



## INDICATIONS GENERALES : COMMENT TIRER PROFIT DE CE COURS ?

Ce cours sur l'administration des établissements d'EFTP et la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) vise bien plus que l'acquisition de savoirs théoriques. Il s'agit de vous outiller concrètement pour comprendre les enjeux réels de gestion, d'organisation et de pilotage dans le contexte exigeant de l'enseignement technique et professionnel.

Pour en tirer un réel bénéfice, il est important d'adopter une posture active et réflexive dès le départ.

Ce cours vous invite à :

- Faire des liens constants avec la réalité du terrain : chaque concept abordé peut être mis en perspective avec votre expérience, vos observations ou les problématiques rencontrées dans les établissements d'EFTP.
- Vous approprier les outils de gestion : qu'il s'agisse de planification stratégique, de gestion budgétaire ou de dispositifs qualité, vous serez amené à manipuler, adapter et critiquer des outils concrets, utiles dans votre pratique professionnelle future.
- Développer un regard critique : il ne s'agit pas de mémoriser des modèles, mais de savoir les interroger, les adapter aux contextes et identifier leurs limites.
- Prendre part activement aux travaux proposés : les devoirs et travaux pratiques qui jalonnent ce cours ne sont pas des exercices secondaires. Ils sont pensés pour vous permettre d'ancrer les apprentissages et de progresser vers une véritable compétence d'analyse et de décision.
- Collaborer et confronter vos points de vue : certaines activités vous mettront en situation de travail en groupe. Ce sont des occasions précieuses pour explorer la diversité des pratiques, vous enrichir de l'expérience des autres et renforcer votre capacité à argumenter vos choix.

Enfin, ce cours vous prépare aussi à prendre des responsabilités, à penser le fonctionnement d'un établissement comme un système à piloter, à améliorer et à faire évoluer. Il ne s'adresse donc pas seulement à des futurs enseignants, mais à des professionnels capables de jouer un rôle dans la gouvernance des structures éducatives.

Prenez ce parcours comme un laboratoire d'idées et d'outils, mais aussi comme un entraînement progressif à la prise de décision responsable dans le champ de l'EFTP.

*La Coordination du Master MRTDDEFT/ENSET LOK/UNSTIM A espère que vs trouverez ce cours digne d'intérêt et utile et vous souhaite une très bonne chance.*

# **1EDU2171 Administration des Etablissements d'EFTP et GPEC en EFTP**

# Chapitre 1 : Introduction à l'administration des établissements d'EFTP

## Comprendre l'administration en EFTP : un enjeu fondamental

L'administration des établissements d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP) occupe une place centrale dans la qualité des apprentissages, la fluidité des parcours et l'efficacité du fonctionnement général des structures éducatives. Contrairement à une vision trop souvent réduite à la simple gestion quotidienne ou à la supervision des emplois du temps, l'administration en EFTP engage des choix stratégiques, humains, organisationnels et parfois politiques.

Pourquoi cette spécificité ? Parce que les établissements d'EFTP forment des profils destinés à entrer directement dans le monde du travail. Leur fonctionnement est donc étroitement lié à la réalité socio-économique, à l'évolution des métiers, aux exigences des partenaires publics et privés, et aux logiques de performance.

Une administration efficace doit alors articuler plusieurs dimensions :

- assurer un cadre de fonctionnement stable et rigoureux ;
- garantir l'alignement entre les ressources disponibles et les objectifs pédagogiques ;
- piloter l'adéquation entre les compétences des formateurs et les besoins du terrain ;
- développer des relations solides avec les partenaires du secteur productif.

## Administration, management, gouvernance : quelles différences ?

Ces trois notions sont souvent confondues ou utilisées de manière interchangeable. Pourtant, elles désignent des réalités bien distinctes, complémentaires mais non superposables.

- L'administration renvoie aux activités de coordination, de gestion, de planification, de suivi et de régulation du fonctionnement interne d'un établissement. Elle concerne les aspects réglementaires, organisationnels, humains et financiers.
- Le management, quant à lui, désigne une approche plus dynamique et stratégique. Il s'agit de piloter, d'animer les équipes, de fixer des objectifs, de motiver, d'accompagner le changement. Le management s'appuie sur des outils de gestion, mais surtout sur une vision et une capacité à entraîner.
- La gouvernance s'intéresse à la façon dont les décisions sont prises, partagées et contrôlées au sein d'un établissement. Elle implique des relations avec les tutelles, les partenaires, les organes de supervision. Une gouvernance saine repose sur la transparence, la participation, l'évaluation et la redevabilité.

Dans un établissement d'EFTP bien structuré, l'administration assure la stabilité, le management oriente et mobilise, et la gouvernance garantit l'équilibre et la légitimité du tout.

## **La GPEC : un levier central de performance**

La Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) n'est pas une simple technique de gestion du personnel. Dans le contexte des établissements d'EFTP, elle devient un levier stratégique essentiel.

Elle permet :

- d'anticiper les besoins en compétences, en fonction de l'évolution des filières et des métiers ;
- de cartographier les profils existants (formateurs, techniciens, personnel administratif) et d'identifier les écarts ;
- de mettre en place des plans de formation continue, des recrutements ciblés, ou des mobilités internes ;

- d'assurer la fidélisation des talents, souvent en tension dans certaines filières techniques.

Une GPEC bien conduite permet de sécuriser les parcours de formation des apprenants en assurant une présence qualifiée, stable et motivée du personnel éducatif. Elle contribue directement à la qualité de l'enseignement et à la crédibilité de l'établissement auprès de ses partenaires.

---

## Enjeux spécifiques à l'EFTP

Contrairement aux établissements d'enseignement général, les établissements d'EFTP sont confrontés à des défis particuliers :

- une forte variabilité des filières et des équipements (parfois coûteux ou obsolètes),
- des relations permanentes avec les entreprises et les branches professionnelles,
- la nécessité d'adapter rapidement les contenus aux réalités du marché du travail,
- des publics souvent hétérogènes, parfois en situation de reprise d'étude ou en difficulté scolaire,
- une pression croissante sur la performance, l'employabilité et l'insertion.

Cela implique une administration réactive, compétente et ancrée dans une logique de service public de qualité.

## Devoir 1 – Travail individuel (fichier Word)

Rédige une réflexion personnelle et argumentée (1 page, Word) sur les enjeux spécifiques de l'administration dans un établissement d'EFTP, à partir des notions vues dans ce chapitre.

Tu peux structurer ton travail ainsi :

- Présentation synthétique des particularités de l'EFTP.
- Mise en évidence des enjeux administratifs spécifiques (ressources, gouvernance, partenariats...).
- Un exemple vécu ou observé (si possible) illustrant un défi ou un levier d'administration en EFTP.
- Une conclusion sur ce que tu retiens comme rôle central de l'administration dans ce type de structure.

Ce devoir t'invite à faire le lien entre les notions abordées et ta propre compréhension du terrain.

ENSET MRTDDEFTP



## Chapitre 2 : Cadre légal et réglementaire en EFTP

### Un cadre juridique à ne pas négliger

L'administration d'un établissement d'EFTP ne peut se faire de manière intuitive ou empirique. Elle s'inscrit dans un cadre légal et réglementaire précis, qui détermine non seulement le fonctionnement des structures, mais aussi les droits et les obligations des acteurs qui y travaillent.

Ce cadre joue un double rôle :

- il protège l'établissement, en lui fournissant des repères clairs pour éviter les abus, les conflits ou les dérives ;
- il responsabilise les administrateurs, en les rendant comptables de leurs décisions et de leur conformité aux lois en vigueur.

L'ignorance des règles ne protège pas. Tout professionnel de l'administration éducative doit avoir une maîtrise minimale des textes fondamentaux, qu'ils soient d'origine nationale ou internationale.

### Lois, règlements et politiques en lien avec l'EFTP

Les établissements d'EFTP sont soumis à plusieurs niveaux de régulation :

#### 1. Le cadre national

Chaque pays possède une législation spécifique en matière d'enseignement technique et professionnel. Celle-ci précise :

- les missions des établissements,
- les conditions de création, d'agrément ou de fermeture,
- les critères de recrutement des personnels,

- la structure des programmes,
- les procédures de suivi, d'évaluation, de financement.

