



ROYAUME DU MAROC

Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle



كُتَابَةُ الدَّوْلَةِ الْمَكْلُفَةُ بِالتَّكْوِينِ الْمِهْنِيِّ

Certification des Ressources Humaines

REFERENTIEL DE COMPETENCES ET DESCRIPTIF DE FONCTION

DIRECTEUR D'ÉTABLISSEMENT DE FORMATION

Janvier 2007

EQUIPE DE PRODUCTION

Coordination

Projet APC	
<i>Allal OUAHAB</i>	<i>Directeur marocain</i>
<i>Nicole KOBINGER</i>	<i>Directrice canadienne</i>
<i>Ahmed EL HARMOUCHI</i>	<i>Chef de la Division des Programmes et de la Coordination Pédagogique du Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle</i>

Conception et rédaction

<i>Amina EL ALAM</i>	<i>Chef de Service des programmes Secteur tertiaire au Secrétariat d'Etat chargé de la Formation Professionnelle</i>
<i>André ADAN</i>	<i>Conseiller, Projet APC</i>

Mise en page

<i>Saida CHBANI</i>	<i>Secrétaire, Projet APC</i>
---------------------	-------------------------------

Ce document présente le descriptif de la fonction de directeur d'un établissement de formation et le référentiel de compétences lié à cette fonction.

TABLE DES MATIERES

	PAGE
Remerciements.....	4
Introduction.....	6
Contexte.....	6
Objectif du travail.....	6
Méthodologie.....	6
L'analyse documentaire.....	6
La tenue d'un groupe de discussion (<i>focus group</i>)	7
Equipe de production.....	7
1- Présentation générale des établissements de formation professionnelle (EFP) relevant des opérateurs de formation concernés par le projet APC.	9
2- Descriptif de fonction du directeur d'établissement	10
2.1 Description générale du métier du directeur d'établissement.....	10
2.1.1 Définition du métier.....	10
2.1.2 Nature du travail.....	10
2.1.3 Conditions d'exercice et organisation du travail.....	10
2.1.4 Condition d'accès au poste de directeur d'établissement.....	11
2.1.5 Cheminement de carrière.....	12
2.1.6 L'offre de formation.....	12
2.1.7 Aptitudes souhaitables chez un candidat au poste de directeur d'établissement.....	13
2.2 Description du travail du directeur d'établissement.....	13
2.2.1 Tâches principales.....	13
2.2.2 Processus de travail	13
2.2.3 Tâches et opérations	13
Tableau 1 Tâches et opérations réalisées par le directeur d'établissement.....	14
2.3 Information additionnelle sur les tâches du directeur d'établissement.....	16
2.3.1 Degré de complexité des tâches du directeur d'établissement.....	16
2.3.2 Pourcentage du temps consacré aux tâches du directeur d'établissement.....	17
2.4 Impact de l'adoption de l'APC sur les fonctions du directeur d'établissement.....	18
3- Référentiel des compétences relatives au directeur d'établissement.....	19
3.1 Liste des compétences particulières et générales.....	19
3.2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement.....	19
Tableau 2 Compétences et indications de compétences du directeur d'établissement.....	20
3.3 Connaissances et habiletés associées à la fonction de directeur d'établissement.....	31
3.3.1 Savoir nécessaire à la réalisation des compétences du directeur d'établissement.....	31
3.3.2 Savoir faire nécessaire à la réalisation des compétences du directeur d'établissement.....	32
3.3.3 Savoir être nécessaire à la réalisation des compétences du directeur d'établissement.....	33
Annexe Information statutaire sur la fonction du directeur d'établissement, par opérateur de formation.	34
Bibliographie.....	37

REMERCIEMENTS

La pertinence, la cohérence et l'applicabilité du contenu de ce document ont été confirmées lors de la rencontre officielle de validation tenue à Rabat le 26 septembre 2006, conformément au cadre méthodologique du projet APC.

L'information contenue dans ce document a été obtenue, traitée et produite grâce à la participation de nombreuses personnes. Pour leur contribution à l'atteinte des objectifs, les plus vifs remerciements sont adressés :

A messieurs les directeurs d'établissement qui ont participé au groupe de discussion tenu le 27 novembre 2005 à Casablanca :

Groupe des directeurs d'établissement

ALAOUI, Mohammed *ISGI (OFPPT)*

BETTACHE, Driss *CTC (OFPPT)*

BOUROUAY, Mohammed *Institut Prince Sidi Mohammed, Mohammedia (Agriculture)*

ESSAGHIR, Mustapha, Chargé du projet APC *DRIF (OFPPT)*

HADAFI, Abdelhakim *FPAB (OFPPT)*

MOHMOH, Hicham *Multi Hexa (Secteur Privé)*

À mesdames et messieurs les membres du comité de suivi des missions réalisées dans le cadre du volet Certification des Ressources Humaines.

SAKOUT Touria, chef de service, Programmes secteurs I et II, SEFP

EIOTMANI Abdelmounaim, chef de service, secteur I et II, Division des Études SEFP

RAHBAOUI Ourda: C/Division DRIF- OFPPT

ESSAGHIR Mustafa Chef de Projet APC/DRIF- OFPPT

EI FAQIR Rachid: C/S - Département Tourisme

LAM Mohamed: Cadre DFC - Département Tourisme

AYACH Saâdia: C/S Référentiels Pédagogiques- Département Artisanat

OIKRIM Said: C/S Perfectionnement des formateurs- Département Artisanat

OUISSA Mohamed : C/D - MADRPM/DERD - Département Agriculture

Berdaa Jamal : C/S de l'Inspection Pédagogique- Département Agriculture

À mesdames et messieurs les participants de la rencontre de validation tenue à Rabat le 26 septembre 2006.

A mesdames et messieurs les observateurs présents lors de la tenue du groupe de discussion :

Mme BENTOUDJA Naima, *Cadre SEFP*

Mme BENNANI Zakia, *Chef de service Evaluation et Sélection du personnel, OFPPT*

M. FOURNIER Ghislain, *Conseiller APC Maroc*

INTRODUCTION

Contexte

Ce document a été produit dans le cadre des actions du Volet B - Certification des ressources humaines du Projet APC-Maroc.

Objectif de travail

Le contenu du document répond à l'objectif visant à élaborer et valider la description de fonction et le référentiel des compétences d'un directeur d'établissement de formation professionnelle en contexte APC.

Méthodologie

Étant donné la situation d'innovation propre à l'implantation APC, la collecte et la validation des informations requises pour produire la description de fonction ont été réalisées par une analyse documentaire et par l'animation d'un groupe de discussion (*focus group*).

L'analyse documentaire

L'analyse documentaire visait à :

- Réviser, compléter, valider l'information consignée pour la fonction visée dans le rapport de la première mission du Conseiller APC au SEFP (février 2005). Une attention était portée sur les éventuels changements survenus dans l'encadrement légal et réglementaire, ainsi que dans l'organisation et les exigences de chaque opérateur de la formation professionnelle.
- Rechercher et traiter comparativement l'information des descriptifs internationaux francophones de la fonction visée. Les documents sources ont été principalement des textes de nature réglementaire, des descriptifs de fonctions ainsi que des référentiels de compétences visés par les programmes d'études universitaires en Administration scolaire. On a tenu compte également de l'expérience tunisienne du modèle APC et des expériences APC dans les établissements privés au Maroc.
- Prendre connaissance par voie documentaire et par entretien des analyses et recommandations émanant de l'élaboration (en cours au moment de nos travaux) d'un modèle de gestion d'un établissement de formation professionnelle selon l'APC.

La tenue d'un groupe de discussion (*focus group*)

- Un groupe de discussion distinct a été tenu pour la fonction visée : six directeurs d'établissement ont participé à la précision des éléments descriptifs de leur fonction et à la mise en évidence des impacts du modèle APC sur leurs tâches.
- Les directeurs d'établissement présents provenaient d'établissements expérimentant le modèle APC. Plusieurs de ces directeurs ont participé à une mission APC organisée en Tunisie. On s'assurait de plus d'une représentation adéquate des opérateurs de formation et des types d'établissement.

