



MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ALIMENTATION

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

OBSERVATOIRE DES MISSIONS  
ET DES MÉTIERS (OMM)

---

# Les métiers de direction des centres des EPLEFPA en lien avec la formation professionnelle continue et l'apprentissage

MARS 2020

Secrétariat Général  
Service des ressources humaines  
Mission du pilotage des emplois  
et des compétences (MIPEC)

**Président de l'étude**

Jacques Simon, IGPEF, CGAAER

**Chef de projet**

Fred Numa, directeur du CFPPA et du CFA de la Dordogne puis du CFA de La Bretonnière

**Chargés d'étude**

Laurent Barralis, délégué régional à l'ingénierie de formation (DRIF) Bourgogne-Franche-Comté

Patrick Gautier, DRIF Bretagne

Jean-Louis Grenouilloux, OMM

France Thomas, directrice du CFPPA d'Obernai



# SOMMAIRE

<b>INTRODUCTION</b>	<b>p. 5</b>
<b>1. LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE</b>	<b>7</b>
<b>2. TEXTES DE RÉFÉRENCE</b>	<b>11</b>
2.1. Les textes relatifs aux CFPPA et CFA	
2.2. Les textes qui régissent les personnels de direction	
2.3. Les fiches emplois-types des métiers de directeurs de CFAA et de CFPPA	12
2.4. Les principales mesures liées à la réforme de l'apprentissage et de la FPC	
<b>3. CARACTERISATION ET DES CENTRES ET DES DIRECTEURS</b>	<b>13</b>
3.1. Les profils de centres et des directeurs	
3.2. Définition d'une typologie des centres et des directeurs	16
3.3. Les parcours « types »	20
3.4. L'accompagnement des directeurs de centres	22
<b>4. PROJET DE REFERENFIEL D'ACTIVITES DES DIRECTEURS DE CENTRE</b>	<b>29</b>
4.1. Le contexte d'exercice de la fonction de directeur de centre CFA et/ou CFPPA	
4.2. La fiche descriptive d'activités du directeur de CFA et de CFPPA	31
4.3. Les compétences du directeur du centre	35
4.4. Champs de compétences et SPS selon les profils des directeurs de centre	41
<b>5. LES 4 PRECONISATIONS OPERATIONNELLES</b>	<b>45</b>
5.1. Favoriser l'attractivité et la durée dans le poste	46
5.2. Former et accompagner les directeurs de centre	47
5.3. Actualiser et consolider les textes de référence sur les métiers et la rémunération des directeurs de centre	49
5.4. Promouvoir le métier de directeur notamment en proposant des parcours de carrière	50
<b>CONCLUSION</b>	<b>52</b>
<b>ANNEXES</b>	<b>54</b>
<b>SIGLES ET ACRONYMES</b>	<b>95</b>



# INTRODUCTION

---

Les centres de formation professionnelle et de promotion agricoles (CFPPA) et les centres de formation d'apprentis en agriculture (CFAA) sont des centres constitutifs des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA). Le livre 8 du code rural précise les statuts des EPLEFPA et leurs missions. Ils sont dotés d'une personnalité civile et d'une autonomie administrative et financière. Chaque centre constitutif dispose d'une autonomie pédagogique et éducative.

En conformité avec les orientations nationales et régionales, et en accord avec le directeur de l'EPL, le directeur de centre, CFA ou CFPPA, décline les priorités du projet d'établissement.

## Eléments de contexte

Les métiers de direction des centres constitutifs développant du conseil, de la formation professionnelle continue et initiale par la voie de l'apprentissage ont évolué dans un contexte de décentralisation, de réforme territoriale et d'ouverture du marché à la concurrence. En conséquence, ces métiers requièrent désormais un plus large panel de compétences et un niveau élevé de professionnalisme.

A la date de cette étude, la circulaire de 1992 reste la seule note de référence qui régit le fonctionnement des personnels des CFA et CFPPA. De plus, il n'existe pas de référentiel métier des directeurs de centres, à l'exception de celui de directeur adjoint en charge de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage.

Sur le terrain, s'agissant des directions de centres constitutifs, on observe une multitude de situations structurelles, statutaires et organisationnelles qui appellent un travail de clarification et d'adaptation, particulièrement depuis l'adoption de la loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018.