En général, ces textes sont portés par un ministère en charge de l'enseignement technique ou de la formation professionnelle, ou par une autorité déléguée.

## 2. Le cadre régional ou communautaire

Dans certains cas, les politiques éducatives sont aussi influencées par des textes **issus** d'organisations régionales :

- UEMOA ou CEDEAO pour l'Afrique de l'Ouest,
- Union européenne pour l'Europe,
- SADC ou CEMAC selon les zones géographiques.

Ces textes favorisent l'harmonisation des standards et la mobilité régionale des diplômés.

## 3. Le cadre international

Des institutions comme l'UNESCO ou l'OIT produisent également des recommandations ou des cadres d'orientation (ex. : référentiel mondial de l'EFTP, conventions sur les droits des travailleurs/enseignants, normes qualité ISO adaptées à l'éducation...).

Même s'ils n'ont pas toujours force de loi, ces textes influencent fortement les politiques nationales et les attentes des partenaires internationaux.

## Normes de qualité, responsabilités administratives et obligations légales

En plus des textes officiels, les établissements doivent se conformer à un ensemble de normes de qualité qui encadrent leurs pratiques.

Parmi les plus importantes :

- la transparence des procédures de recrutement,

- la traçabilité des dépenses et du budget,
- l'équité dans l'évaluation des personnels,
- la sécurité des apprenants dans les ateliers et les internats,
- la conformité des programmes avec les référentiels métiers.

Le chef d'établissement ou le gestionnaire engage sa responsabilité :

- administrative : respect des procédures, gestion des ressources, conformité des actes.
- financière : bonne utilisation des fonds publics ou privés.
- pénale : en cas de faute grave (fraude, négligence ayant entraîné un accident, etc.).

La fonction administrative n'est donc pas seulement technique : elle engage l'éthique, la rigueur et la loyauté de celui qui l'exerce.

## Exemples d'irrégularités courantes

Certaines erreurs sont fréquentes dans les établissements d'EFTP. En voici quelques exemples :

- Recrutement de formateurs non qualifiés sans validation par la tutelle.
- Affectation de fonds publics à des usages non prévus dans le budget voté.
- Absence de procès-verbaux pour les réunions de décisions stratégiques.
- Manque d'affichage des textes officiels dans l'établissement.
- Signature de conventions de partenariat sans autorisation formelle.

Ces manquements peuvent paraître mineurs, mais ils affaiblissent la crédibilité de l'établissement, et peuvent entraîner des sanctions ou une perte de financement.

## Ce qu'on attend d'un administrateur

- Une lecture régulière des textes de référence.
- La mise à jour des connaissances juridiques à chaque évolution de politique éducative.
- La conservation des traces écrites de toute décision stratégique ou financière.
- La formation continue des équipes sur leurs droits et obligations.

Un établissement bien administré, c'est un établissement qui respecte le cadre légal sans s'y enfermer, et qui sait l'interpréter intelligemment pour avancer.

## TP 1 — Activité de groupe

Thème : Comprendre et utiliser un extrait réglementaire en contexte réel

En groupe de 3 à 5 personnes, vous allez :

1. Choisir ou vous faire attribuer un extrait de texte réglementaire en lien avec l'administration des établissements d'EFTP (exemple : arrêté sur les procédures de recrutement, décret sur les normes de sécurité dans les ateliers, etc.).
2. Lire et résumer les points essentiels du texte (ce qu'il impose, ce qu'il interdit, à qui il s'adresse).
3. Imaginer une situation concrète dans un établissement où ce texte devrait être appliqué (ou a été ignoré).
4. Rédiger une brève simulation de décision administrative que prendrait un chef d'établissement dans ce contexte, en expliquant :
  - la décision,

- les justifications,
- les risques en cas de non-application.

Vous présenterez :

- un document écrit (2 à 3 pages maximum),
- une brève mise en situation filmée (.).

Cet exercice vous permettra de traduire un texte juridique en acte de gestion concret, ce qui est une compétence essentielle pour tout futur administrateur.

ENSET MRTDDEFT

# Chapitre 3 : Planification stratégique en EFTP

## Anticiper pour mieux piloter

Tout établissement, quel que soit son secteur, a besoin d'une vision claire de son avenir pour orienter ses actions, organiser ses ressources et évaluer ses résultats. Dans un contexte aussi mouvant que celui de l'EFTP — où les filières évoluent, les besoins du marché changent, et les ressources sont parfois limitées — la planification stratégique devient un outil indispensable.

Mais attention : planifier n'est pas seulement remplir un tableau ou empiler des objectifs vagues. Il s'agit d'organiser une réflexion collective, de se projeter dans l'avenir avec méthode, de traduire une ambition en actions réalistes et mesurables.

## Vision, mission, objectifs, indicateurs : les fondations du pilotage

### La vision

La vision est une projection à long terme. Elle exprime ce que l'établissement souhaite devenir dans les années à venir. Elle donne une direction, un cap, une ambition partagée.

Exemple : *Devenir un centre de référence régional dans la formation aux métiers de l'énergie renouvelable.*

### La mission

La mission définit la raison d'être actuelle de l'établissement. Elle répond à la question : *Pourquoi existons-nous ? Pour qui ? Pour quoi faire ?*

Exemple : *Former des jeunes et des adultes à des compétences professionnelles qualifiantes, en lien avec les besoins du marché local.*

### Les objectifs stratégiques

Les objectifs découlent de la mission. Ce sont des cibles prioritaires à atteindre dans un délai défini (en général 3 à 5 ans). Ils peuvent concerner :

- la qualité des formations,
- le développement des partenariats,
- l'amélioration des équipements,
- la gestion des ressources humaines...

Exemple : *Augmenter le taux d'insertion des diplômés de 60 % à 80 % en trois ans.*

### Les indicateurs

Un indicateur permet de mesurer un résultat. Il doit être chiffré, observable, pertinent. Sans indicateur, on ne peut ni suivre la progression, ni savoir si l'objectif est atteint.

Exemple : *Nombre de partenariats signés / taux de satisfaction des apprenants / pourcentage d'ateliers fonctionnels.*

### Analyser son environnement : la matrice SWOT

Pour construire une stratégie réaliste, il faut partir de l'existant. C'est l'intérêt de l'analyse stratégique, dont la méthode la plus connue est la matrice SWOT :

Interne	Externe
Forces	Opportunités
Faiblesses	Menaces

- Les forces sont les points forts internes (équipe compétente, bonne réputation, localisation stratégique...).

- Les faiblesses sont les limites internes (manque de matériel, personnel peu qualifié, dépendance budgétaire...).
- Les opportunités sont des facteurs externes favorables (nouveaux financements, demande croissante dans un secteur...).
- Les menaces sont les obstacles extérieurs (concurrence, réforme défavorable, baisse de la demande...).

Cette analyse permet de hiérarchiser les priorités et de choisir des objectifs qui tiennent compte du contexte réel.

## **De la stratégie aux actions concrètes**

Une stratégie ne vaut que si elle est traduite en actions planifiées. C'est la planification opérationnelle : elle consiste à définir précisément :

- qui fait quoi (répartition des responsabilités),
- quand (calendrier),
- avec quels moyens (budget, ressources humaines, équipements),
- et pour quel résultat attendu.

Un plan stratégique bien structuré doit comporter :

1. un résumé de la vision et des enjeux,
2. une présentation de la situation actuelle (diagnostic),
3. une liste d'objectifs stratégiques,
4. des actions concrètes avec indicateurs de suivi.



Un tel plan est à la fois un outil de communication interne, un guide de pilotage et un support d'évaluation.

## **Devoir 2 – Travail individuel (fichier Word)**

Rédige un plan stratégique simplifié pour un établissement d'EFTP fictif ou réel (2 à 3 pages, Word).