Equipe de production

Conformément au processus de partenariat établi, les travaux ont été menés avec un objectif de transfert d'expertise. L'équipe ayant mené les travaux jumelait le Conseiller APC à Madame Amina EL ALLAM, Chef de Service, DPCP au SEFP. Ils ont eu le soutien technique de Monsieur ELRHARB, cadre, DPCP au SEFP.

Une attention méthodologique a été portée à l'élaboration du guide d'animation du groupe de discussion, à la composition du groupe, à la conduite de la discussion, à la consignation et au traitement de l'information, au contenu-type du document à produire. Les travaux se sont réalisés sous la supervision de Monsieur EL HARMOUCHI, Chef de Division DPCP au SEFP.

Un comité technique constitué des représentants du SEFP (divisions DPCP, DSP et DE) et des opérateurs de formation concernés (OFPPT, Département du Tourisme, Département de l'Agriculture, Département de l'Artisanat, ESITH) a assuré le suivi de cette activité. Son rôle a consisté particulièrement à :

- Valider le devis des travaux de l'équipe de production ;
- Fournir la documentation ou l'information manquantes ;
- Veiller à l'implication des directeurs d'établissement et encourager leur présence lors de groupes de discussion.

Ce comité s'est réuni le 22 novembre et le 7 décembre 2005.

Portée de ce document

1 Le référentiel de compétences proposé dans ce document se distingue du modèle présenté dans le « cadre méthodologique d'élaboration et de mise en œuvre des programmes de formation selon l'APC » du fait qu'il est destiné essentiellement à la certification des ressources humaines et ne vise pas l'élaboration immédiate d'un programme de formation.

Toutefois, il pourra servir de base ultérieurement, après harmonisation avec le modèle de gestion des EFP selon l'APC, en vue de l'élaboration d'un programme de formation initiale ou de formation continue des « directeurs d'établissement de formation professionnelle ».

2 Les représentants de la profession et les représentants des départements de gestion des ressources humaines présents à la rencontre de validation tenue le 26 septembre 2006 ont convenu que la description de fonction et le référentiel de compétences contenus dans ce document s'avèrent pertinents et cohérents et qu'ils offrent aux autorités marocaines compétentes un outil appréciable pour :

- faciliter la mise à jour des documents prévus dans les procédures de définition des emplois-types, de lancement d'appels de candidature et de gestion de carrière;
- établir une contractualisation entre l'opérateur de formation et le directeur d'établissement;
- établir une cartographie des compétences et l'adapter à chaque type d'établissement, en tenant compte du seuil d'entrée et de la progression dans la fonction de directeur d'établissement;
- harmoniser les procédures de certification et de développement professionnel des ressources humaines selon un modèle commun de référence.

3 La description de fonction présentée dans ce document s'appuie sur l'information relative aux cinq opérateurs de formation professionnelle engagés dans une expérimentation de l'APC : l'OFPPPT, le Département d'Agriculture, le Département d'Artisanat, le Département de Tourisme et l'ESITH. On peut estimer que la description de fonction et le référentiel des compétences validés le 26 septembre 2006 ont un caractère généralisable à l'ensemble des quatorze opérateurs de formation professionnelle.

4 La description de fonction et le référentiel des compétences du directeur d'établissement de formation professionnelle deviennent une contribution au projet de professionnalisation et de valorisation des ressources humaines visé par les recommandations des Premières Assises Nationales de la formation professionnelle tenues en octobre 2006.

1 Présentation générale des établissements de formation professionnelle (EFP) relevant des opérateurs de formation concernés par le projet APC

Les établissements de formation professionnelle (EFP) dispensent la formation dans quatre niveaux de formation (Technicien spécialisé, Technicien, Qualification et Spécialisation) et dans différents modes de formation : la formation initiale (résidentielle ou alternée), la formation continue, la formation en entreprise et la formation par apprentissage. La majorité des établissements dispensent plus d'un niveau de formation.

L'effectif total des Etablissements de Formation Professionnelle des secteurs concernés par le projet APC est de 2 018 dont 1 718 EFP relevant du secteur privé. Dans le secteur public, on compte :

- 205 EFP de l'OFPPT ;
- 41 EFP du Département de l'Agriculture ;
- 14 EFP du Département du Tourisme ;
- 40 EFP du Département de l'Artisanat.

Compte tenu de l'évolution de l'architecture des EFP relevant de l'OFPPT, deux EFP pilotes ont une structure de *complexe*, le CTC Ben M'sik et le CFAB (ISIC), alors que tous les autres établissements ont une structure classique.

Il est à signaler que les centres de formation par apprentissage (CFA) ne sont pas traités dans le cadre de cette étude et que la description de fonction et le référentiel des compétences du directeur d'EFP ne s'appliquent pas exactement dans le cas des CFA.

Nombre d'établissements par niveau de formation pour les quatre opérateurs de formation considérés, (données de 2004-2005)

Niveau de formation	Tourisme	OFPPT*	Agriculture	Artisanat
Supérieur	1 ISIT			
Technicien spécialisé	3 ISTAHT	90 ISTA	8 ITSA	
Technicien	7 ITHT	44 ITA	9 ITA	1 IAT
Qualification	4 CQPHT	60 CQP	24 COA	14 CQPAT
Spécialisation		11 CFA		25 CQPAT

*A l'OFPPT, il y a 40 *Complexes* regroupant des ISTA, ITA, CQP, CFA et IMS

(Source : *La formation professionnelle en chiffres 2004/2005*, Royaume du Maroc, Ministère de l'Emploi et de la Formation professionnelle, Secrétariat d'État Chargé de la Formation Professionnelle).

2 Description de fonction du directeur d'établissement

2.1 Description générale du métier du directeur d'établissement

Nous présentons ci-dessous les informations obtenues par l'analyse documentaire et par consensus des participants du groupe de discussion. On trouvera en Annexe un tableau réunissant l'information constituant le descriptif du poste de directeur d'établissement par chaque opérateur de formation.

2.1.1 Définition du métier

Le directeur d'un établissement de formation professionnelle planifie, organise, dirige, et contrôle toutes les activités techniques, pédagogiques, administratives et financières de l'établissement de formation professionnelle. Il veille à l'application des textes réglementaires et juridiques s'appliquant à l'établissement.

Les activités réalisées par le directeur d'établissement sont considérées similaires pour la personne occupant le poste:

- de directeur du complexe, dans la nouvelle organisation des établissements de l'OFPPT ;
- de directeur d'un établissement autonome qui ne fait pas partie d'un complexe pour l'OFPPT;
- de directeur d'un établissement de FP relevant du département de l'Agriculture ou du département du Tourisme ou du département de l'Artisanat;
- de directeur d'un établissement privé de FP.

2.1.2 Nature du travail

Le directeur d'établissement a pour principales missions de:

- Définir et planifier les activités de l'établissement et veiller à leur bon déroulement.
- Réaliser les objectifs assignés à l'établissement avec les moyens y afférant.
- Protéger, conserver et développer le patrimoine et les ressources de l'établissement.
- Encadrer et assister les ressources humaines disponibles.
- Exercer une autorité sur tout le personnel de l'établissement.
- Développer et maintenir la relation avec les représentants professionnels et les autorités locales.
- Participer à la réalisation des activités requises avec la direction régionale et l'administration centrale.

2.1.3 Conditions d'exercice et organisation du travail

A- Liens hiérarchiques

Pour l'ensemble des opérateurs de formation, il y a une relation organique entre le directeur d'établissement et l'administration centrale.

Dans le cas de l'OFPPT, le supérieur hiérarchique du directeur d'établissement est le directeur régional et le directeur d'établissement est le représentant local du Directeur Général de l'OFPPT.

Dans le secteur privé, le directeur rend compte au président fondateur de l'établissement s'il s'agit d'un établissement autonome, au président du réseau si l'établissement fait partie d'un groupe corporatif.

