 réponses (26,5 %), ce qui appelle à une interprétation prudente des résultats de cette section (voir Annexe A).

2.1 Comparaison pluriannuelle

Le tableau ci-après reprend les données historiques issues du programme ANdEP :

Indicateur	2024	2025	2026
Nombre de participants	103	76	98
Taux de retour – satisfaction	71 %	62 %	41,8 %
Journées jugées Très satisfaisantes	73 %	72 %	58,5 %
Journées jugées Satisfaisantes	27 %	28 %	36,6 %
Taux satisfaction global (≥ Satisfaisant)	100 %	100 %	95,1 %
Nombre de réclamations / incidents	0	0	0
Taux de retour – auto-positionnement	49,5 %	56 %	74,5 % / 75,5 %

La légère baisse du taux de « Très satisfaisant » (58,5 % vs 72 % en 2025) s'accompagne d'une hausse des « Plutôt satisfaisant » (36,6 % vs 28 %). Le taux global de satisfaction reste excellent à 95,1 %, sans aucune réclamation enregistrée.

3. Évaluation de la progression des connaissances perçues (Quiz J1/J2)

3.1 Présentation de l'outil

Le quiz d'auto-positionnement évalue la perception qu'ont les participants de leur propre niveau de maîtrise sur 14 thématiques, en amont (J1 – début de formation) et en aval (J2 – fin de formation), selon une échelle de Likert à 4 niveaux : 1 = Novice, 2 = Débutant, 3 = Intermédiaire, 4 = Avancé.

3.2 Résultats globaux

Le score moyen global progresse de 2,50/4 (J1, $\pm 0,62$) à 3,29/4 (J2, $\pm 0,52$), soit une progression de +0,79 point. Cette progression est observée sur l'ensemble des 14 thématiques, sans exception.

Score moyen J1 : 2,50/4 (niveau « Débutant–Intermédiaire ») Score moyen J2 : 3,29/4 (niveau « Intermédiaire–Avancé ») Progression globale : +0,79 point (+31,6 % de la plage théorique)

3.3 Résultats par thématique

Le tableau suivant présente, pour chacune des 14 thématiques, les scores moyens J1 et J2 ainsi que le gain observé, triés par ordre décroissant de progression :

Thématique	J1 (/4)	J2 (/4)	Progression
Leadership transformationnel	2.27	3.42	+1,14
Leadership et contexte de transitions	2.38	3.42	+1,04
Opportunités des partenariats	2.45	3.34	+0,89
Enjeux des négociations	2.49	3.34	+0,84
Positionnement des acteurs / gouvernance	2.36	3.24	+0,89
Notion de leadership	2.68	3.55	+0,87
Évolution des responsabilités	2.42	3.23	+0,81
Évolution des gouvernances	2.34	3.11	+0,77
Évolution des partenariats	2.47	3.20	+0,74
Leviers du partenariat	2.52	3.23	+0,71
Freins du partenariat	2.55	3.23	+0,68
Orientations mission universitarisation	2.64	3.28	+0,64
Partenariat Université–Instituts–Région	2.67	3.26	+0,59
Évolutions filières de formation	2.70	3.15	+0,45

3.4 Analyse de la distribution des niveaux

L'analyse de la distribution des niveaux de maîtrise illustre une transformation qualitative nette de la cohorte entre J1 et J2 :

Niveau	J1 (n = 1 022)	J2 (n = 1 036)	Évolution
Novice (1)	88 (8,6 %)	6 (0,6 %)	▼ –8,0 pts

Niveau	J1 (n = 1 022)	J2 (n = 1 036)	Évolution
Débutant (2)	445 (43,5 %)	96 (9,3 %)	▼ -34,2 pts
Intermédiaire (3)	382 (37,4 %)	530 (51,2 %)	▲ +13,8 pts
Avancé (4)	107 (10,5 %)	404 (39,0 %)	▲ +28,5 pts

Ces données attestent d'un déplacement massif des participants des niveaux inférieurs (Novice + Débutant : 52,1 % → 9,9 %) vers les niveaux supérieurs (Intermédiaire + Avancé : 47,9 % → 90,2 %). La proportion de participants se positionnant au niveau Avancé passe de 10,5 % à 39,0 %, soit une multiplication par 3,7.