## La commande

Dans ce contexte, la Direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) a passé commande à l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) de la présente étude<sup>1</sup>.

Elle vise à :

- identifier pour chacune des catégories de directeurs les bases réglementaires et documents de référence liés aux emplois des personnels de direction de CFA ou de CFPPA,
- dresser un état des lieux permettant d'élaborer une typologie des populations, des fonctions et des métiers de direction exercés dans les différents types de centres, afin d'éclairer les choix d'affectation pour une meilleure adéquation profil/poste,
- produire un référentiel métier de directeur de CFA et/ou de CFPPA,
- formuler des préconisations RH permettant d'améliorer le recrutement, l'accompagnement des agents et leurs parcours professionnels,
- créer ou ajuster les fiches emploi-type du répertoire ministériel des métiers (RMM).

Le présent document est organisé en cinq parties. Après l'exposé de la méthodologie retenue, l'étude analyse les textes de référence des métiers concernés. Elle propose ensuite une caractérisation des centres et des directeurs permettant de définir des profils selon les types de postes. Elle présente enfin un projet de référentiel et se conclut par quatre préconisations.

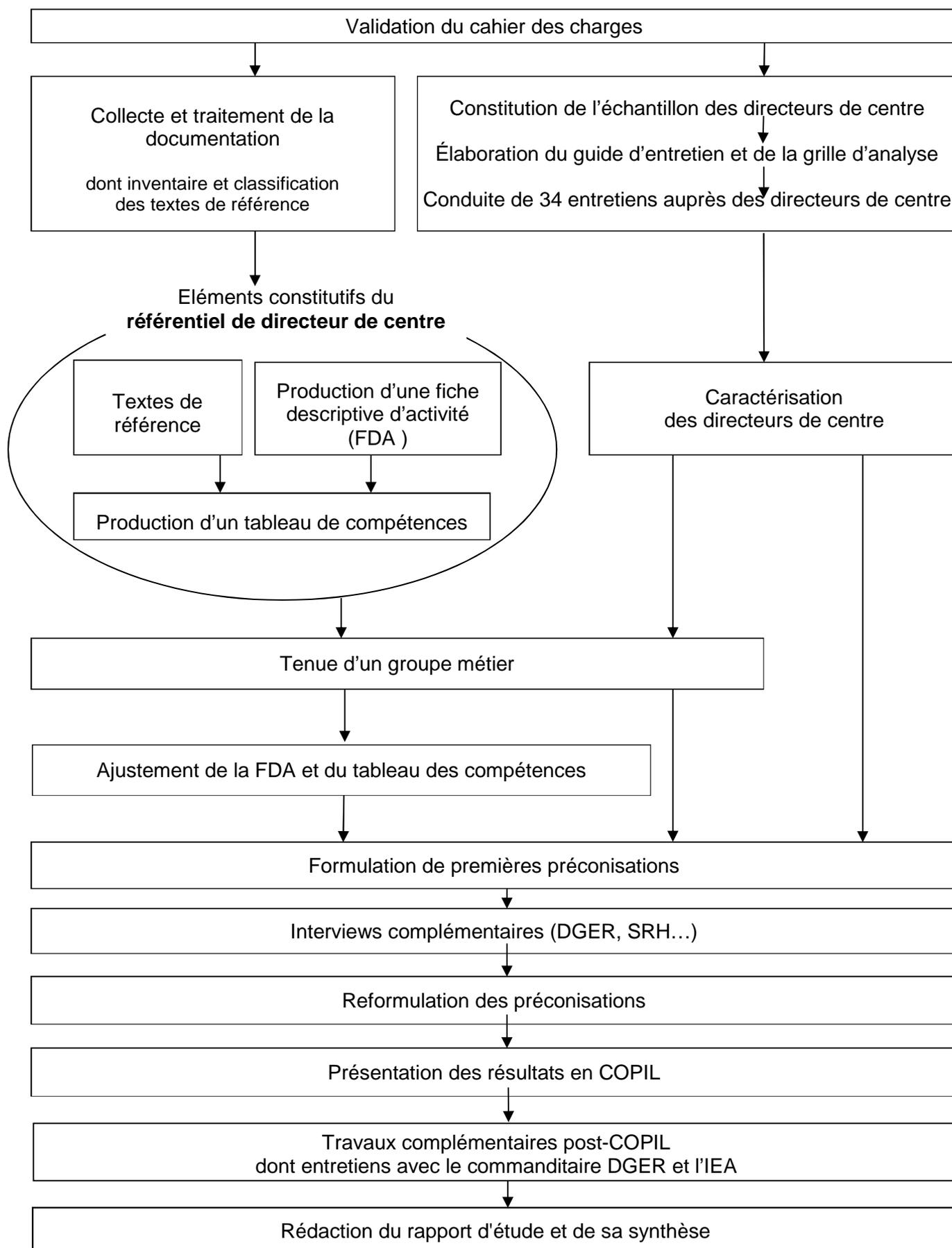
---

<sup>1</sup> Cf. annexe 1 : cahier des charges de l'étude.