B- Les interlocuteurs

Le directeur d'établissement exerce ses fonctions avec la collaboration d'une équipe dans laquelle se trouvent, selon les établissements :

- le directeur des études ou chef de département pédagogique ;
- le responsable des services aux entreprises ;
- le responsable des cours de soir ;
- le surveillant général ;
- le magasinier ;
- le conseiller en orientation ;
- le responsable du suivi des lauréats et du placement des stagiaires ;
- l'adjoint administratif financier ou comptable ;
- le fondé de pouvoir ;
- le surveillant général de l'internat (pour les établissements disposant d'un internat) ;
- le responsable de l'apprentissage ;

Ainsi que les ressources externes incluant notamment :

- le conseiller pédagogique régional, l'inspecteur pédagogique ;
- le responsable de la FP se trouvant à la Délégation du ministère ;
- le représentant d'un organisme externe de sécurité.

Le directeur d'établissement participe aux réunions des organes de concertation instaurés au sein des établissements : le Conseil de Gestion (CG) présidé par un représentant du milieu professionnel et le Conseil de Coordination et de Gestion Pédagogique (CCGP) que le directeur d'établissement préside lui-même.

2.1.4 Conditions d'accès au poste de directeur d'établissement

Les conditions d'accès au poste de directeur d'établissement sont plus au moins spécifiques à chaque opérateur de formation par exemple :

Pour le Département de l'Agriculture,

les conditions d'accès au poste de directeur sont :

Avoir au moins 5 ans d'expérience en tant que directeur des études (ITA, ISTA et LA) ou

Avoir au moins 5 ans d'expérience en tant que surveillant général (CQA)

Quant à la formation requise pour occuper le poste de directeur d'établissement, elle est précisée comme suit :

Formation initiale de niveau Ingénieur pour les ITA/ITSA et LA

Formation initiale de niveau Technicien pour les CQA

Formation complémentaire souhaitable :

Management ; Droit administratif ; Informatique ; Gestion budgétaire

Savoir faire :

Administration ; gestion, prise de décision ; esprit d'analyse et de synthèse ; programmation et évaluation ; animation ; communication et coordination

Pour l'OFPPT,

Etre titulaire d'un diplôme de l'enseignement supérieur (Bac+4 minimum ou équivalent)

Pour les agents de l'OFPPT : être classé à l'échelle 19 (11 de la fonction publique) avec une expérience professionnelle d'au moins 4 années ou à l'échelle 16 (10 de la fonction publique) avec une expérience d'au moins 6 ans.

En plus des conditions administratives, les éléments suivants sont généralement exigibles pour l'accès à un poste de directeur d'établissement :

- Expérience probante dans le domaine de la formation et/ ou la gestion d'un établissement ;
- Aptitude au management, à l'organisation et au développement ;
- Connaissances en gestion de projets ;
- Capacités relationnelles et esprit d'équipe ;
- Aptitudes aux négociations sociales ;
- Bonne connaissance du secteur.

Le recrutement au poste de directeur se fait aussi par reconnaissance des compétences potentielles.

Pour le département de l'Artisanat,

Un projet de texte réglementaire est en cours d'élaboration pour normaliser les conditions d'accès au poste de directeur d'établissement.

Dans le secteur privé,

Le directeur doit avoir un niveau de formation strictement supérieur au niveau enseigné dans l'établissement et justifier d'une expérience d'au moins 3 ans. Aucune exigence n'est précisée en termes de compétences dans la documentation consultée.

2.1.5 Cheminement de carrière :

Le directeur d'un établissement peut être appelé à diriger un établissement de plus grande taille ou un complexe d'établissements.

Il peut être appelé à occuper une fonction supérieure dans l'administration régionale ou centrale de l'opérateur de formation.

2.1.6 L'offre de formation

Pour l'ensemble des opérateurs de formation, il n'y a pas de formation initiale dédiée aux directeurs des établissements de FP, mais des sessions de perfectionnement sont organisées au profit des directeurs, notamment dans le cadre des projets de coopération. Par exemple,

Au *Département de l'Agriculture*, le plus récent cycle de formation des directeurs a porté sur :

- La gestion des ressources humaines (gestion prévisionnelle des effectifs et des compétences);
- La démarche qualité ;
- Le tableau de bord ;
- Le management.

À l'OFPPT, la formation des directeurs porte généralement sur les habiletés de management, de gestion des équipes, d'élaboration des plans d'actions et des outils technopédagogiques. Les programmes de perfectionnement organisés pour l'accompagnement à la prise de fonction des directeurs des EFP contiennent les modules suivants :

- OFPPT : création, évolution et stratégie de développement ;
- Organisation et système de *reporting* ;
- Pilotage des cours de soir : les conditions d'assurance qualité ;
- La gestion financière et comptable ;
- L'ingénierie de la formation initiale ;
- Développement et gestion d'une Unité de Ressources Didactique.

Parmi les modalités de formation des nouveaux directeurs on note l'offre d'un accompagnement (*coaching*) assuré par un directeur expérimenté et la diffusion par les CDC d'outils de pilotage visant à soutenir le développement des habiletés managériales.

Au *Département de l'Artisanat*, la plus récente action de formation organisée dans le cadre du projet MEDA au profit des directeurs des établissements de FP proposait les rubriques suivantes :

- La définition et la gestion administrative et pédagogique d'un projet d'établissement pour les centres de formation par apprentissage ;
- Etude des outils pédagogiques associés au référentiel pilote « menuiserie d'art » comme élément de base d'une organisation d'établissement ;
- Analyse de l'existant au niveau de toutes les ressources disponibles actuelles ;
- Comparaison avec les exigences et les bonnes pratiques de l'apprentissage réalisé selon l'approche par compétences ;
- Structuration et développement du projet d'établissement ;
- Elaboration d'un tableau de bord.

2.1.7 Aptitudes et qualités souhaitables chez un candidat au poste de directeur d'établissement :

Aptitude à la communication	Jugement	Sens de l'autorité
Aptitude à la négociation	Dynamisme	Sens de l'organisation
Esprit d'analyse	Leadership	Sens de la planification
Esprit d'équipe	Rigueur	Sens de la responsabilité
Esprit d'initiative	Sens de l'éthique	Sens des relations humaines
Faculté d'adaptation	Sens pédagogique	

2.2 Description du travail du directeur d'établissement :

2.2.1 Tâches principales

Le directeur d'établissement exerce ses fonctions en réalisant les tâches suivantes :

- 1- Elaborer et négocier le plan d'action annuel.
- 2- Mettre en place un système de pilotage.
- 3- Diriger le personnel de l'établissement.
- 4- Gérer les moyens financiers et matériels liés à l'investissement, à la maintenance, à l'approvisionnement et au fonctionnement de l'établissement.
- 5- Suivre l'état d'avancement des activités de formation.
- 6- Superviser les campagnes d'information et de promotion destinées aux stagiaires (formation initiale, formation continue, en apprentissage, en entreprise, en cours du soir).
- 7- Superviser l'organisation et le déroulement de l'évaluation des stagiaires.
- 8- Assurer le développement et réaliser sa part de la communication externe avec le milieu professionnel et avec les autorités administratives.

2.2.2 Processus de travail

- A- Planification des activités et définition des objectifs et résultats à atteindre
- B- Organisation et mise en œuvre optimale des conditions et des ressources
- C- Pilotage des activités de l'établissement
- D- Résolution des problèmes
- E- Elaboration des Bilans périodiques et apport des correctifs
- F- Révision et consolidation des orientations, des décisions et des actions

2.2.3 Tâches et opérations

Le tableau 1 fait état des tâches et des opérations relatives à chaque tâche, telles que décrites en consensus par les participants du groupe témoin (*focus group*).