La progression la plus importante concerne les thématiques directement liées au contenu de la session d'intervenant de l'après-midi du 26 mars (F. Nicol) : le leadership transformationnel (+1,14) et l'articulation leadership-transitions (+1,04). Les thématiques relatives à l'universitarisation et aux filières, déjà mieux connues des participants, progressent de façon plus modérée (+0,45 à +0,64).

4. Évaluation de l'appropriation des contenus (Questionnaire de connaissances)

4.1 Présentation de l'outil et positionnement Qualiopi

Le questionnaire de connaissances (n = 26 répondants, soit 26,5 % des 98 participants) comporte 8 items à choix multiples portant sur les notions clés des deux journées : leadership, partenariat universitaire et professionnalisation.

Note méthodologique – Indicateur 9 RNQ Qualiopi Cet outil ne comporte pas de réponses « correctes » ou « incorrectes » au sens d'un test de connaissances classique. Il s'agit d'un instrument d'évaluation de l'appropriation des contenus : les répondants expriment librement leur représentation des notions abordées lors des journées, toutes les réponses étant recevables. L'analyse porte sur la distribution des fréquences de sélection de chaque modalité, permettant d'identifier les représentations majoritairement partagées et les contenus les mieux intégrés par les participants. Ce dispositif est rattaché à l'indicateur 9 du RNQ Qualiopi, au titre de l'évaluation de l'appropriation des savoirs mobilisés lors de l'action de formation.

4.2 Appropriation des contenus relatifs au leadership

Q1 – Que recouvre le leadership ? (n = 26, choix multiples)

Les représentations du leadership exprimées par les participants se structurent autour de trois dimensions, avec des taux de sélection très contrastés :

Modalité de réponse	n	% répondants
La capacité à fédérer un groupe dans le but d'atteindre des objectifs	25	96,2 %
Le management	13	50,0 %
La capacité à influencer un groupe sur le plan politique, psychologique et social	8	30,8 %

La quasi-totalité des répondants (96,2 %) associe le leadership à la capacité fédératrice orientée vers des objectifs collectifs — représentation centrale et convergente, cohérente avec les contenus développés lors des journées. La moitié des participants y associent également la dimension managériale (50 %), et près d'un tiers la capacité d'influence plus large (30,8 %).

Q2 – Aptitudes du directeur en contexte de changement (n = 26, choix multiples)

Modalité de réponse	n	% répondants
Rendre les équipes actrices du changement	14	53,8 %
Créer un climat de confiance afin de diminuer l'incertitude	10	38,5 %
Réduire les incertitudes par des informations fiables	2	7,7 %

Les deux aptitudes les plus fréquemment citées — mobiliser les équipes (53,8 %) et instaurer la confiance (38,5 %) — correspondent aux deux piliers du leadership transformationnel tel que

présenté par F. Nicol lors de la session du 26 mars après-midi. La réduction des incertitudes par l'information est très peu citée (7,7 %), ce qui traduit une vision prioritairement relationnelle et mobilisatrice du rôle du directeur en période de changement.

Q3 – Risque associé au leadership relationnel en contexte de changement (n = 26, choix multiples)

Modalité de réponse	n	% répondants
Manquer de vision stratégique	19	73,1 %
Éviter les décisions difficiles pour préserver l'harmonie	9	34,6 %
Avancer trop vite pour l'équipe	8	30,8 %
Créer trop d'autonomie trop tôt	3	11,5 %

Le risque de manque de vision stratégique est largement dominant (73,1 %), révélant une conscience aiguë de la tension entre posture relationnelle et nécessité de porter une vision à long terme. Le risque d'évitement des décisions difficiles est également bien identifié (34,6 %), signe d'une appropriation nuancée des limites du leadership centré sur l'harmonie collective.

Q4 – Enjeu principal du leadership lors d'une transformation organisationnelle (n = 26, choix multiples)

Modalité de réponse	n	% répondants
Donner du sens, aligner les équipes et sécuriser la trajectoire	26	100,0 %
Déléguer l'ensemble des décisions aux managers intermédiaires	3	11,5 %
Assurer uniquement la continuité opérationnelle	1	3,8 %

L'enjeu de sens, d'alignement et de sécurisation de la trajectoire est plébiscité à l'unanimité (100 % des répondants), attestant d'une convergence totale sur cette représentation fondamentale du rôle du directeur en transformation. Ce résultat constitue l'indicateur d'appropriation le plus fort de l'ensemble du questionnaire.