Le document doit comporter :

1. une vision à moyen terme (3 à 5 ans),
2. une mission actuelle de l'établissement,
3. trois objectifs stratégiques clairs,
4. pour chaque objectif, un ou deux indicateurs mesurables,
5. une brève analyse SWOT en lien avec le contexte choisi.

Ce devoir te permettra de t'exercer à formaliser une stratégie globale, cohérente et adaptée à un établissement éducatif.

## **TP 2 (progressif) – Présentation orale en groupe**

Par groupe de 3 à 4 personnes, vous allez présenter de manière synthétique un plan stratégique d'établissement, sous forme d'un diaporama commenté (enregistrement d'écran avec voix).

La présentation (5 à 7 min) devra inclure :

- les éléments fondamentaux (vision, mission, objectifs),
- un ou deux extraits de votre analyse SWOT,

- la présentation d'un tableau de suivi avec au moins trois indicateurs.

Ce travail est une mise en situation réelle de pilotage d'établissement. Il vous permettra de travailler la clarté de vos choix, la cohérence des propositions, et la capacité à convaincre par une communication structurée.

ENSET MRTDDEFTP

# Chapitre 4 : GPEC en EFTP et gestion des ressources humaines

## 1. Comprendre la GPEC dans le contexte éducatif

Dans un établissement d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP), les ressources humaines constituent un levier fondamental de la performance globale. Sans personnels compétents, motivés et bien accompagnés, aucune stratégie pédagogique ou administrative ne peut fonctionner durablement.

C'est précisément ce que vient organiser la Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences (GPEC) : une démarche qui consiste à prévoir les besoins futurs en compétences de l'établissement, à anticiper les écarts, et à organiser des réponses adaptées, que ce soit par le recrutement, la formation, la mobilité interne ou la redéfinition des postes.

Contrairement à la gestion traditionnelle du personnel — souvent limitée à des démarches administratives (présences, salaires, contrats) — la GPEC est une démarche stratégique qui met les compétences au cœur du pilotage de l'établissement.

## 2. Les grands principes de la GPEC

### a) Une démarche anticipative

La première caractéristique de la GPEC est qu'elle ne se contente pas de réagir à des besoins immédiats : elle cherche à prévoir.

Par exemple : si une nouvelle filière de formation est prévue dans deux ans, la GPEC permettra de réfléchir dès maintenant aux profils de formateurs à recruter ou à former.

Cette anticipation repose sur une analyse des évolutions possibles : changements pédagogiques, transformations numériques, départs à la retraite, nouvelles exigences des tutelles, etc.

#### **b) Une logique de cohérence entre besoins et ressources**

La GPEC vise à faire correspondre les compétences disponibles dans l'établissement (profils actuels) avec les compétences réellement nécessaires pour atteindre les objectifs fixés.

Elle identifie donc :

- les manques à combler (besoins non satisfaits),
- les compétences sous-utilisées (ressources mal exploitées),
- les risques de rupture (personnes clés qui partent, dépendance à un seul profil...).

#### **c) Une dynamique continue d'ajustement**

La GPEC n'est pas une action ponctuelle. C'est un processus continu, qui nécessite un suivi, des mises à jour régulières, et une adaptation aux évolutions du terrain.

Il s'agit donc d'une culture de gestion des compétences à diffuser dans toute l'équipe administrative.

### **3. Les outils de la GPEC appliqués à un établissement d'EFTP**

Voici quelques outils concrets que tout administrateur d'EFTP devrait connaître et savoir utiliser.

#### **a) La fiche de poste**

C'est le socle de base de la gestion RH. Elle décrit, pour chaque fonction :

- les missions principales et secondaires,

- les compétences requises (techniques, relationnelles, pédagogiques...),
- les conditions d'exercice,
- les indicateurs de performance éventuels.

Une fiche de poste bien rédigée permet d'éviter les malentendus, de clarifier les responsabilités, et de mieux encadrer l'évaluation du travail.

### **b) Le référentiel de compétences**

Il regroupe l'ensemble des savoirs, savoir-faire et savoir-être attendus dans les différents postes.

Par exemple : un formateur en électricité devra maîtriser les schémas industriels, savoir animer un groupe d'apprenants, mais aussi être rigoureux sur les normes de sécurité.

Ce référentiel permet de définir des standards clairs, de repérer les écarts, et de concevoir des actions de formation adaptées.

### **c) L'entretien professionnel**

C'est un moment-clé de la GPEC. Il permet à chaque agent :

- d'échanger sur son parcours, ses difficultés, ses aspirations,
- de formuler ses besoins de formation,
- d'envisager une évolution de poste ou de mission.

Pour l'administration, c'est un outil d'écoute et de pilotage des carrières, très utile pour prendre des décisions éclairées.

### **d) La cartographie des compétences**

C'est un document visuel qui présente, pour un service donné, les compétences existantes, les niveaux de maîtrise, et les besoins d'évolution.

Elle sert à :

- repérer les doubles compétences,
- identifier des ressources mobilisables pour des projets transversaux,
- mieux organiser les équipes en fonction des profils réels.

#### **e) Le plan de formation**

Il découle directement des analyses précédentes. Il regroupe, sur une période donnée (souvent annuelle), l'ensemble des actions de formation prévues pour combler les écarts de compétences, accompagner les réformes, ou renforcer certains profils.

Il doit être :

- aligné avec les objectifs stratégiques de l'établissement,
- construit de manière participative,
- régulièrement évalué pour en mesurer les effets.

### **4. Gérer les différents types de personnel dans un établissement d'EFTP**

Un établissement d'EFTP regroupe en général trois grandes catégories de personnels. Chacune nécessite une approche de gestion différenciée, mais coordonnée.

#### **a) Le personnel pédagogique**

Ce sont les formateurs, les enseignants, les encadrateurs en atelier.

Leur gestion doit tenir compte :

- de leur niveau technique (souvent lié à des évolutions rapides),
- de leur capacité à transmettre (pédagogie),
- de leur stabilité (certains formateurs cumulent plusieurs établissements).

Des enjeux spécifiques apparaissent :

- formation continue régulière pour suivre les mutations des métiers,
- charge horaire équilibrée,
- valorisation des innovations pédagogiques (usage du numérique, projets de classe...).

## **b) Le personnel administratif**

Il comprend les agents de scolarité, les secrétaires, les agents de comptabilité, les gestionnaires de stock ou de ressources.

Leur gestion RH doit viser :

- une clarté des rôles et responsabilités,
- une montée en compétence sur les outils numériques (bureautique, logiciels de gestion...),
- une bonne communication transversale avec les services pédagogiques.

## **c) Le personnel technique et de soutien**

Ce sont les agents de maintenance, les techniciens, les personnels d'entretien, les cuisiniers, les chauffeurs, etc.

Ce personnel est souvent moins encadré ou valorisé, mais joue un rôle essentiel dans la sécurité, la logistique, le confort de travail.

Une bonne gestion consiste à :

- structurer des fiches de poste claires,
- offrir des formations ciblées (sécurité, hygiène, usage des équipements),
- intégrer ce personnel dans la dynamique d'équipe.

## **5. Suivre, évaluer, former et motiver**

Gérer les ressources humaines, c'est aussi les accompagner dans le temps.

### **a) Le suivi**

Il permet d'éviter les conflits latents ou les frustrations accumulées. Il se fait à travers :

- des réunions d'équipe régulières,
- des entretiens de suivi professionnel,
- des observations informelles mais structurées.

### **b) L'évaluation**

Elle ne doit pas être perçue comme une sanction, mais comme un moyen d'amélioration continue. Elle peut être :

- formative (feedback, conseils, autoévaluation),
- par objectifs (atteinte de résultats mesurables),
- ou mixte.

### **c) La formation continue**

C'est un investissement stratégique. Il ne s'agit pas de "remplir un quota", mais de :

- répondre à des besoins réels identifiés,
- accompagner les réformes (parcours modulaire, alternance...),
- renforcer l'estime et la légitimité professionnelle du personnel.

### **d) La motivation**

Elle passe par :

- la reconnaissance (orale, écrite, symbolique),



- l'implication dans les décisions,
- les perspectives d'évolution,
- un climat de travail serein et équitable.