Tableau 1 Tâches et opérations réalisées par le directeur d'établissement

Tâches	Opérations
1. Elaborer et négocier le plan d'action annuel	1.1 Participer aux rencontres de préparation du plan d'action avec l'administration dont relève l'établissement. 1.2 Tenir des rencontres formelles de planification avec son équipe de direction. 1.3 Analyser la note de cadrage et exploiter les recommandations émanant du Comité de gestion ou de l'administration de tutelle. 1.4 Veiller à la production du projet du plan d'action. 1.5 Déterminer les mesures de suivi du plan d'action. 1.6 Faire valider le projet de plan d'action par la direction régionale ou centrale. 1.7 Contribuer au développement et à la promotion de tous les modes de formation (initiale, continue, alternée, en apprentissage, en entreprise) mis en œuvre par son établissement.
2. Mettre en place un système de pilotage	2.1 Mettre en place un système de gestion de l'information. 2.2 Assurer la conformité aux normes administratives, techniques et professionnelles. 2.3 Suivre et analyser les indicateurs de gestion. 2.4 Etablir les bilans périodiques. 2.4 Apporter les correctifs périodiques pertinents. 2.6 Diffuser l'information auprès du personnel de l'établissement.
3. Diriger le personnel de l'établissement	3.1 Assurer l'encadrement et la motivation du personnel. 3.2 Evaluer annuellement toutes les catégories du personnel en concertation avec les équipes de direction. 3.3 Veiller à l'amélioration des conditions de travail et à l'application des mesures de santé et sécurité au travail. 3.4 Veiller au respect de la réglementation du travail. 3.5 Encourager l'animation des relations sociales avec le personnel et les stagiaires. 3.6 Contribuer à la gestion des carrières du personnel. 3.7 Veiller au développement des compétences du personnel. 3.8 Engager le personnel vacataire. 3.9 Recruter le personnel et fixer sa rémunération.
4. Gérer les moyens financiers et matériels liés à l'investissement, à la maintenance et à l'approvisionnement	4.1 Elaborer les budgets d'investissement et de fonctionnement et les défendre. 4.2 Elaborer les programmes d'emplois du budget. 4.3 Exécuter le budget conformément aux règles établies. 4.4 Veiller à la tenue de la comptabilité. 4.5 Coordonner toutes les activités de maintenance. 4.6 Superviser les opérations d'approvisionnement. 4.7 Lancer les opérations d'achat (Appels d'offre, Bons de commande...) 4.8 Superviser les opérations de recouvrement des recettes. 4.9 Superviser la vente des produits issus des actions de formation / production.

Suite ...

Tâches	Opérations
<p>5. Suivre l'état d'avancement des activités de formation</p>	<p>5.1 Veiller au respect de la carte de la formation. 5.2 Valider la planification du déroulement de la formation. 5.3 Veiller à la conformité de l'expérimentation des méthodes et des modes de formation mis en œuvre. 5.4 Suivre le déroulement de la formation dispensée dans les entreprises. 5.5 Veiller à la mise en place des mesures de stabilisation des effectifs des stagiaires. 5.6 Assurer la disponibilité des ressources matérielles, didactiques et humaines. 5.7 Coordonner l'usage optimal des ressources entre la formation initiale et la formation continue et l'apprentissage. 5.8 Programmer et superviser les actions de formation / production (polygone pédagogique, Agriculture). 5.9 Négocier et organiser les demandes de formation continue et assurer leur réalisation.</p>
<p>6. Superviser les campagnes d'information et de promotion destinées aux stagiaires (formation initiale, formation continue, alternée, en apprentissage, en entreprise, en cours du soir)</p>	<p>6.1 Organiser la campagne d'information. 6.2 Superviser les opérations de sélection, d'inscription et d'orientation des stagiaires. 6.3 Mettre à jour les tableaux de bord à transmettre à la direction régionale/centrale.</p>
<p>7. Superviser l'organisation et le déroulement de l'évaluation des stagiaires</p>	<p>7.1 Contrôler l'application des procédures d'évaluation des apprentissages. 7.2 Superviser la mise en place des commissions d'évaluation des apprentissages. 7.3 Présider la commission de délibération sur les résultats des examens et des évaluations. 7.4 Certifier la réussite des stagiaires aux examens.</p>
<p>8. Assurer le développement et réaliser sa part de la communication externe avec le milieu professionnel et avec les autorités administratives</p>	<p>8.1 Piloter la production interne et externe du matériel promotionnel de l'établissement. 8.2 Assurer le développement des relations de partenariat avec le milieu professionnel. 8.3 Développer et gérer la participation de l'établissement aux projets de coopération internationale. 8.4 Prendre part aux activités, salons et autres événements renforçant l'ouverture de l'établissement sur son milieu. 8.5 Représenter l'établissement auprès des autorités locales, provinciales et régionales et au sein du réseau des établissements de formation professionnelle. 8.6 Siéger dans la commission provinciale de la formation professionnelle. 8.7 Organiser des réunions du conseil de perfectionnement et du conseil d'administration (Agriculture). 8.8 Répondre aux demandes des entreprises et des exploitations en qualification et en lauréats.</p>

2.3 Information additionnelle sur les tâches du directeur d'établissement

2.3.1- Degré de complexité des tâches du directeur d'établissement :

Dans le tableau suivant sont énumérées les principales tâches du directeur d'établissement et la moyenne des cotes de complexité accordées à chacune d'elle par les directeurs d'établissement présents lors du groupe de discussion. Il donne une image relative du degré de complexité de la réalisation des tâches en fonction des compétences requises pour exécuter ces tâches, des risques et des responsabilités qui s'y rapportent.

Le degré de complexité varie selon l'échelle suivante :

- 1 - Facile
- 2 - Moyennement facile
- 3 - Peu difficile
- 4 - Difficile
- 5 - Très difficile

Tâches	Cote de complexité (échelle croissante)				
	1	2	3	4	5
1. Elaborer et négocier le plan d'action annuel ¹					+
2. Mettre en place un système de pilotage				+	
3. Diriger le personnel de l'établissement ²			+		
4. Gérer les moyens financiers et matériels (investissement, maintenance, approvisionnement)				+	
5. Suivre l'état d'avancement des activités de formation			+		
6. Superviser les campagnes d'information et de promotion des stagiaires ³			+		
7. Superviser l'organisation et le déroulement de l'évaluation des stagiaires			+		
8. Assurer le développement et participer à la communication externe avec le milieu professionnel et les autorités administratives		+			

¹ Appelé « Contrat programme » à l'OFPPPT.

² Noter que, en APC, le directeur recrute le personnel.

³ Pour tous les types de formation : formation initiale, formation continue, formation par apprentissage, formation en cours de soir.

2.3.2 - Pourcentage de temps consacré aux tâches du directeur d'établissement

Dans le tableau suivant sont énumérées les principales tâches du directeur d'établissement et la moyenne des cotes de fréquence accordées à chacune par les directeurs d'établissement consultés à la suite du groupe de discussion.

Ces moyennes donnent un ordre de grandeur du pourcentage du temps que l'exercice de chaque tâche occupe dans le cycle trimestriel de travail du directeur d'établissement.

Tâches	Pourcentage du temps
1. Elaborer et négocier le plan d'action annuel ⁴	8%
2. Mettre en place un système de pilotage	24%
3. Diriger le personnel de l'établissement ⁵	6%
4. Gérer les moyens financiers et matériels (investissement, maintenance, approvisionnement)	21%
5. Suivre l'état d'avancement des activités de formation	15%
6. Superviser les campagnes d'information et de promotion des stagiaires ⁶	8%
7. Superviser l'organisation et le déroulement de l'évaluation des stagiaires	7%
8. Assurer le développement et participer à la communication externe avec le milieu professionnel et les autorités administratives	11%
Ensemble des tâches	100%

⁴ Appelé « Contrat programme » à l'OFPPPT.

⁵ Noter que, en APC, le directeur recrute le personnel.

⁶ Pour tous les types de formation : formation initiale, formation continue, formation par apprentissage, formation en cours de soir.

2.4 Impact de l'adoption de l'APC sur la fonction du directeur d'établissement de formation professionnelle

Suite aux échanges entre les participants du groupe de discussion et aux précisions apportées, il a été convenu entre les participants et les observateurs du groupe de discussion que les effets et exigences du modèle de gestion APC auront des influences particulières sur les fonctions et les tâches du directeur d'établissement de formation professionnelle.

En contexte APC, le rôle du directeur devrait évoluer vers un rôle de *manager* appelé à mobiliser et à animer à la fois le projet éducatif de l'établissement et les ressources humaines engagées dans le processus de développement de leurs propres compétences.

Par ailleurs, l'autonomie de gestion administrative et financière annoncée par le nouveau modèle de gestion d'un établissement selon l'APC impliquera le développement de compétences à la fois stratégiques et opérationnelles, mais également une valorisation du sens de l'éthique et des pratiques de reddition de compte.