4.3 Perception du niveau d'information sur l'environnement professionnel

Q5 – Sentiment d'information sur les évolutions professionnelles et universitaires (échelle 0–10, n = 26)

Indicateur statistique	Valeur	n	Distribution principale
Score moyen	6,9 / 10	26	Score 7 : 42,3 % des répondants
Médiane	7	26	Score 8 : 34,6 % des répondants
Écart-type	1,6	26	Scores ≥ 6 : 84,6 % des répondants

Indicateur statistique	Valeur	n	Distribution principale
Scores ≥ 5	96,2 %	25/26	Score min. : 2 ; Score max. : 10

Le sentiment d'information est globalement positif (score moyen 6,9/10, médiane 7), sans traduire une maîtrise totale — ce qui est cohérent avec la complexité et l'évolutivité permanente du contexte d'universitarisation des formations en santé. La concentration des réponses sur les scores 7 et 8 (76,9 % des répondants) indique une information jugée substantielle mais perçue comme incomplète ou perfectible, ce qui justifie pleinement la tenue et le renouvellement de journées d'étude sur cette thématique.

4.4 Représentations des leviers et freins du partenariat universitaire

Q6 – Leviers du partenariat universitaire (n = 26, choix multiples)

Modalité de réponse	n	% répondants
Le renforcement de la recherche pour l'amélioration de la qualité des soins	22	84,6 %
La légitimité scientifique des professions de santé	20	76,9 %
La reconnaissance universitaire (diplôme)	11	42,3 %
La création des niveaux Licence, Master et Doctorat	9	34,6 %

Les leviers les plus fréquemment identifiés sont de nature épistémique et scientifique : la recherche au service de la qualité des soins (84,6 %) et la légitimité scientifique des professions (76,9 %) dominent très nettement, devant les leviers de nature structurelle (diplômes universitaires, niveaux LMD). Cette distribution traduit une appropriation orientée vers la valeur ajoutée académique du partenariat, au-delà de ses seuls aspects organisationnels.

Q7 – Freins du partenariat universitaire (n = 26, choix multiples)

Modalité de réponse	n	% répondants
L'information incomplète	16	61,5 %
Le manque d'harmonisation	15	57,7 %
Les gouvernances séparées	13	50,0 %
L'hétérogénéité des pratiques	11	42,3 %
Les temporalités différentes	9	34,6 %
Les logiques pédagogiques distinctes	7	26,9 %

La perception des freins est plus distribuée que celle des leviers, avec six modalités toutes citées par au moins un quart des répondants. L'information incomplète (61,5 %) et le manque d'harmonisation (57,7 %) sont les obstacles les plus largement partagés, suivis des gouvernances séparées (50 %). Ce résultat est cohérent avec le sentiment d'information imparfaite exprimé en Q5 et avec les enjeux structurels abordés lors de la session Actualités du 26 mars matin.

4.5 Représentations des éléments favorisant la professionnalisation

Q8 – Éléments favorisant la professionnalisation dans l'enseignement supérieur (n = 26, choix multiples)

Modalité de réponse	n	% répondants
L'approche par compétences	22	84,6 %
L'accompagnement au développement de la réflexivité	20	76,9 %
L'analyse de pratique	19	73,1 %
Les interactions avec les professionnels de la filière	19	73,1 %
Le suivi pédagogique	17	65,4 %
Les méthodes pédagogiques actives permettant le développement de l'analyse	16	61,5 %
L'alternance intégrative	15	57,7 %

L'ensemble des sept modalités proposées recueille des taux de sélection élevés et relativement homogènes (57,7 % à 84,6 %), traduisant une vision large et plurielle de la professionnalisation. L'approche par compétences (84,6 %) et le développement de la réflexivité (76,9 %) sont les éléments les plus fréquemment cités, en cohérence avec les référentiels pédagogiques actuels des formations en santé (approche programme, réflexivité professionnelle). L'alternance intégrative, bien que citée en dernier rang, recueille tout de même 57,7 % des réponses, confirmant son ancrage dans les représentations professionnelles du groupe.