Une politique RH qui néglige la motivation risque à terme la démobilisation, le turn-over et la perte de cohésion.

### **Devoir 3 — Travail individuel (fichier Word)**

Rédige une proposition de politique RH simplifiée pour un établissement d'EFTP réel ou fictif.

Le document (2 page, Word) devra contenir :

1. Une présentation du contexte de l'établissement (effectifs, filières, environnement).
2. Trois axes de gestion RH prioritaires (ex. : formation continue, organisation des postes, motivation).
3. Pour chaque axe, des propositions d'actions concrètes, accompagnées d'au moins un indicateur de suivi.
4. Une conclusion expliquant en quoi cette politique renforce la qualité de l'établissement.

### **TP 3 – Activité de groupe**

#### **Thème : Construire une grille GPEC pour un profil de personnel**

Par groupe de 3 à 5 personnes, choisissez un type de personnel (formateur, secrétaire, technicien, etc.) et réalisez une grille d'analyse GPEC.

Votre grille doit comprendre :

- les missions principales du poste,
- les compétences attendues (savoirs, savoir-faire, attitudes),
- les compétences réellement disponibles chez l'agent concerné,
- les écarts identifiés (entre attendu et observé),
- les propositions d'ajustement ou de formation.

Vous fournirez :

- une fiche synthétique rédigée (2 pages, Word),
- une brève présentation orale enregistrée

Ce TP vise à développer une capacité réelle de diagnostic RH et de proposition d'actions adaptées, essentielle dans la gestion des établissements d'EFTP.

# Chapitre 5 : Gestion financière et budgétaire

## 1. Pourquoi une gestion rigoureuse est indispensable

Un établissement d'enseignement et de formation technique et professionnelle (EFTP) ne peut remplir correctement sa mission s'il ne maîtrise pas ses ressources financières. Contrairement à une idée reçue, la gestion financière ne relève pas uniquement du comptable ou du gestionnaire administratif : elle engage la responsabilité de toute l'équipe de direction, car elle conditionne la mise en œuvre effective du projet pédagogique.

Les établissements d'EFTP sont souvent confrontés à des contraintes budgétaires fortes, des financements publics parfois irréguliers, des besoins matériels importants (ateliers, équipements techniques), et une dépendance croissante aux partenariats. Dans ce contexte, il devient essentiel de maîtriser les fondamentaux de la gestion budgétaire, même si l'on n'est pas comptable de métier.

## 2. Élaborer un budget prévisionnel d'établissement

### a) Qu'est-ce qu'un budget prévisionnel ?

Un budget prévisionnel est un document de planification financière, qui anticipe, sur une période donnée (souvent une année scolaire), les recettes attendues et les dépenses prévues.

Il permet de :

- prévoir les besoins,
- anticiper les déséquilibres éventuels,
- prendre des décisions rationnelles,
- rendre compte aux autorités de tutelle ou aux partenaires.

Ce budget n'est pas figé : c'est un outil vivant, à réviser si les conditions changent.

## b) Les grandes catégories du budget

Un budget est généralement structuré en deux colonnes principales :

Recettes	Dépenses
Subventions publiques (État, collectivités)	Rémunération du personnel
Droits d'inscription ou de scolarité	Fonctionnement (eau, électricité, internet...)
Financements de projets ou ONG	Achats pédagogiques (matériel, fournitures)
Revenus des activités génératrices de revenus (AGR)	Investissements (réhabilitation, équipements)
Partenariats privés ou mécénat	Déplacements, stages, maintenance

## c) Étapes de construction du budget

1. Collecte des données (dépenses de l'année précédente, priorités pédagogiques, besoins exprimés).
2. Estimation des recettes attendues, en restant réaliste.
3. Hiérarchisation des dépenses : qu'est-ce qui est indispensable, utile, secondaire ?
4. Équilibrage du budget : recettes = dépenses.
5. Présentation du projet de budget à la direction, au comité de gestion ou au conseil d'établissement, selon l'organisation en vigueur.
6. Suivi régulier et ajustement, car les prévisions peuvent être modifiées en cours d'année.

### 3. Lire et comprendre les documents budgétaires

Même sans être formé à la comptabilité, tout administrateur ou chef d'établissement doit savoir lire un budget, interpréter un compte de résultat, détecter une anomalie ou une incohérence.

Voici quelques notions simples à maîtriser.

#### a) Le budget prévisionnel

C'est le document initial : il indique ce que l'on prévoit de recevoir et de dépenser.

#### b) Le compte de résultat

Il compare les dépenses et recettes réelles (effectuées) à celles prévues. Il permet de repérer les écarts.

Par exemple : on avait prévu 500 000 FCFA pour les fournitures pédagogiques, mais on en a dépensé 800 000 FCFA. Pourquoi cet écart ? Est-il justifié ?

#### c) Le solde budgétaire

Il indique s'il y a un **excédent** (plus de recettes que de dépenses) ou un déficit.

Un solde négatif n'est pas toujours alarmant, à condition qu'il soit prévu et temporaire (par exemple, en attente d'un virement de subvention).

#### d) Les pièces justificatives

Tout mouvement budgétaire doit être appuyé par une trace : devis, facture, bon de commande, rapport d'exécution... Cela garantit la transparence, la traçabilité et la crédibilité de la gestion.

### 4. Gérer les financements et les partenariats

#### a) Les sources de financement

Un établissement d'EFTP peut bénéficier de financements :

- Publics : ministère de tutelle, collectivités locales, directions départementales, agences d'État.
- Privés : entreprises partenaires, fondations, donations.
- Internationaux : projets financés par l'Union européenne, la coopération bilatérale, les ONG, les banques de développement, etc.

Chacune de ces sources implique des règles de gestion spécifiques, souvent plus exigeantes pour les fonds extérieurs.

## **b) Les partenariats**

Les partenariats peuvent prendre plusieurs formes :

- appui matériel (don de machines, de consommables),
- soutien financier ponctuel (parrainage, sponsoring),
- co-financement de projets,
- accueil de stagiaires avec prise en charge,
- mise à disposition de compétences (intervention en atelier, expertise...).

La gestion financière des partenariats suppose de :

- rédiger des conventions écrites,
- suivre les dépenses liées à chaque partenariat,
- produire des rapports justificatifs, surtout si des fonds sont reçus.

## **c) Les projets**

La participation à un projet financé impose une discipline rigoureuse :

- planification,
- budgétisation précise,
- mise en œuvre conforme,
- rapports narratifs et financiers.

Un établissement performant est souvent un établissement qui sait bien gérer les projets **confiés** : c'est un facteur de crédibilité auprès des bailleurs.

## 5. Les risques d'une mauvaise gestion

Une mauvaise gestion financière peut avoir des conséquences graves :

- tensions internes,
- blocages dans l'approvisionnement ou les services,
- retrait de financement,
- sanctions administratives,
- perte de confiance des partenaires.

Une gestion transparente, partagée et documentée permet à l'inverse :

- d'anticiper les crises,
- de négocier des appuis,
- de mobiliser les équipes autour d'une logique de résultat.

## Devoir 4 — Travail individuel (fichier Word)

Tu es chargé d'élaborer un budget prévisionnel simplifié pour un établissement d'EFTP fictif ou réel.

Ce document (2 pages, Word) devra inclure :

1. Une brève description de l'établissement (nombre de filières, effectifs, localisation).
2. Un tableau de budget prévisionnel (recettes/dépenses) sur un an.
3. Trois hypothèses budgétaires (ex. : variation des inscriptions, don de matériel...).
4. Une analyse rapide du budget (risques, marges de manœuvre, décisions prioritaires).

L'objectif est de t'initier à la lecture budgétaire et à la capacité d'anticipation, indispensable à tout gestionnaire.

## TP 4 – Activité de groupe

### Thème : Prendre une décision budgétaire face à un imprévu

En groupe de 3 à 5 personnes, vous allez être confrontés à une situation réelle ou simulée d'imprévu financier dans un établissement d'EFTP.