En contexte APC le directeur est appelé également à :

- Maîtriser suffisamment les 4 étapes du processus de mise en œuvre des programmes de formation selon l'APC pour :
 1. Suivre l'évolution du développement des programmes de formation qui sont en phase de développement ou de révision selon l'APC ;
 2. Intégrer dans le plan d'action de son établissement les objectifs à poursuivre et les produits attendus au regard de chacun de ces programmes ;
 3. Présenter à ses partenaires (entreprises, organisme de tutelle, organismes régionaux, etc..) un état de situation sur l'évolution de ces programmes.
- Connaître suffisamment les exigences de l'APC pour supporter le directeur des études dans la planification des étapes d'implantation des programmes selon l'APC et les gestionnaires dans l'adaptation des outils d'évaluation du personnel (les formateurs en particulier) de façon à tenir compte des compétences à développer selon l'APC.
- Réaliser une planification budgétaire qui tienne compte des exigences de l'APC (le directeur pourra justifier les demandes d'augmentation ou ses choix budgétaires en fonction des exigences liées à l'implantation des programmes développés selon l'APC ou à la réalisation de la formation selon l'APC).
- Connaître les particularités de l'évaluation propre à l'APC pour superviser la mise en place d'une cellule d'évaluation ou les travaux d'une personne chargée des procédures de conception et de gestion des épreuves d'évaluation.

Quant à l'impact de l'APC sur les tâches à exécuter par un directeur d'établissement, il est à préciser que ce dernier doit :

- Participer davantage au recrutement du personnel ;
- Veiller à l'amélioration permanente et effective des conditions de travail ;
- Veiller au développement des compétences pour assurer une meilleure adéquation des compétences des formateurs avec les exigences du programme d'études ;
- Assouplir les procédures et accélérer les processus dans les opérations d'approvisionnement permettant la réalisation des activités de formation selon un calendrier favorisant des entrées multiples ;
- S'assurer, dans le cadre de la supervision des opérations de sélection, d'orientation et d'inscription des stagiaires, du ciblage de la clientèle par rapport aux fonctions de travail visées par chaque programme ;
- Tisser des relations de partenariat plus ciblées et plus étroites avec les professionnels ;
- Superviser la mise en place d'un plan de communication favorisant l'implication du personnel et la prise de décision.

Les pratiques d'entrées multiples des stagiaires, la modulation de la durée des programmes, le roulement des emplois du temps hebdomadaires variés, le besoin en ressources matérielles, didactiques et humaines adaptées et actualisées, exigeront du directeur d'établissement qu'il adapte ses pratiques de suivi et de contrôle de l'état d'avancement des activités. La gestion du temps, individuel et institutionnel, devient cruciale.

Par ailleurs, dans le cadre de la mise en place du nouveau mode d'évaluation conforme à l'APC, le directeur sera amené à instaurer et à superviser une *cellule de gestion* de l'évaluation et devra assurer la fiabilité du processus de certification des compétences par rapport aux fonctions de travail.

3- Référentiel de compétences du directeur d'établissement

3-1 Liste des compétences particulières et générales (spécifiques et transversales):

Conformément au cadre méthodologique APC, une compétence particulière (**spécifique**) «porte sur une tâche du métier ou de la fonction de travail et rend la personne apte à assurer avec efficacité la production d'un bien ou d'un service de qualité» et une compétence générale (**transversale**) «porte sur une activité de travail ou de vie professionnelle qui déborde du champs spécifique des tâches du métier lui-même et elle peut être transférable à plusieurs situations de travail».

Suite à l'analyse documentaire et au résultat du groupe de discussion, quatorze compétences ont été déterminées pour le référentiel de compétences du directeur d'établissement de formation professionnelle. La place occupée par chacune d'elle dans la liste ci-dessous est aléatoire : les responsables de formation ou les pédagogues qui utiliseront ce référentiel jugeront, selon leur expérience, de la séquence d'apprentissage appropriée pour ces quatorze compétences.

Compétences particulières (spécifiques)

1. Diriger le personnel de l'établissement.
2. Gérer les ressources financières de l'établissement.
3. Animer l'élaboration du plan d'action annuel de l'établissement.
4. Gérer les ressources matérielles de l'établissement.
5. Superviser la réalisation de la mission de formation de l'établissement.
6. Superviser l'organisation et le déroulement de l'évaluation des apprentissages.
7. Développer des relations de partenariat avec le milieu professionnel.
8. Superviser les campagnes d'information et de promotion destinées aux futurs stagiaires.

Compétences générales (transversales)

9. Traiter l'information relative à la gestion.
10. Communiquer verbalement, par écrit et à l'aide d'outils électroniques.
11. Interagir dans des situations professionnelles.
12. Assumer la responsabilité dans un contexte de services publics.
13. Promouvoir le modèle de la formation professionnelle.
14. Prendre en charge le développement de ses compétences personnelles.

3.2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement

Le Tableau 2 fait état des quatorze compétences du directeur d'établissement et des indications propres à chaque compétence. On y présente en premier les compétences particulières (spécifiques) puis les compétences générales (transversales). Ces compétences ont été déterminées en référence aux établissements de formation professionnelle engagés dans l'expérimentation de l'approche par compétences.

La colonne de droite du tableau contient l'information sur la correspondance entre chaque compétence et les huit tâches du Directeur d'établissement EFP décrites dans la section précédente de ce document.

La publication et la validation du *Modèle de gestion des établissements de formation professionnelle* élaboré dans le cadre du projet APC permettront d'apporter d'éventuelles précisions au référentiel de compétences du Directeur d'établissement proposé ci-après.