5. Satisfaction des participants

5.1 Satisfaction globale

La satisfaction globale à l'issue des deux journées est mesurée sur une échelle qualitative à 4 niveaux. Les résultats (n = 41) sont les suivants :

Niveau de satisfaction	n	% (n=41)	Score conv. (1-4)
Très satisfaisant	24	58,5 %	4
Plutôt satisfaisant	15	36,6 %	3
Plutôt insatisfaisant	2	4,9 %	2
Très insatisfaisant	0	0,0 %	1
TOTAL / Score moyen	41	100 %	3,54 ± 0,59

Le taux de satisfaction global atteint 95,1 % (réponses « Très satisfaisant » ou « Plutôt satisfaisant »). Le score moyen converti est de 3,54/4. Aucune réclamation ou incident n'a été enregistré. Deux répondants expriment une insatisfaction relative, dont les commentaires libres indiquent des attentes non comblées sur le niveau de contenu (« J'ai eu l'impression d'être plus en avance sur le sujet de l'universitarisation que les intervenants ») ou le format pédagogique.

5.2 Satisfaction sur les dimensions organisationnelles

Cinq dimensions organisationnelles ont été évaluées sur une échelle de 0 à 5 :

Dimension	Moy. (/5)	Taux ≥ 4 (Très satisfaisant)	n
Pause déjeuner	4,56	87,8 %	41
Accueil	4,37	87,8 %	41
Lieu (FIAP)	4,32	85,4 %	41
Possibilités d'échanges intervenants	4,22	80,5 %	41
Atteinte des objectifs d'apprentissage	4,07	75,6 %	41

L'ensemble des dimensions organisationnelles obtient des scores excellents, supérieurs à 4/5. La pause déjeuner et l'accueil sont les items les mieux notés (4,56 et 4,37). L'atteinte des objectifs d'apprentissage, bien que la mieux notée en dernier rang (4,07 – 75,6 % de taux ≥ 4), reste à un niveau très satisfaisant et doit être mise en relation avec les résultats des quizz J1/J2 qui objectivent la progression des connaissances.

5.3 Satisfaction par séquence pédagogique

La qualité de chaque séquence pédagogique a été évaluée sur une échelle de 0 à 5. Le tableau synthétise les résultats :

Séquence	Moy. (/5)	Taux ≥ 4	n
J1 matin – Actualités formations santé	4,27	82,9 %	41
J1 après-midi – F. Nicol : leadership	4,54	87,8 %	41
J2 matin – Présentation projet de recherche ANdEP	4,15	80,5 %	41
J2 matin – Ateliers compétences directeur (animation)	4,34	80,5 %	41
J2 après-midi – Profess. & Univers. : réponses usagers	4,05	78,0 %	41
J2 après-midi – Table ronde intervenants (séq. 2)	4,10	78,0 %	41
J2 après-midi – Table ronde intervenants (séq. 3)	4,34	82,9 %	41
J2 après-midi – Table ronde intervenants (séq. 4)	3,76	63,4 %	41
J2 après-midi – Table ronde intervenants (séq. 5)	3,56	61,0 %	41

L'intervention de Franck Nicol (J1 après-midi) obtient la note la plus élevée (4,54/5 – 87,8 % de taux ≥ 4), soulignant la qualité et la pertinence de cette séquence centrée sur le leadership comme compétence à part entière. Les ateliers du vendredi matin sont également très bien évalués (4,34). Les dernières séquences de la table ronde du vendredi après-midi obtiennent des scores légèrement inférieurs (3,56 à 3,76), ce qui pourrait traduire un effet de fatigue en fin de journée, à considérer dans l'organisation future.

5.4 Évaluation des travaux de doctorants

La présentation des travaux des doctorants fait l'objet d'une évaluation spécifique sur deux dimensions :

Dimension	Score / Résultat	Taux satisfaction
Format de présentation (sat. qualit.)	Score moy. 3,24/4	Très/Plutôt sat. : 90,2 %
Action accompagnement/valorisation ANdEP (pertinence)	Score moy. 3,73/4	Très/Plutôt pertinent : 100 %

L'action d'accompagnement et de valorisation des doctorants par l'ANdEP est jugée pertinente ou très pertinente par 100 % des répondants (70,7 % « Très pertinente »), constituant un indicateur fort de la valeur ajoutée de cet engagement associatif pour le développement de la recherche en soins paramédicaux.