#### Étapes :

1. Lire un scénario (fourni ou construit par vous) : par exemple, panne urgente d'un équipement, baisse inattendue de subvention, augmentation des coûts d'un atelier, etc.
2. Identifier les conséquences pédagogiques, humaines, matérielles.
3. Proposer trois scénarios de décision (avec avantages/inconvénients).



4. Justifier la décision retenue, en termes :

- de faisabilité,
- de cohérence avec les objectifs,
- de respect des règles de gestion.

**Livrables :**

- une note de décision écrite (1 page),
- éventuellement une présentation orale ou vidéo simulée (optionnelle).

Ce TP vous permet de travailler des compétences clés de gestion en situation réelle, en articulant analyse, dialogue et responsabilité.

ENSET MRTDDEFT

# Chapitre 6 : Évaluation et amélioration de la qualité en EFTP

## 1. La qualité dans un établissement d'EFTP : de quoi parle-t-on ?

Dans un établissement d'enseignement technique et professionnel, parler de qualité ne se limite pas à obtenir de bons résultats scolaires. Il s'agit d'un engagement global en faveur de la pertinence, de l'efficacité et de l'équité de l'ensemble du dispositif de formation.

La qualité englobe :

- la clarté des objectifs pédagogiques,
- l'adéquation des contenus aux réalités professionnelles,
- la compétence des enseignants et formateurs,
- la disponibilité des ressources et équipements,
- la bonne organisation du fonctionnement interne,
- et surtout, la capacité à s'auto-améliorer continuellement.

Autrement dit, un établissement de qualité est un établissement qui se questionne, qui mesure, qui ajuste et qui progresse.

## 2. Les dispositifs de suivi qualité

L'assurance qualité repose sur des outils et méthodes concrets. Ces dispositifs ne sont pas réservés aux grandes institutions : même dans un contexte local, modeste ou contraint, il est possible d'installer une culture du suivi qualité.

Voici les principaux mécanismes à mettre en place.

### a) Les indicateurs de performance

Un indicateur est une donnée chiffrée ou observable qui permet de suivre l'évolution d'un phénomène. Dans un établissement d'EFTP, on peut par exemple suivre :

- le taux de réussite aux examens,
- le taux d'insertion professionnelle à six mois,
- le taux d'absentéisme des formateurs,
- le taux de remplissage des filières,
- la fréquence des pannes en atelier,
- le délai moyen de réparation du matériel.

Ces données doivent être collectées régulièrement, analysées, et intégrées dans les décisions de pilotage.

## **b) Les enquêtes de satisfaction**

Régulièrement, il est utile d'interroger les différents usagers :

- les apprenants : sur l'organisation, la qualité des cours, le climat de l'établissement...
- les enseignants : sur les moyens, la charge de travail, la qualité du dialogue...
- les partenaires : sur l'accueil des stagiaires, la qualité des diplômés, la réactivité de l'établissement.

Ces enquêtes peuvent être simples, mais elles doivent être :

- anonymes,
- bien ciblées,
- analysées,
- suivies d'actions visibles.

Une enquête sans suite crée de la frustration. Une enquête bien exploitée, même si elle révèle des problèmes, peut renforcer la confiance dans la direction.

### **c) Les tableaux de bord**

Un tableau de bord est un outil visuel de suivi global, souvent mensuel ou trimestriel, qui regroupe les principaux indicateurs. Il peut être présenté sous forme de :

- tableau Excel,
- canevas mural en salle de réunion,
- fiche synthèse imprimée.

Il sert à :

- rendre visible l'état de l'établissement,
- repérer rapidement les points de vigilance,
- alimenter les réunions de pilotage ou de conseil d'établissement.

### **d) Les audits internes**

Un audit n'est pas un contrôle ou une sanction. C'est une évaluation méthodique d'un processus ou d'un service, menée par un regard extérieur ou neutre.

Par exemple : audit du service de scolarité, de l'atelier mécanique, du système d'évaluation des formateurs, etc.

Un audit permet :

- d'identifier des dysfonctionnements,
- de formaliser des pratiques floues,
- de proposer des pistes d'amélioration concrètes.

Un bon audit doit être :

- bien préparé (avec des objectifs clairs),
- mené dans un climat de confiance,
- suivi d'un plan d'action partagé.

### **3. Lien entre qualité, stratégie et gouvernance**

La qualité n'est pas un exercice parallèle : elle doit être intégrée à la stratégie de l'établissement. Autrement dit, les objectifs de qualité doivent être :

- cohérents avec la vision stratégique (cf. chapitre 3),
- soutenus par des ressources (humaines, matérielles, financières),
- suivis régulièrement par les instances de gouvernance.

#### **a) Un projet d'établissement centré sur la qualité**

Dans un plan stratégique, il est important de prévoir un axe qualité :

- renforcer l'évaluation des enseignants,
- améliorer l'orientation des apprenants,
- revoir les dispositifs d'accompagnement...

Chaque action doit être traduite en objectif mesurable.

#### **b) La qualité comme levier de mobilisation collective**

Une politique qualité réussie n'est pas une affaire d'expert : c'est une culture partagée. Elle implique :

- les enseignants, par la réflexion pédagogique et l'auto-évaluation,
- le personnel administratif, par l'organisation et l'accueil,

- les apprenants, en les rendant acteurs de leurs parcours,
- la direction, en animant la dynamique.

Le rôle de la gouvernance (conseil d'établissement, direction, tutelle) est de garantir la cohérence, la légitimité et la transparence du dispositif qualité.

#### **4. Ce que la qualité change dans la gestion quotidienne**

Intégrer la logique qualité dans le quotidien, c'est :

- prendre l'habitude d'analyser les résultats avant de décider,
- documenter les processus (procédures claires, responsables désignés),
- impliquer les équipes dans les décisions,
- anticiper les crises plutôt que les subir,
- et accepter de reconnaître ce qui ne fonctionne pas, pour le corriger avec méthode.

La qualité n'est pas l'excellence. Elle est la capacité à progresser en permanence, avec les moyens dont on dispose.

#### **Devoir 5 – Travail individuel (fichier Word)**

Tu es invité à réaliser une analyse critique d'un plan d'amélioration de la qualité dans un établissement d'EFTP (réel ou fictif).

Le travail (2 à 3 pages, Word) devra comporter :

1. Une brève présentation du plan : objectifs, actions prévues, durée, responsables.
2. Une analyse critique des points forts (cohérence, faisabilité, clarté des indicateurs...).

3. Une analyse des points faibles ou manques (absence d'outils de suivi, indicateurs flous, manque d'implication...).
4. Une proposition d'au moins deux améliorations réalistes.

Cet exercice vise à t'habituer à évaluer un dispositif, à en dégager les forces et limites, et à proposer des ajustements concrets.

## **TP 5 – Activité en binôme ou en groupe**

### **Thème : Élaborer un mini-protocole qualité sur un domaine précis**

En binôme (ou groupe de 3 maximum), choisissez un domaine précis de fonctionnement d'un établissement d'EFTP (par exemple : accueil des apprenants, gestion de l'atelier, suivi des présences, communication avec les parents...).

Réalisez un mini-protocole qualité qui inclura :

- les objectifs qualité visés pour ce domaine,
- les indicateurs à suivre,
- les acteurs concernés,
- les modalités de collecte de données,
- et les actions correctives en cas de dysfonctionnement.

Votre livrable sera :

- un document Word ou PDF de 2 à 3 pages,
- Une courte présentation orale enregistrée (5 min max).

# Chapitre 7 : Leadership et gestion du changement

## 1. Pourquoi parler de leadership en EFTP ?

Dans un établissement d'EFTP, les responsabilités ne se limitent pas à la bonne tenue des registres ou à la mise en œuvre des plannings. Il s'agit aussi — et surtout — de donner une direction, d'entraîner les équipes, de mobiliser les ressources et d'accompagner les transformations.

C'est ce qu'on appelle le leadership éducatif. Ce concept dépasse la simple autorité administrative : il désigne la capacité à influencer, à inspirer, à fédérer autour d'une vision, dans un cadre éducatif et humain.