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement

COMPÉTENCE PARTICULIÈRE (SPECIFIQUE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>1- Diriger le personnel de l'établissement</p>	<p>Appliquer les procédures GRH définies par l'opérateur, concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ La gestion prévisionnelle des effectifs ▪ La sélection et le recrutement ▪ L'appréciation du personnel ▪ La gestion de carrière ▪ Le relevé des besoins en formation continue <p>Aménager le cadre de fonctionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Veiller au respect de la législation et de la réglementation relatives aux normes du travail, à l'hygiène, à la santé et sécurité au travail ▪ Tenir les réunions de gestion avec les cadres technico pédagogiques ▪ Donner les directives requises <p>Mobiliser l'ensemble du personnel pour l'atteinte des objectifs de l'établissement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sens de l'autorité ▪ Exercice du leadership ▪ Techniques de négociation ▪ Techniques d'animation ▪ Sens de l'accueil et de l'écoute ▪ Travail d'équipe <p>Résoudre les problèmes particuliers</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conflit, autorité et discipline ▪ Absentéisme ▪ Grève ▪ Problèmes humains <p>Rendre compte des décisions et gestes posés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Respect des principes d'équité ▪ Respect de l'éthique ▪ Communication de l'information pertinente ▪ Production des rapports administratifs 	<p>LIEN DIRECT : T3 LIEN INDIRECT : T1 T5 T6 T7</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE PARTICULIÈRE (SPECIFIQUE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>2- Gérer les ressources financières de l'établissement</p>	<p>Planifier le budget de fonctionnement et d'investissement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Prise en compte du cadre budgétaire central ▪ Définition et défense des besoins et des objectifs locaux ▪ Sessions de travail avec l'équipe de direction et avec le comptable ▪ Consultation du comité de gestion de l'établissement <p>Déterminer le programme d'emploi du budget</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Revenus et dépenses liés au fonctionnement ▪ Revenus et dépenses liés aux investissements ▪ Revenus et dépenses liés aux projets spéciaux ▪ Obtention des autorisations centrales requises <p>Rechercher des fonds autonomes</p> <p>Procéder au contrôle et au suivi budgétaire</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Application de règles budgétaires ▪ Utilisation d'indicateurs budgétaires, comptables et financiers ▪ Suivi du recouvrement des recettes (ventes de formation production et autres) ▪ Aménagement et correctifs périodiques ▪ Résolution de problèmes <p>Utiliser des outils logiciels spécialisés</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tableurs <p>Rendre compte de la saine gestion financière</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Sens de l'éthique ▪ Rapports périodiques et annuels ▪ Justification des résultats 	<p>LIEN DIRECT : T4 LIEN INDIRECT : T1 T5 T6</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE PARTICULIÈRE (SPECIFIQUE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>3- Animer l'élaboration du plan d'action annuel de l'établissement</p>	<p>Participer aux rencontres préparatoires du plan d'action avec l'administration centrale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientations centrales par rapport à la carte ▪ Orientations centrales par rapport au budget ▪ Orientations centrales par rapport à l'effectif du personnel ▪ Documentation centrale à compléter <p>Tenir des rencontres de planification avec l'équipe de direction</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Transmission commentée des documents de l'administration centrale ▪ Interprétation de la situation et objectifs locaux ▪ Organisation du travail en équipe ▪ Manifestation de leadership <p>Exploiter les directives, les avis et les appuis des divers partenaires internes et externes</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Note de cadrage ▪ Recommandations du Comité de gestion ▪ Avis et appui des professionnels ▪ Avis et appui du personnel de l'établissement <p>Coordonner la production du projet de plan d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Orientations stratégiques de l'établissement (diagnostic, enjeux, priorités) ▪ Objectifs, actions, résultats et ressources ▪ Prise en compte de toutes les cellules de gestion de l'établissement ▪ Prise en compte de tous les modes de formation ▪ Prise en compte des projets de développement ▪ Mise en place de mesures de suivi <p>Faire valider le projet de plan d'action</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Représentation de l'établissement ▪ Justification et négociation ▪ Opportunités de promotion de l'établissement ▪ Contrat et projet d'établissement 	<p>LIEN DIRECT : T1 LIEN INDIRECT : T2 T3</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE PARTICULIÈRE (SPECIFIQUE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>4- Gérer les ressources matérielles de l'établissement</p>	<p>Optimiser l'utilisation des ressources matérielles disponibles</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Plan d'utilisation des lieux et équipements ▪ Affectations et contraintes ▪ Gestion des inventaires ▪ Mise en valeur des ressources ▪ Interaction avec le responsable des ressources matérielles et l'équipe de direction <p>Optimiser l'utilisation des ressources didactiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Utilisation et besoins en bibliothèque et centres de documentation ▪ Utilisation et besoins en laboratoires et ateliers ▪ Utilisation et besoins en matériel d'apprentissage ▪ Interaction avec le responsable des ressources matérielles, avec le responsable de la bibliothèque et avec l'équipe de direction <p>Lancer et conclure les opérations d'achat et d'approvisionnement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Diagnostic des besoins ▪ Affectation budgétaire ▪ Lancement des appels d'offre et des bons de commande ▪ Règles régissant les opérations d'achat ▪ Interaction avec le responsable des ressources matérielles, avec le responsable du service de maintenance et avec l'équipe de direction <p>Coordonner les activités de maintenance</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Programme de maintenance ▪ Maintien de l'intégrité du patrimoine ▪ Respect des normes d'hygiène, de santé et sécurité, d'environnement ▪ Interaction avec le responsable des ressources matérielles, avec le responsable du service de maintenance et avec l'équipe de direction 	<p>LIEN DIRECT : T4 LIEN INDIRECT : T1 T2 T5</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE PARTICULIÈRE (SPECIFIQUE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>5- Superviser la réalisation de la mission de formation de l'établissement</p>	<p>Valider la planification et l'organisation des activités pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Pour tous les modes de formation ▪ En interaction avec l'équipe de direction et les formateurs ▪ Disponibilité et aménagement des ressources ▪ Gestion du temps (calendrier, horaires, etc.) <p>Soutenir l'équipe de direction et les formateurs engagés dans l'expérimentation d'innovations pédagogiques</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Développement de nouveaux programmes ▪ Nouvelles technologies ▪ Nouvelles méthodes <p>Mettre en œuvre des dispositifs favorisant la stabilisation et la réussite des stagiaires</p> <p>Procéder à l'examen périodique et annuel de l'atteinte des objectifs établis par la carte et par l'équipe de direction</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi des effectifs en inscription, en insertion, en déperdition, en diplomation <p>Rendre compte de l'avancement des activités</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Réunions du Conseil de gestion ▪ Rapports à l'administration centrale ▪ Production et présentation de rapports 	<p>LIEN DIRECT : T5 LIEN INDIRECT : T1 T2 T3 T4</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE PARTICULIÈRE (SPECIFIQUE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>6- Superviser l'organisation et le déroulement de l'évaluation des apprentissages</p>	<p>Contrôler l'application des procédures d'évaluation définies par la législation et l'administration centrale</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Interaction avec l'équipe de direction et les formateurs <p>Valider la planification et l'organisation locale des activités d'évaluation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Concours et examens ▪ Évaluation par compétences <p>Résoudre les problèmes de comportement des stagiaires lors des sessions d'évaluation (retards, absences, tricherie, etc.)</p> <p>Superviser la constitution et la mise en place des commissions d'évaluation</p> <p>Présider la commission des délibérations sur les résultats des examens et des évaluations</p> <p>Certifier la réussite des stagiaires aux examens passés avec succès</p>	<p>LIEN DIRECT : T7 LIEN INDIRECT : T2 T5 T8</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE PARTICULIÈRE (SPECIFIQUE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>7- Développer des relations de partenariat avec le milieu professionnel</p>	<p>Animer les réunions des comités statutaires de l'établissement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Conseil de gestion ▪ Conseil de perfectionnement (s'il y a lieu) ▪ Conseil d'administration (s'il y a lieu) ▪ Réseau des compétences <p>Siéger au Conseil provincial de la formation professionnelle</p> <p>Obtenir la participation des professionnels dans la réalisation des activités de l'établissement</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil pour les stagiaires ▪ Participation aux commissions d'évaluation ▪ Participation aux activités de formation en alternance et en apprentissage ▪ Valorisation sectorielle de la formation professionnelle initiale et de la formation continue au sein de l'entreprise ▪ Constitution d'un réseau d'entreprises partenaires <p>Donner suite aux demandes des entreprises</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Besoins de formation continue ▪ Besoins de main-d'œuvre qualifiée <p>Représenter l'établissement lors d'événements sectoriels et régionaux</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Participation aux salons, aux séminaires et autres événements pertinents ▪ Promotion de la formation professionnelle, de l'établissement et de l'offre de formation 	<p>LIEN DIRECT : T8 LIEN INDIRECT : T4 T6 T7</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE PARTICULIÈRE (SPECIFIQUE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>8- Superviser les campagnes d'information et de promotion destinées aux futurs stagiaires</p>	<p>Valider la planification et l'organisation des opérations de sélection, d'orientation et d'inscription</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Tenue des concours d'entrée ▪ Passation des tests ▪ Demandes d'entretiens ▪ Journées portes ouvertes <p>Représenter l'établissement lors des journées d'accueil</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rencontre de parents et de stagiaires ▪ Résolution de problèmes particuliers d'inscription ou d'orientation ▪ Rencontre des demandeurs de formation continue <p>Participer à la promotion de la formation professionnelle, de l'établissement et de l'offre de formation</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Validation du matériel de promotion ▪ Participation aux activités et événements pertinents <p>Évaluer le résultat de chaque campagne</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Suivi interne avec le Comité de gestion et avec l'équipe de direction ▪ Mise à jour des tableaux de bord à transmettre à l'administration centrale 	<p>LIEN DIRECT : T6 LIEN INDIRECT : T8</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE GÉNÉRALE (TRANSVERSALE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
<p>9- Traiter l'information relative à la gestion</p>	<p>Mettre en application un système de pilotage</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Indicateurs de gestion ▪ Tableau de bord ▪ Utilisation d'outils logiciels <p>Mettre en place un processus de veille</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Analyse de l'information quantitative et de l'information qualitative ▪ Analyse diagnostique ▪ Prise de décision <p>Procéder à des suivis particuliers</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion du temps ▪ Gestion de projets <p>Lire et produire des documents de gestion</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rapports d'activités ▪ États de situations ▪ Études particulières 	<p>LIEN DIRECT : T1 T2 T4 LIEN INDIRECT : T3 T5 T7</p>
<p>10- Communiquer verbalement, par écrit et à l'aide d'outils électroniques</p>	<p>Émettre, comprendre et échanger des messages parlés et des messages écrits en langue arabe et en langue française</p> <p>Communiquer verbalement, au besoin, en langue anglaise et en langue espagnole</p> <p>Utiliser les applications d'usage des logiciels et outils de bureautique</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ traitement de texte ▪ tableurs ▪ courrier électronique ▪ recherche sur Internet ▪ présentation visuelle de document <p>Adapter sa communication aux interlocuteurs et aux objectifs propre à chaque situation</p> <p>Appliquer des normes de qualité et de correction linguistique</p>	<p>LIEN INDIRECT : Toutes les tâches</p>