5.5 Analyse thématique des commentaires libres

L'analyse des 21 commentaires libres exploitables identifie quatre thèmes récurrents :

a) Qualité des échanges et de la dynamique collective

« Qualité des interventions plénières, rencontres enrichissantes sur les pauses et les travaux de groupe »

« Échanges riches – partage »

« Beaucoup d'ouverture et de possibilités d'échanges sur nos pratiques »

b) Organisation et logistique

« Très bonne organisation, les locaux sont agréables et adaptés. Bénévoles très impliqués et présents. »

« Très bonne organisation des 2 journées. Articulation appréciable entre les différentes interventions. »

c) Richesse du contenu et pertinence des ateliers

« L'atelier d'intelligence collective était très intéressant et enrichissant. »

« L'organisation d'ateliers est une plus-value dans ces journées »

« 3 interventions très différentes sur le sujet et la forme mais toutes enrichissantes et ouvrant sur des questions transférables dans nos environnements. »

d) Axes d'amélioration signalés

« Session moins riche en intervenants que 2025 »

« Trop axé sur les IFSI »

« Je n'ai pas appris grand chose »

Ces verbatims illustrent la forte valorisation des espaces d'échanges entre pairs, dimension constitutive de l'identité des Journées ANdEP. Les critiques formulent deux axes d'amélioration distincts : une meilleure représentation des filières paramédicales non-IFSI, et une calibration du niveau des contenus à l'expertise croissante des participants.

6. Synthèse évaluative et recommandations

6.1 Points forts

L'analyse croisée des quatre outils d'évaluation dégage les points forts suivants :

- Progression significative et homogène des connaissances perçues : +0,79 point sur 14 thématiques (score global 2,50 → 3,29/4), avec une réduction de 84 % de la part de participants aux niveaux Novice et Débutant
- Satisfaction globale très élevée : 95,1 % des répondants satisfaits, score moyen 3,54/4, zéro réclamation
- Intervention de F. Nicol plébiscitée : meilleure note parmi toutes les séquences (4,54/5), en cohérence avec la progression maximale sur les thématiques Leadership transformationnel (+1,14) et Leadership-transitions (+1,04)
- Pertinence unanime de l'action de valorisation des doctorants : 100 % de répondants jugeant l'action pertinente ou très pertinente
- Organisation logistique de très haut niveau : lieu, accueil et repas tous notés au-dessus de 4,3/5
- Consensus sur les acquis de connaissances : 100 % des répondants au questionnaire de connaissances identifient correctement l'enjeu central du leadership (donner du sens, aligner, sécuriser)

6.2 Axes d'amélioration

- Calibration du niveau de contenu : certains participants plus avancés signalent un écart entre leur niveau de connaissance et celui des interventions. Une évaluation préalable des profils des participants (via le quiz J1) pourrait permettre de mieux adapter le niveau de lecture de certaines interventions
- Représentativité des filières non-IFSI : plusieurs verbatims expriment un déséquilibre perçu en faveur des IFSI. Une attention accrue à l'exemplification dans les autres filières paramédicales est recommandée
- Gestion du temps en fin de J2 : les dernières séquences de la table ronde obtiennent des scores inférieurs (3,56 à 3,76), pouvant refléter un effet de fatigue. Un réaménagement horaire ou des formats interactifs en fin de journée est à envisager
- Taux de retour du questionnaire de satisfaction : 41,8 % en 2026 vs 62 % en 2025 et 71 % en 2024, soit une tendance à la baisse préoccupante. La mise en place d'une incitation au remplissage en fin de session (QR code projeté, temps dédié) pourrait améliorer la représentativité

6.3 Recommandations pour les prochaines éditions

Sur la base de cette évaluation, le Bureau ANdEP est invité à considérer les recommandations suivantes pour les XXIXèmes Journées d'étude :