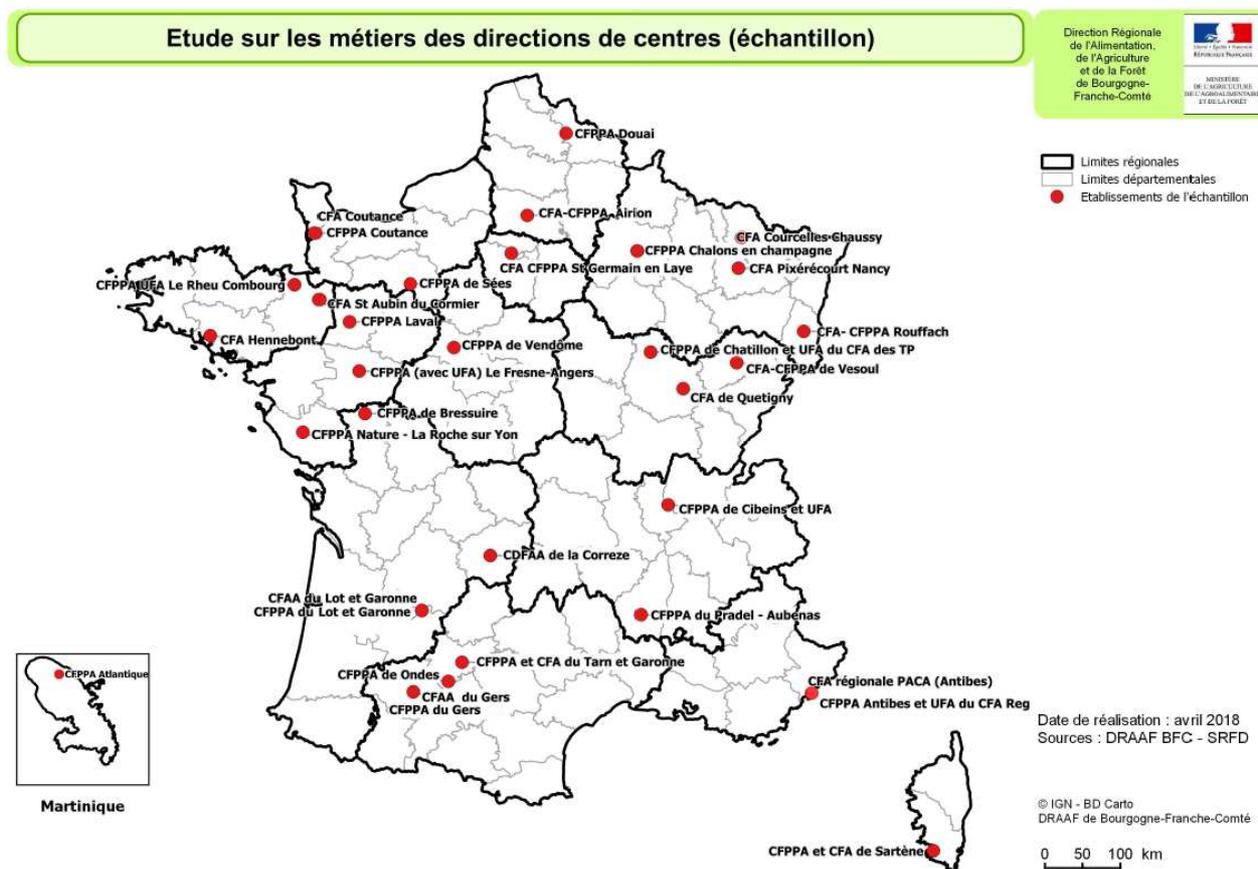


# 1. LA METHODOLOGIE DE L'ETUDE

## Schématisation de la méthodologie



La méthodologie retenue a respecté les étapes habituelles de ce type d'étude. Après validation du cahier des charges en COPIL de lancement, les travaux ont consisté à conduire concomitamment la collecte de la documentation et une série d'entretiens à l'aide d'une grille construite spécifiquement. L'échantillon constitué était composé de 34 directeurs de centres, choisis pour représenter une large variété de situations.



Le traitement de l'information documentaire et orale recueillie a permis de caractériser la population ciblée et de produire le référentiel de directeur de centre avec ses trois composantes : textes de référence, fiche descriptive d'activités (FDA) et tableau de compétences. L'ensemble de ces travaux a été soumis à un groupe métier constitué de directeurs de centre, de représentants des directeurs d'EPL et d'un chef de SRFD.

Les enseignements du groupe métier ont conduit à élaborer une première version du référentiel métier et de la liste des préconisations.

L'ensemble de ces résultats a ensuite été présenté en comité de pilotage. Les membres du comité ont proposé un certain nombre d'ajustements pour les différentes parties de l'étude et demandé à l'équipe projet de réaliser des interviews complémentaires. Les chargés d'étude ont ainsi auditionné le SRH, le RAPS, des GRETA, l'Inspection de l'enseignement agricole et les nouveaux interlocuteurs à la DGER. Ces interviews ont permis d'adapter la caractérisation des directeurs de centre, de produire des parcours types susceptibles d'être empruntés par les directeurs de centre et d'ajuster les préconisations, notamment en termes de mesures d'accompagnement et de formation des directeurs.

L'étude a été réalisée avec le concours des personnes suivantes.