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE GÉNÉRALE (TRANSVERSALE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
11- Interagir dans des situations professionnelles	<p>Se situer dans l'environnement organisationnel</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Rôles institutionnels ▪ Modèles de relations hiérarchiques et coopératifs ▪ Connaissance de soi <p>Conduire les situations de travail</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Leadership et autorité ▪ Techniques d'animation de réunion ▪ Techniques d'entretien individuel et en groupe ▪ Prévention de situations conflictuelles ▪ Médiation <p>Favoriser par l'exemple le développement des valeurs éducatives</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Accueil, ouverture, écoute, respect interpersonnel ▪ Lutte contre les préjugés et les stéréotypes ▪ Principes d'équité ▪ Sens de l'éthique 	LIEN INDIRECT : T1 T3 T6 T7 T8
12- Assumer la responsabilité dans un contexte de services publics	<p>Comprendre la nature et la portée des contraintes dans lesquelles s'exercent les services publics :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Lois et règlements s'appliquant à la formation professionnelle et aux établissements ▪ Lois du travail ▪ Normes administratives <p>Intégrer la dimension éthique dans la prestation de services et dans les prises de décision</p> <p>Rendre compte sur les points d'imputabilité propres à sa fonction de travail</p> <p>Promouvoir le sens des responsabilités dans son environnement de travail</p>	LIEN INDIRECT : Toutes les tâches

Tableau 2 Compétences et indications des compétences du directeur d'établissement
Suite...

COMPÉTENCE GÉNÉRALE (TRANSVERSALE)	INDICATIONS DE LA COMPÉTENCE	LIENS AVEC LES TÂCHES
13- Promouvoir le modèle de la formation professionnelle	<p>Établir des liens entre besoins de main d'œuvre, besoins de qualification et besoins de formation professionnelle</p> <p>Distinguer le mode d'organisation scolaire correspondant à chaque filière et à chaque dispositif de formation professionnelle</p> <p>Justifier le bien-fondé des approches pédagogiques axées sur l'apprentissage pour mener au développement des compétences</p> <p>Communiquer la représentation du processus d'élaboration de programmes par compétences et de sa mise en œuvre</p>	LIEN INDIRECT : Toutes les tâches
14- Prendre en charge le développement de ses compétences personnelles.	<p>Vérifier régulièrement ses besoins de perfectionnement</p> <p>Prendre les moyens de répondre à ses besoins de perfectionnement</p> <p>Participer à des rencontres favorisant le partage des expériences de gestion</p> <p>Mettre à jour son information sur les tendances et les innovations dans les domaines particuliers de son travail :</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Gestion et administration d'organismes ▪ Gestion pédagogique ▪ Formation professionnelle 	LIEN INDIRECT : T2 T3 T4 T8

3.3 Connaissances et habiletés associées à la fonction de directeur d'établissement

3.3.1 Savoir nécessaire à la réalisation des compétences du directeur d'établissement de formation professionnelle en approche par compétence

En plus d'un niveau de culture générale, technique et pédagogique résultant de sa formation et de ses expériences antérieures, le directeur d'établissement réalisera ses compétences en faisant appel aux savoirs suivants :

CHAMP DE L'ADMINISTRATION ET DE LA GESTION

Connaissances générales

1. Terminologie, concepts, méthodes et modèles généraux de la gestion des ressources humaines
2. Terminologie, concepts, méthodes et modèles généraux de la gestion des ressources matérielles
3. Terminologie, concepts, méthodes et modèles généraux de la comptabilité et de la gestion des ressources financières
4. Terminologie, concepts, méthodes et modèles généraux du management
5. Terminologie, concepts, méthodes et modèles généraux du comportement organisationnel
6. Terminologie, concepts, méthodes et modèles généraux en gestion de projets

Connaissances particulières à l'administration publique

1. Cadre réglementaire régissant les établissements et les personnels de la fonction publique
2. Organisation nationale, régionale et locale des services publics

Connaissances particulières à l'administration scolaire

1. Politiques et lois orientant la formation professionnelle
2. Cadre réglementaire régissant le statut des établissements, des personnels et des clientèles de la formation professionnelle du secteur public et du secteur privé
3. Organisation nationale, régionale et locale des services de formation professionnelle
4. Organisation sectorielle des services de formation professionnelle

Connaissances particulières à l'approche par compétence

1. Circulaire officielle d'implantation de l'approche APC
2. Caractéristiques pédagogiques de l'approche par compétence et sa distinction par rapport à l'approche par objectif
3. Cadre méthodologique, activités et produits caractérisant le processus APC d'élaboration et d'implantation de programmes d'études
4. Terminologie, concepts, méthodes et résolution de problèmes conformes au modèle de gestion des établissements en approche APC
5. Description de fonction et référentiel de compétences du directeur d'établissement, du directeur des études, du conseiller pédagogique en APC et du formateur et du conseiller méthodologue en approche APC, modèles de planification et de pilotage adaptés au modèle de gestion participative des établissements en approche APC

ENVIRONNEMENT PROFESSIONNEL ET TECHNOLOGIQUE

Connaissances générales du marché du travail et du milieu professionnel correspondant aux filières de formation de l'établissement

Connaissances générales des principales plateformes technologiques correspondant aux filières de formation de l'établissement

Connaissances générales des technologies de l'information d'application courante en gestion.

LANGUES ET COMMUNICATION

Normes et standards de la communication institutionnelle écrite (correspondance, communiqués, rapports, etc.)

Maîtrise de la langue arabe parlée et écrite

Maîtrise de la langue française parlée et écrite

Maîtrise de la lecture de textes en langue anglaise

PSYCHOSOCIOLOGIE

Connaissance des profils de la clientèle inscrite en formation professionnelle

Techniques d'animation de réunions et d'assemblées

Techniques d'entretien individuel et d'entretien de groupe

Techniques de négociation et de médiation

Méthodes de travail coopératif

Styles de direction

Conduite de situations critiques

Prévention et résolution de conflits

3.3.2 Savoir-faire nécessaire à la réalisation des compétences du directeur d'établissement de formation professionnelle en approche par compétence

Gestion comptable et financière

1. Élaborer un budget
2. Utiliser l'information budgétaire, comptable et financière
3. Utiliser des outils logiciels spécialisés
4. Contrôler et optimiser l'utilisation des ressources financières
5. Effectuer des transactions commerciales
6. Produire des rapports et rendre compte lors d'une vérification
7. Etablir une planification stratégique financière

Gestion des ressources humaines

- 1- Recruter et gérer du personnel
- 2- Évaluer le personnel de l'établissement
- 3- Assurer l'intégration, l'efficacité et l'épanouissement des collaborateurs
- 4- Appliquer la législation du travail et négocier un contrat de travail
- 5- Prévenir et gérer les conflits de travail
- 6- Transmettre à ses collaborateurs savoir-faire et expérience pour leur développement professionnel

Gestion des ressources matérielles

- 1- Organiser physiquement l'espace en tenant compte des différentes affectations et contraintes
- 2- Planifier l'achat et organiser l'utilisation des ressources didactiques
- 3- Optimiser l'utilisation des lieux et des équipements
- 4- Maintenir l'intégrité du patrimoine
- 5- Veiller à la conformité aux normes administratives et légales