Un bon leader en EFTP n'est pas forcément celui qui a le plus d'ancienneté ou le poste le plus élevé. C'est celui qui sait faire évoluer les mentalités, encourager les initiatives, prendre des décisions courageuses — même quand elles dérangent.

## 2. Les styles de leadership en milieu éducatif

Il n'existe pas un seul modèle de leadership, mais plusieurs styles — chacun avec ses forces, ses limites, et son impact sur le fonctionnement d'une équipe.

### a) Le leadership directif

Le leader prend les décisions seul, donne des instructions précises et attend qu'elles soient suivies sans discussion.

✓ **Avantage** : utile en période de crise ou d'urgence.

✗ **Risque** : démobilisation ou frustration des équipes sur le long terme.

### b) Le leadership participatif



Le leader consulte ses collaborateurs, co-construit les décisions, valorise l'intelligence collective.

✓ Avantage : crée un climat de confiance et de motivation.

✗ Risque : lenteur décisionnelle si mal cadré.

### **c) Le leadership déléгатif**

Le leader accorde une grande autonomie, laisse les équipes gérer leurs missions et ne s'implique que si besoin.

✓ Avantage : responsabilisation des acteurs.

✗ Risque : flou, désorganisation si les rôles sont mal définis.

### **d) Le leadership transformationnel**

Le leader incarne une vision forte, stimule le changement, encourage l'innovation et l'engagement individuel.

✓ Avantage : dynamisme, adhésion autour d'un projet ambitieux.

✗ Risque : difficulté à maintenir un rythme soutenu ou à gérer les résistances.

Aucun style n'est idéal en soi. Ce qui compte, c'est la capacité à s'adapter : un bon leader doit savoir moduler son approche selon les contextes, les équipes, les enjeux.

## **3. Accompagner le changement dans un établissement**

Le changement, en EFTP comme ailleurs, est inévitable : introduction de nouvelles filières, réformes ministérielles, intégration du numérique, partenariats à créer, bâtiments à rénover, crise à gérer...

Mais le changement ne se décrète pas. Il se prépare, se porte, se traduit dans des pratiques concrètes, et surtout, il s'accompagne.

#### a) Les conditions d'un changement réussi

- **Clarifier le sens du changement** : pourquoi ce changement est-il nécessaire ? Qu'est-ce qu'il va améliorer ? Pour qui ?
- **Impliquer les équipes dès le départ** : un changement imposé sans dialogue crée de la défiance.
- **Identifier les leviers et les freins** : quels sont les soutiens probables ? Quelles sont les résistances à anticiper ?
- **Mettre en place une stratégie d'accompagnement** : réunions, formation, appuis techniques, ajustements progressifs.
- **Montrer des résultats visibles rapidement**, même partiels : cela renforce l'adhésion.

#### b) Les erreurs fréquentes à éviter

- Annoncer un changement sans plan clair.
- Se contenter d'un affichage sans transformation réelle.
- Chercher à tout changer en même temps.
- Ignorer les tensions ou les blocages.
- Ne pas écouter les signaux d'alerte des équipes.

### 4. Résistances au changement : comment les comprendre et les gérer

La résistance au changement n'est pas un défaut ou un signe d'hostilité : **c'est une réaction humaine normale**, surtout dans un environnement où les repères sont fragiles.

Exemple : un formateur refuse de passer aux supports numériques. Est-il paresseux ? Pas forcément. Il peut simplement manquer de formation, se sentir dépassé, ou craindre d'être jugé.

Il existe plusieurs formes de résistance :

- **Passive** : lenteur, procrastination, désintérêt.
- **Active** : opposition déclarée, sabotage, blocage collectif.
- **Symbolique** : critiques, ironie, retrait silencieux.

Un bon leader ne cherche pas à "écraser" la résistance, mais à l'écouter, la comprendre, et construire une réponse adaptée.

**Stratégies possibles :**

- **Créer des espaces d'expression** (réunions, sondages, entretiens).
- **Montrer les bénéfices concrets** du changement.
- **Former et sécuriser** ceux qui doutent.
- **Valoriser les premiers résultats.**
- **Appuyer sur les alliés** pour entraîner les plus hésitants.

## **Devoir 6 – Travail individuel (fichier Word)**

Réalise une **autoévaluation de ton style de leadership**, à partir de ton expérience actuelle ou passée (professionnelle, associative, académique...).

Le travail (1 à 2 pages, Word) doit contenir :

1. Une description d'une situation où tu as eu un rôle de leader (même modeste).

2. Une analyse de ton comportement dans cette situation (décisions, posture, réactions...).
3. Un positionnement par rapport aux styles présentés dans ce chapitre.
4. Une réflexion personnelle : ce que tu retiens de cette expérience, et ce que tu aimerais développer ou changer dans ta posture.

## **TP 6 – Activité de groupe**

### **Thème : Gérer un changement en situation simulée**

En groupe de 3 à 5 personnes, réalisez une mise en situation filmée illustrant la gestion d'un changement dans un établissement d'EFTP.

#### **Étapes :**

1. Choisissez un scénario réaliste :
  - réforme pédagogique,
  - arrivée d'un nouveau directeur,
  - intégration du numérique,
  - réduction budgétaire,
  - réorganisation d'un service...
2. Écrivez une brève trame de mise en scène (rôles, situation de départ, enjeux, tensions...).
3. Tournez une vidéo de simulation (5 à 7 minutes) où vous mettez en scène :
  - le contexte du changement,
  - les réactions de l'équipe (diverses),

- le rôle du leader ou gestionnaire,
- la stratégie utilisée pour faire avancer le changement.

ENSET MRTDDEFTP

## Chapitre 8 : Communication et relations avec les parties prenantes

La communication occupe une place centrale dans l'administration d'un établissement d'EFTP. Il ne s'agit pas simplement de transmettre des informations, mais bien de construire des relations durables, transparentes et stratégiques avec l'ensemble des acteurs qui participent, de près ou de loin, au fonctionnement et au rayonnement de l'établissement. Cette dimension relationnelle est souvent négligée ou considérée comme secondaire, alors qu'elle constitue en réalité un pilier fondamental de la bonne gouvernance.

Dans le cadre d'un établissement d'EFTP, les parties prenantes sont nombreuses et d'une nature variée. On distingue d'abord les acteurs internes, qui regroupent les personnels pédagogiques, administratifs, techniques ainsi que les apprenants eux-mêmes. Ils sont directement concernés par les décisions de l'établissement, et leurs attentes doivent être entendues, comprises et prises en compte. Mais il ne faut pas négliger non plus les acteurs externes : familles, ministères de tutelle, collectivités locales, entreprises partenaires, bailleurs de fonds, anciens apprenants, voire communauté locale. Tous peuvent, à un moment ou un autre, influencer la dynamique de l'établissement, soutenir ses projets ou, au contraire, freiner sa progression s'ils se sentent écartés ou mal informés.

Pour qu'un établissement fonctionne de manière fluide et cohérente, il doit donc mettre en place de véritables stratégies de communication. Cela implique de dépasser le simple affichage d'informations sur un tableau ou l'envoi de notes circulaires. Une communication institutionnelle efficace repose sur une vision claire de ce qu'on veut transmettre, à qui, pourquoi, comment et quand. Elle suppose une cohérence entre le fond du message et sa forme, entre le canal utilisé et le public ciblé. Par exemple, on ne communique pas de la même manière avec un apprenant, un enseignant ou un partenaire d'entreprise. Chacun a son langage, ses codes, ses préoccupations spécifiques.

Les outils de communication sont nombreux : réunions, lettres d'information, sites web, réseaux sociaux, affichages physiques, bulletins d'information, courriels, plateformes numériques... Mais l'outil en lui-même ne garantit rien. Ce qui compte, c'est la capacité à créer un climat de confiance et à instaurer une relation continue avec les parties prenantes. Une bonne communication n'est pas une succession de messages descendants. Elle doit intégrer des espaces de dialogue, de consultation, d'écoute mutuelle.