### **Équipe projet**

Président de l'étude : Jacques Simon, membre du CGAAER

Chef de projet : Fred Numa, directeur du CFPPA et du CFA de la Dordogne

Chargés d'étude :

- Laurent Barralis, délégué régional à l'ingénierie de formation (DRIF) Bourgogne-Franche-Comté
- Patrick Gautier, DRIF Bretagne
- France Thomas, directrice du CFPPA d'Obernai

### **Experts-référents sur la thématique de l'étude**

- Madeleine Asdrubal, membre du CGAAER
- Jean-Pierre Barutaut, inspecteur de l'enseignement agricole (IEA)
- Elisabeth Rousseau, chargée de mission, DGER
- Sébastien Vial, chargé de mission formation des personnels de l'enseignement agricole, DGER

### **Observatoire des missions et des métiers**

- Jean-Louis Grenouilloux, adjoint à la cheffe de la mission du pilotage des emplois et des compétences, OMM
- Marnia Belhadj, coordinatrice des études de l'OMM



## 2. TEXTES DE RÉFÉRENCE

Le cadre juridique et réglementaire est constitué de 3 grandes catégories de documents de référence : les textes relatifs aux CFPPA et CFA, les textes qui régissent les personnels de direction des CFPPA et des CFA dans les EPL et les textes qui décrivent le métier de directeur de centre. S'y ajoute la loi du 5 septembre 2018, réformant le dispositif de formation professionnelle et d'apprentissage.

Les différents textes sont récapitulés, décrits et commentés en annexes 2 et 3.

### 2.1. Les textes relatifs aux CFPPA et CFA

Les textes de l'annexe 2 précisent les modalités d'organisation, de fonctionnement et de financement des centres constitutifs de l'EPLEFPA.

Les textes de référence sont au nombre 12. Ils sont issus du code rural, du code du travail, du code de l'éducation, d'un avis de l'autorité de la concurrence et de circulaires et de notes de service de la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER).