Gestion stratégique

- 1- Procéder à une analyse diagnostique de l'établissement
- 2- Déterminer des actions, des résultats et des ressources en fonction d'enjeux et d'objectifs à atteindre
- 3- Piloter et mener à bien un projet ou une réalisation, en mobilisant des ressources humaines, techniques et économiques et en respectant des contraintes de budget et de temps

Gestion de la responsabilité publique

- 1- Appliquer des principes d'éthique et d'équité
- 2- Appliquer des éléments de politique, de législation et de réglementation
- 3- Évaluer l'application institutionnelle des missions de services publics
- 4- Développer chez soi et chez les autres les habitudes de responsabilisation

Gestion de la formation

- 1- Planifier, mettre en place et évaluer une formation et une action pédagogique
- 2- Planifier, mettre en place et évaluer des dispositifs de formation
- 3- Évaluer l'adéquation et la qualité de l'offre de formation
- 4- Effectuer, exprimer et traduire en actions organisationnelles un choix de modèle éducatif

Communications interpersonnelles

- 1- Rendre plus faciles et efficaces les relations avec des individus et des groupes dans toutes situations d'échange d'information ou de négociation
- 2- Interagir dans des situations exigeant leadership ou autorité

Communication institutionnelle

- 1- Concevoir et réaliser des opérations de communication à l'intérieur et à l'extérieur de l'établissement
- 2- Engager des communications et des collaborations interinstitutionnelles
- 3- Gérer le temps pour l'ensemble d'une organisation

Communication orale, écrite audiovisuelle et par l'informatique

- 1- S'exprimer et se faire comprendre par des moyens et outils oraux dans différents environnements professionnels
- 2- S'exprimer et se faire comprendre par des moyens et outils écrits dans différents environnements professionnels
- 3- S'exprimer et se faire comprendre par des moyens et des outils mettant en oeuvre l'image et le son
- 4- S'exprimer et se faire comprendre dans différents environnements professionnels, grâce aux outils bureautiques : gestion des dossiers et documents, traitement de textes, tableur et calculs, base de données, dessin et présentation, courrier électronique

3.3.3 Savoir-être nécessaire à la réalisation des compétences du directeur d'établissement de formation professionnelle en approche par compétence

Adaptation, créativité et imagination dans la prise de décision

Établissement et maintien de relations de confiance

Établissement et maintien de relations de partenariat, de concertation, de collaboration

Exercice de rôles impliquant autorité et leadership

Développement des valeurs et des attitudes de responsabilité et d'imputabilité

Développement des valeurs et des attitudes d'équité

Engagement dans la mission de représentation institutionnelle

Gestion du stress

Respect de la confidentialité

Souci de la sécurité

Annexe

Information statutaire sur la fonction du directeur d'établissement, par opérateur de formation.

Conditions d'exercice de la fonction de directeur d'établissement selon chaque opérateur de formation	Tourisme	OFPPT	Agriculture	Artisanat
Position hiérarchique (place de l'emploi dans l'organisation)	Il relève de la Direction de la Formation (DFC) Tourisme.	Il relève de la direction régionale Il est représentant local du Directeur Général de l'OFPPT	Les supérieurs hiérarchiques sont le directeur central (DERD)	
Conditions d'accès (emplois occupés avant ce poste) :	Formateur. Directeur des Etudes ou Chef de travaux..	Directeur des études de préférence Responsable entité centrale ; formateur	Formateur Directeur des études Chef de service	
Evolution du métier (emplois accessibles après cet emploi)		Directeur Régional Directeur d'un établissement de grande taille ; Directeur de complexe ; Fonction supérieure au sein des directions centrales	Chef de division Inspecteur central Directeur central	
Organisation du travail :	Il est assisté dans sa mission par le directeur des études, le comptable, l'Econome, le personnel formateur, le personnel administratif et de service.	Les principaux interlocuteurs sont : - Le directeur des études (aspect technique et pédagogique) ; - Responsable des services aux entreprises ; - responsable des cours de soir ; - le surveillant général ; - magasinier ; - responsable du suivi des lauréats et placement des stagiaires ; - adjoint administratif financier ou comptable ; Conseiller en orientation ; Conseiller pédagogique régional - fondé de pouvoir ; - organisme externe de sécurité. Le directeur participe aux réunions du Conseil de Gestion de l'établissement, paritaire et présidé par un professionnel.	Il travail en étroite collaboration avec - le directeur des études ; - personnel administratif et services (personnel, budget, parc matériel..) ; - personnel d'encadrement pédagogique ; - conseiller en éducation ; - responsable du CRD (centre de documentation) ; - responsable formation- emploi ; - Responsable formation continue ; - responsable formation aux entreprises ; Et participe aux travaux du CQP (conseil de gestion pédagogique)	

Information statutaire sur la fonction du directeur d'établissement, par opérateur de formation (Suite...)

Conditions administratives d'accès	<ul style="list-style-type: none"> - avoir au moins 04 ans d'expérience en tant que Directeur des études et/ou Chef de travaux et/ou dans le domaine de la formation et de la gestion d'un établissement - expérience administrative, pédagogique et de gestion, formation universitaire. - formation technico-pédagogique - maîtrise de la réglementation 	<p>Au recrutement à l'OFPPT : Bac + 4 minimum ou diplôme équivalent Et actuellement :</p> <ul style="list-style-type: none"> -Cadre principal ou un grade ayant un classement indiciaire hiérarchique équivalent, Ou échelle 19 avec 5 années de service effectif dans ce grade ou par dérogation (après avis de la commission) : Echelle 16 avec 10 années de service effectif dans le grade 	<p>Avoir au moins 5 ans d'expérience en tant que directeur des études (ITA, ISTA et LA) Avoir au moins 5 ans d'expérience en tant que surveillant général (CQA)</p>	
L'offre de formation : (Compétences requises pour l'emploi)			<p>Formation initiale : -Ingénieurs (pour les ITA/ITSA et LA) - Technicien pour les CQA Formation complémentaire en Management ; Droit administratif ; Informatique et gestion budgétaire. Savoir faire : Administration ; gestion, prise de décision ; esprit d'analyse et de synthèse ; programmation et évaluation ; animation ; communication et coordination</p>	
Expériences requise pour l'emploi		<ul style="list-style-type: none"> - Expérience minimale de 06 années dans le domaine de la formation et /ou la gestion d'un EFP ; - Bonne connaissance du secteur ; 	<p>Maîtrise de la réglementation en vigueur. Maîtrise des techniques de management et de gestion de l'animation. Maîtrise des génies spécifiques.</p>	
Aptitudes particulières	<ul style="list-style-type: none"> - honnêteté et rigueur - sens de la responsabilité - capacité d'encadrement et de délégation des tâches capacité d'organisation, de coordination et de communication 	<p>Sens de responsabilité et capacité d'encadrement ; Sens de communication et aisance relationnelle Aptitude au management ; à l'organisation et au développement ; Connaissance en gestion de projets ; Aptitudes aux négociations.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -Capacité de négociation -Capacité d'organisation -Capacité de persuasion -Capacité de communication -Esprit d'équipe -Fluidité écrite et orale -Créativité, imagination -Souci de la sécurité -Honnêteté -Sens de la responsabilité -Respect de confidentialité 	

Bibliographie

- Cadre Méthodologique d'élaboration et de mise en œuvres des programmes de formation selon l'APC
- Guide des missions et des attributions. Dépt du Tourisme- Direction de la Formation et de la Coopération Nov 2000.
- Norme d'encadrement administratif et pédagogique. Qualification et expériences du directeur d'EFPP
- Mission des responsables marocains en Tunisie. Du 29 Janvier au 05 Février- Rapport synthétique
- Référentiel des emplois. Ministère de l'Agriculture – 2002.
- Formation Hôtelière et Touristique. Ministère du Tourisme – Juin 2004.
- Centres de développement des compétences. OFPPT.
- Direction de la Recherche et de l'Ingénierie de Formation. DRIF –OFPPT.
- Organigramme de la Direction de l'Enseignement, de la Recherche et du Développement. M. Agriculture
- Compte rendu de l'étude exploratoire dans le cadre du volet certification des RH. Doc de travail AA. Projet APC, 2 Mai 2005.