- Maintenir et renforcer le format atelier/intelligence collective, cité comme une plus-value distinctive des journées ANdEP
- Intégrer un volet explicite dédié aux filières non-IFSI dans au moins une séquence plénière ou atelier
- Réexaminer la structuration temporelle de J2 après-midi pour éviter la saturation cognitive en fin de journée
- Améliorer le taux de retour des questionnaires de satisfaction par une incitation en séance (temps dédié et support numérique visible)
- Maintenir le dispositif de quiz J1/J2 : il constitue un outil d'évaluation Qualiopi robuste, avec des taux de participation élevés (74,5 % et 75,5 %)

- Envisager l'appariement individuel des quiz J1/J2 lors des prochaines éditions pour permettre une analyse avant/après plus rigoureuse au sens statistique
- Envisager l'augmentation du taux de retour du questionnaire de connaissances (26,5 % en 2026) par une administration en séance plutôt qu'en post-formation

Annexes

Annexe A – Méthodologie statistique et limites

A.1 Outils et collecte

Les données ont été collectées via Microsoft Forms (anonymat garanti). Les identifiants participants étant anonymes, aucun appariement individuel entre J1 et J2 n'a pu être réalisé. La comparaison J1/J2 est donc une comparaison de moyennes de groupe indépendants (pseudo-longitudinal), et non une mesure individuelle de progression.

A.2 Statut méthodologique du questionnaire de connaissances

Le questionnaire de connaissances est un outil d'évaluation de l'appropriation des contenus, et non un test de connaissances à réponses correctes ou incorrectes. Son analyse repose exclusivement sur la distribution des fréquences de sélection de chaque modalité de réponse parmi les répondants (n = 26). Ce choix méthodologique repose sur les fondements suivants :

- Les thématiques abordées (leadership, universitarisation, professionnalisation) admettent une pluralité de représentations légitimes, toutes fondées sur des expériences et des contextes professionnels différents
- L'objectif de l'outil est d'identifier les représentations convergentes et émergentes au sein du groupe, non de sanctionner des niveaux de maîtrise individuels
- Cette approche est cohérente avec le cadre de l'éducation des adultes (andragogie) et le principe de formation professionnelle continue, où l'expérience antérieure constitue une ressource pédagogique à part entière

Au titre de l'indicateur 9 du RNQ Qualiopi (évaluation des acquis), cet outil documente la capacité de l'action de formation à générer des représentations partagées et des prises de conscience collectives sur les notions clés, sans mobiliser de dispositif de notation individuelle.

A.3 Calcul des indicateurs

- Scores quiz J1/J2 : moyenne arithmétique par thématique sur l'échelle 1–4 ; écart-type individuel calculé sur la distribution intra-individuelle des 14 scores
- Progression J1/J2 : différence des moyennes de groupe J2–J1, exprimée en points absolus et en pourcentage de la plage théorique (max–min = 3 points)
- Satisfaction globale : fréquences et pourcentages sur l'échelle qualitative à 4 niveaux ; conversion en score numérique (Très satisfaisant = 4, Plutôt satisfaisant = 3, Plutôt insatisfaisant = 2, Très insatisfaisant = 1) pour calcul de moyenne et écart-type
- Items organisationnels : moyenne arithmétique sur l'échelle numérique 0–5 ; taux de satisfaction ≥ 4
- Questionnaire de connaissances : taux de sélection de chaque modalité de réponse, exprimé en pourcentage du nombre de répondants (n = 26) ; les items à choix multiples admettent des taux cumulés supérieurs à 100 %

A.4 Limites

- Limite 1 – Absence d'appariement J1/J2 : la progression observée ne peut être attribuée de manière causale aux journées. Des facteurs de désirabilité sociale (biais de confirmation) peuvent contribuer à la hausse des auto-évaluations en J2. Cette limite est inhérente au dispositif d'anonymat et à la non-obligation de participation simultanée
- Limite 2 – Représentativité du questionnaire de connaissances : avec n = 26 répondants (26,5 % des participants), les résultats de la section 4 sont indicatifs et non généralisables à

l'ensemble des participants. Les non-répondants peuvent présenter des profils d'appropriation différents

- Limite 3 – Représentativité du questionnaire de satisfaction : avec n = 41 répondants (41,8 %), la prudence s'impose dans l'interprétation, en particulier pour les sous-groupes (séquences pédagogiques spécifiques). Le biais du survivant (sur-représentation des participants satisfaits) reste possible
- Limite 4 – Effet plafond dans le quiz J1/J2 : certains participants arrivent avec un niveau de connaissance élevé sur les thématiques d'universitarisation et de filières, ce qui réduit mathématiquement leur amplitude de progression mesurable