Cela nous amène à un autre volet essentiel : la médiation. Dans tout établissement, des tensions, des malentendus ou des désaccords peuvent émerger. Le rôle du gestionnaire ou du responsable d'établissement est alors de faire preuve d'écoute active. Écouter activement, ce n'est pas simplement entendre, c'est accorder de l'attention à ce qui est dit, poser des questions, reformuler, valider les émotions exprimées, et chercher à comprendre sans juger trop vite. Cette posture ouvre la voie à une médiation efficace, où les conflits peuvent être désamorçés avant de s'envenimer.

La négociation, enfin, fait partie intégrante de la communication institutionnelle. Qu'il s'agisse de négocier un budget avec la tutelle, un partenariat avec une entreprise, ou des modalités pédagogiques avec les enseignants, la capacité à dialoguer de manière structurée et respectueuse est une compétence clé. Négocier ne veut pas dire céder sur tout. Cela suppose de savoir ce que l'on veut, ce que l'on peut concéder, ce que l'on ne peut pas, et comment le dire de manière constructive.

## **TP 7 – Activité de groupe**

### **Thème : Concevoir un plan de communication pour une réforme interne**

En groupe de 3 à 5 personnes, vous allez simuler une réforme interne au sein d'un établissement d'EFTP (par exemple : changement d'horaires, réorganisation des filières, introduction d'un nouvel outil numérique, fusion de deux services, etc.). À partir de ce

scénario, vous élaborerez un plan de communication structuré visant à informer, rassurer et mobiliser les différents acteurs concernés.

Votre production devra présenter les objectifs de communication, les publics ciblés, les messages clés à transmettre, les canaux choisis, le calendrier de diffusion, ainsi que les actions de suivi prévues. L'objectif est de démontrer que la communication peut accompagner, voire faciliter, un changement organisationnel souvent perçu comme délicat.

ENSET MRTDDEFT



## Chapitre 9 : Études de cas en administration d'EFTP

Ce chapitre propose un travail d'analyse ancré dans des situations concrètes. L'objectif n'est plus simplement d'apprendre des notions théoriques ou de manipuler des outils de gestion : il s'agit désormais de mobiliser tout ce qui a été vu depuis le début du cours pour comprendre, diagnostiquer et proposer des solutions à des situations vécues ou réalistes dans un établissement d'EFTP.

Pourquoi travailler à partir de cas ? Parce qu'en matière d'administration éducative, les décisions ne sont jamais prises dans un environnement purement théorique. Elles s'inscrivent toujours dans un contexte précis, avec des contraintes humaines, matérielles, politiques ou institutionnelles. À travers l'étude de cas, les apprenants peuvent donc s'entraîner à développer un raisonnement structuré, à questionner les enjeux cachés, à construire un regard critique sur la gestion d'un établissement et à se projeter dans une posture de résolution de problème.

Les cas qui seront proposés dans ce chapitre ont été construits pour refléter des situations fréquentes : une équipe pédagogique en conflit avec la direction, un partenariat en difficulté, un projet de réforme rejeté par les enseignants, une mauvaise gestion budgétaire ayant conduit à la suspension d'un financement, ou encore une baisse continue des inscriptions dans une filière jugée peu attractive. Chaque cas met en lumière plusieurs dimensions : la gestion des relations humaines, la communication interne, la prise de décision en contexte complexe, le respect des procédures administratives, ou encore la capacité à anticiper les conséquences d'un choix.

L'analyse d'un cas ne consiste pas à chercher la "bonne réponse". Il ne s'agit pas d'un exercice à corrigé unique. L'important est de poser les bonnes questions, de structurer l'analyse, de justifier les choix, et surtout, d'être capable d'envisager plusieurs pistes d'action. Un bon administrateur ne donne pas forcément une réponse immédiate. Il sait d'abord lire la situation, identifier les nœuds de blocage, croiser les points de vue, évaluer

les risques et les leviers, et prendre ensuite une décision assumée, contextualisée et argumentée.

Les études de cas permettent également de développer des compétences transversales : la capacité à écouter, à interpréter des signes faibles, à prioriser des actions, à rédiger une note de synthèse claire, ou à défendre oralement une proposition face à des interlocuteurs exigeants. En somme, il s'agit de passer du savoir au savoir-agir.

## **Devoir 7 – Travail individuel (fichier Word)**

À partir d'un cas concret fourni par l'équipe pédagogique ou choisi dans votre environnement professionnel, vous allez rédiger un rapport d'analyse complet.

Ce rapport (3 à 4 pages maximum, fichier Word) devra présenter la situation de manière structurée : d'abord le contexte général, ensuite l'identification précise du ou des problèmes, puis une analyse des causes possibles, et enfin des propositions de solutions justifiées. Il ne s'agit pas seulement de donner une opinion, mais de construire un raisonnement crédible, professionnel, et applicable sur le terrain.

## **TP 8 – Activité individuelle**

### **Thème : Mise en situation et présentation vidéo d'un cas de gestion en EFTP**

Dans ce travail pratique, chaque apprenant choisira un cas réel (ou réaliste) d'administration d'EFTP et réalisera une présentation orale filmée. Cette présentation, de 5 à 8 minutes, pourra être un enregistrement d'écran avec voix, une vidéo face caméra ou une mise en scène jouée.

Le contenu de la vidéo devra inclure une présentation du contexte, l'identification des enjeux ou problèmes, une analyse synthétique, et des propositions d'action ou de sortie

de crise. L'apprenant est libre dans la forme, mais doit veiller à la clarté, à la cohérence du propos, et à l'ancrage dans la réalité des établissements.

ENSET MRTDDEFTP

## Chapitre 10 : Défis contemporains et perspectives

Au terme de ce parcours, il est essentiel de se projeter vers l'avenir. L'administration des établissements d'EFTP ne peut plus être pensée uniquement dans une logique de gestion courante. Elle doit désormais intégrer des logiques d'adaptation, d'innovation et de résilience, face à un environnement en constante évolution.

Les établissements de formation technique et professionnelle sont aujourd'hui confrontés à de multiples défis, parfois simultanés, qui redéfinissent leur mission et les obligent à repenser leurs modes de fonctionnement. Ces défis sont d'ordre technologique, économique, politique, mais aussi humain. Ils concernent aussi bien la gouvernance que les modalités pédagogiques, les profils d'apprenants, ou encore les relations avec les partenaires.

L'un des bouleversements majeurs est évidemment lié à l'évolution des technologies. L'intégration du numérique dans la gestion, l'enseignement, l'évaluation ou le suivi des apprenants transforme profondément le quotidien des établissements. L'arrivée de plateformes d'apprentissage en ligne, d'outils de visioconférence, d'applications de suivi pédagogique, ou encore de tableaux de bord automatisés impose de nouvelles compétences aux équipes, mais offre aussi des opportunités inédites de professionnalisation, de traçabilité et d'ouverture. La difficulté ne réside pas uniquement dans l'accès à ces outils, mais dans la capacité à les intégrer de manière cohérente, éthique et durable, sans alourdir les charges ni désorganiser les pratiques.

Autre perspective structurante : l'internationalisation. Dans un monde où les mobilités sont plus fréquentes, où les certifications tendent à s'harmoniser, et où les échanges entre pays du Sud et du Nord s'intensifient, les établissements d'EFTP sont appelés à s'ouvrir davantage. Cela passe par des partenariats éducatifs internationaux, des projets cofinancés par des organismes étrangers, l'alignement sur des normes de qualité reconnues, ou encore l'accueil d'apprenants venus d'autres pays ou régions. Cette

ouverture constitue une chance, mais aussi une responsabilité : elle suppose des capacités d'adaptation institutionnelle, linguistique, pédagogique, et parfois diplomatique.

Les partenariats, notamment publics/privés, deviennent eux aussi un levier incontournable. Aujourd'hui, un établissement isolé, sans lien avec les entreprises locales, les ONG, les collectivités ou les chambres de métiers, risque de perdre en pertinence. Ces partenariats permettent de mieux ajuster l'offre de formation aux besoins du marché, d'obtenir du soutien matériel ou financier, et de créer des ponts pour l'insertion professionnelle. Mais ils doivent être négociés dans un cadre clair, respectueux de l'éthique éducative, et équilibré dans les attentes.