Annexe B – Tableaux de données brutes agrégées

B.1 Quiz J1 : distribution détaillée par thématique

Thématique (J1, n=73)	Niv.1 (%)	Niv.2 (%)	Niv.3 (%)	Niv.4 (%)	Moy.
Orientations univers.	4,1	43,8	41,1	11,0	2,64
Partenariat Univ.–Inst.	5,5	43,8	38,4	12,3	2,67
Évolutions filières	6,8	34,2	47,9	11,0	2,70
Notion leadership	8,2	41,1	31,5	19,2	2,68
Leadership transfo.	17,8	52,1	21,9	8,2	2,27
Leadership–transitions	15,1	50,7	26,0	8,2	2,38
Évolution gouvernances	15,1	56,2	23,3	5,5	2,34
Évolution partenariats	9,6	53,4	28,8	8,2	2,47
Évolution responsabilités	11,0	54,8	26,0	8,2	2,42
Leviers partenariat	8,2	43,8	37,0	11,0	2,52
Freins partenariat	5,5	45,2	38,4	11,0	2,55
Opportunités partenar.	9,6	52,1	28,8	9,6	2,45
Enjeux négociations	8,2	50,7	31,5	9,6	2,49
Positionnement acteurs	16,4	52,1	23,3	8,2	2,36

B.2 Quiz J2 : distribution détaillée par thématique

Thématique (J2, n=74)	Niv.1 (%)	Niv.2 (%)	Niv.3 (%)	Niv.4 (%)	Moy.
Orientations univers.	1,4	6,8	54,1	37,8	3,28
Partenariat Univ.–Inst.	1,4	8,1	56,8	33,8	3,26
Évolutions filières	0,0	13,5	59,5	27,0	3,15
Notion leadership	0,0	4,1	37,8	58,1	3,55
Leadership transfo.	0,0	5,4	47,3	47,3	3,42
Leadership–transitions	0,0	6,8	45,9	47,3	3,42
Évolution gouvernances	1,4	16,2	59,5	23,0	3,11
Évolution partenariats	1,4	9,5	55,4	33,8	3,20
Évolution responsabilités	0,0	10,8	54,1	35,1	3,23
Leviers partenariat	0,0	10,8	54,1	35,1	3,23

Thématique (J2, n=74)	Niv.1 (%)	Niv.2 (%)	Niv.3 (%)	Niv.4 (%)	Moy.
Freins partenariat	0,0	10,8	54,1	35,1	3,23
Opportunités partenar.	0,0	5,4	54,1	40,5	3,34
Enjeux négociations	0,0	6,8	48,6	44,6	3,34
Positionnement acteurs	0,0	10,8	54,1	35,1	3,24

B.3 Satisfaction – Items organisationnels détaillés (/5)

Item	0	1	2	3	4	5	Moy.
Lieu	0	0	0	6	16	19	4,32
Accueil	0	0	3	2	13	23	4,37
Pause déjeuner	0	0	0	5	8	28	4,56
Échanges intervenants	0	0	0	8	16	17	4,22
Atteinte objectifs	0	2	1	7	13	18	4,07

Annexe C – Références réglementaires et normatives

- Ministère du Travail (2021). Référentiel National Qualité (RNQ) Qualiopi. Direction générale de l'emploi et de la formation professionnelle (DGEFP). <https://travail-emploi.gouv.fr>
- Décret n° 2019-564 du 6 juin 2019 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle. Journal officiel de la République française.
- Nicol, F. (2026, 26 mars). Être leader : une compétence à part entière pour un directeur [Conférence]. XXVIIIèmes Journées d'étude ANdEP, Paris, France.
- ANdEP (2026). Programme des XXVIIIèmes Journées d'étude, 26 et 27 mars 2026. Association Nationale des Directeurs d'École Paramédicale.
- Kirkpatrick, D. L., & Kirkpatrick, J. D. (2006). Evaluating training programs: The four levels (3e éd.). Berrett-Koehler Publishers.

— Fin du rapport ANdEP-JE2026-EVAL-V3.0 —