Par ailleurs, la période récente a rappelé que les établissements de formation doivent aussi développer leur résilience. La crise du COVID-19, les épisodes d'insécurité, les tensions sociales, ou encore la mobilité excessive des formateurs ont fragilisé de nombreuses structures. Gérer un établissement dans un contexte incertain impose une capacité à anticiper, à réagir vite, à ajuster les dispositifs, à protéger les plus vulnérables, et à maintenir une certaine continuité du service éducatif, même en situation de crise. C'est dans ces moments que le rôle de l'administration se révèle décisif, non pas comme un centre de commandement rigide, mais comme un pivot de coordination humaine et stratégique.

Face à tous ces enjeux, il devient impératif de renforcer une vision stratégique partagée : où va l'établissement ? À quoi sert-il aujourd'hui, et que veut-il devenir demain ? La réflexion ne doit pas seulement porter sur le court terme ou les urgences du moment. Elle doit s'inscrire dans une dynamique prospective, structurée, participative. C'est à ce niveau que les administrateurs d'EFTP doivent exercer pleinement leur responsabilité : non seulement gérer, mais aussi préparer l'avenir, avec lucidité, ambition et méthode.

## TP transversal – Travail final en groupe

### Thème : Diagnostic global et proposition d'un plan stratégique intégré

Par groupe de 4 à 6 personnes, réalisez un travail de synthèse mobilisant l'ensemble des acquis du cours. Vous choisirez un établissement d'EFTP (réel ou fictif), et vous élaborerez un diagnostic global structuré, accompagné d'une proposition de plan stratégique mixte, intégrant les volets suivants :

- gouvernance,
- ressources humaines,
- gestion financière,
- qualité,
- partenariats,
- communication,
- adaptation aux défis contemporains.

Votre production comprendra :

- un rapport écrit (5 à 7 pages, format Word ou PDF) présentant la démarche, le diagnostic, les propositions et les leviers d'action,
- une présentation orale enregistrée (diaporama + voix) synthétisant les principaux éléments du plan.

Ce travail de groupe permet de clore le parcours de formation de manière intégrative, en mettant en application l'ensemble des compétences et outils abordés dans le module. Il vous prépare à occuper des fonctions de pilotage éducatif, avec rigueur, créativité, et engagement professionnel.

ENSET MRTDDEFT

## Tableau récapitulatif des devoirs et TP

Titre de l'activité	Type	Format attendu	Travail
Devoir 1	Devoir	Fichier Word	Individuel
TP 1 — Activité de groupe	TP	Vidéo Word	Groupe
Devoir 2	Devoir	Fichier Word	Individuel
TP 2 (progressif)	TP progressif	Vidéo Word	Groupe
Devoir 3	Devoir	Fichier Word	Individuel
TP 3 — Activité de groupe	TP	Vidéo Word	Groupe
Devoir 4	Devoir	Fichier Word	Individuel
TP 4 — Activité de groupe	TP	Vidéo Word	Groupe
Devoir 5	Devoir	Fichier Word	Individuel
TP 5 — Activité de groupe	TP	Vidéo Word	Groupe
Devoir 6	Devoir	Fichier Word	Individuel
TP 6 — Activité de groupe	TP	Vidéo Word	Groupe
TP 7 — Activité de groupe	TP	Vidéo Word	Groupe
Devoir 7	Devoir	Fichier Word	Individuel
TP 8 — Activité individuelle (vidéo)	TP	Vidéo Word	Individuel
TP transversal – Travail final en groupe	TP progressif	Word + Vidéo	Groupe



## Parcours Pédagogique

**UE : EDU2171 – Législation et Administration Scolaires en EFTP**

**ECUE : 1EDU2171 – Administration des établissements d'EFTP et GPEC en EFTP**

### **Chapitre 1 – Introduction à l'administration des établissements d'EFTP**

- Notions abordées :
  - Définition et portée de l'administration en EFTP
  - Différences entre administration, management et gouvernance
  - GPEC comme levier stratégique
  - Enjeux spécifiques liés à l'EFTP (variabilité des filières, partenariat, employabilité)
- **Devoir 1 (individuel – Word)** : Réflexion personnelle sur les enjeux de l'administration en EFTP

### **Chapitre 2 – Cadre légal et réglementaire en EFTP**

- Notions abordées :
  - Cadre national, régional et international des textes régissant l'EFTP
  - Responsabilités administratives, obligations légales
  - Normes qualité, erreurs fréquentes, posture attendue de l'administrateur
- **TP 1 (groupe – Word + vidéo)** : Analyse d'un extrait réglementaire et simulation de décision administrative

### **Chapitre 3 – Planification stratégique en EFTP**

- Notions abordées :
  - Vision, mission, objectifs, indicateurs

- Analyse SWOT
- Planification opérationnelle et suivi
- **Devoir 2 (individuel – Word)** : Élaboration d'un plan stratégique simplifié
- **TP 2 progressif (groupe – Word + vidéo)** : Présentation orale d'un plan stratégique d'établissement

## Chapitre 4 – GPEC en EFTP et gestion des ressources humaines

- Notions abordées :
  - Principes et outils de la GPEC (fiche de poste, référentiel, entretien, cartographie)
  - Gestion différenciée du personnel pédagogique, administratif et technique
  - Suivi, évaluation, motivation, formation continue
- **Devoir 3 (individuel – Word)** : Proposition d'une politique RH simplifiée
- **TP 3 (groupe – Word + vidéo)** : Construction d'une grille GPEC pour un type de personnel

## Chapitre 5 – Gestion financière et budgétaire

- Notions abordées :
  - Élaboration et lecture d'un budget prévisionnel
  - Comptes, pièces justificatives, partenariats, projets
  - Risques liés à une mauvaise gestion
- **Devoir 4 (individuel – Word)** : Élaboration d'un budget prévisionnel simplifié
- **TP 4 (groupe – Word + vidéo)** : Prise de décision budgétaire face à un imprévu

## Chapitre 6 – Évaluation et amélioration de la qualité en EFTP

- Notions abordées :
  - Indicateurs de performance, enquêtes, audits, tableaux de bord
  - Intégration de la qualité dans la stratégie de l'établissement
  - Culture de l'amélioration continue
- **Devoir 5 (individuel – Word)** : Analyse critique d'un plan d'amélioration de la qualité
- **TP 5 (groupe – Word + vidéo)** : Élaboration d'un mini-protocole qualité

## Chapitre 7 – Leadership et gestion du changement

- Notions abordées :
  - Styles de leadership éducatif
  - Accompagnement du changement et gestion des résistances
  - Posture de leader en EFTP
- **Devoir 6 (individuel – Word)** : Autoévaluation de son style de leadership
- **TP 6 (groupe – Word + vidéo)** : Simulation filmée d'une gestion de changement

## Chapitre 8 – Communication et relations avec les parties prenantes

- Notions abordées :
  - Typologie des parties prenantes
  - Communication stratégique et institutionnelle
  - Médiation, écoute active, négociation

- **TP 7 (groupe – Word + vidéo)** : Élaboration d'un plan de communication pour une réforme interne

## **Chapitre 9 – Études de cas en administration d'EFTP**

- Notions abordées :
  - Méthodologie d'analyse de cas
  - Compétences de diagnostic, justification des choix, résolution de problèmes
- **Devoir 7 (individuel – Word)** : Rédaction d'un rapport d'analyse de cas concret
- **TP 8 (individuel – Word + vidéo)** : Présentation filmée d'un cas de gestion en EFTP

## **Chapitre 10 – Défis contemporains et perspectives**

- Notions abordées :
  - Numérisation, internationalisation, partenariats
  - Résilience institutionnelle et gouvernance prospective
  - Responsabilisation stratégique des administrateurs
- **TP transversal final (groupe – Word + vidéo)** : Diagnostic global + plan stratégique intégré (rapport + présentation orale)