Ces textes fixent également le cadre d'intervention des directeurs, représentants de l'État dans les centres.

Dans cette catégorie de documents on relève aussi un des textes les plus importants pour le fonctionnement des centres : la note de service relative aux « Modalités d'application du protocole pour la gestion des personnels contractuels »<sup>2</sup>.

Si la plupart des textes s'articulent entre eux, le texte sur le protocole, et plus particulièrement sa partie II sur les quotités horaires, pose quant à lui, des difficultés d'harmonisation des pratiques entre centres, parfois différentes au sein d'un même EPLEFPA. Il fait actuellement l'objet d'une discussion entre l'administration et les organisations syndicales en vue de parvenir à une mise en application uniforme.

### 2.2. Les textes qui régissent les personnels de direction des CFPPA et des CFA

Cette seconde catégorie est composée de 14 textes que l'on peut classer en cinq sous-catégories de documents selon leur objet (Cf. annexe 3) :

- nomination, qualité de représentant de l'État, missions et compétences : 4 textes
- conditions d'emploi des directeurs de centres : 3 textes
- mobilité des directeurs de centres : 2 textes
- formation continue des directeurs : 1 texte
- régime indemnitaire des directeurs : 4 textes

Concernant les missions des directeurs, la circulaire n° 2002 du 16 janvier 1992 (texte initial portant sur les « conditions d'emploi des directeurs de CFPPA et de CFAA ») mériterait d'être mise à jour, notamment pour tenir compte du contexte actuel de la formation professionnelle.

De plus, elle rend difficilement lisibles les dispositions applicables au recrutement, à la formation et aux modalités de calcul de l'indemnité des directeurs, que d'autres textes plus récents abordent également (cf. annexe 3).

Concernant plus largement la rémunération des directeurs, on dénombre 4 textes en vigueur. Cette situation rend difficile leur appropriation par les nouveaux directeurs (cf. annexe 11).

---

<sup>2</sup> NdS DGER/FOPDAC-ACEN98-2095 du 07/10/1998.

## **2.3. Les textes qui décrivent le métier de directeur de centre**

Le répertoire des métiers du ministère de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) et de ses établissements publics décrit sous forme de fiches l'ensemble des emplois-types existants au sein du ministère et de ses opérateurs. Le répertoire intègre ainsi les deux emplois-types existants, celui de directeur adjoint d'EPL chargé de la formation continue de l'apprentissage et celui de directeur de centre (CFA et ou CFPPA). Les travaux conduits dans le cadre de cette étude n'ont pas montré que d'autres emplois-types pouvaient être retenus pour décrire le métier de directeur de centre. En revanche, il est apparu nécessaire d'actualiser ces fiches. C'est pourquoi nous proposons en annexes n°4 et 5 une nouvelle version des deux fiches. Après validation, elles auront vocation à être intégrées dans une version actualisée du répertoire.

Au-delà de l'information qu'elles donnent sur les métiers du MAA aux candidats potentiels à telle ou telle fonction, ces fiches ont une utilité notamment dans trois occasions :

- lors des recrutements de nouveaux directeurs de centre par le directeur d'EPL (avec éventuellement le concours du directeur sortant),
- lors des entretiens professionnels par les directeurs d'EPL,
- Lors des rendez-vous de carrière avec les IGAPS pour leur présentation du métier de directeur de centre.

## **2.4 Les principales mesures liées à la réforme de l'apprentissage et de la FPC**

La loi du 5 septembre 2018 transforme profondément le paysage de la formation professionnelle. Elle impacte fortement le positionnement des centres dans leur environnement ainsi que leur fonctionnement et leur avenir. L'annexe n°6 présente les principales mesures concernant la formation professionnelle initiale par la voie de l'apprentissage et la formation professionnelle continue. La DGER a mis en place un plan d'accompagnement pour les acteurs et les structures impactés par la loi afin de les aider à faire face aux défis qu'elle génère :

- Accentuation de la concurrence entre prestataires de formation
- Monétarisation du droit individuel à la formation, impliquant un découpage des certifications en blocs de compétences et la maîtrise des coûts de formation
- Renforcement du lien avec le monde professionnel
- Certification qualité obligatoire pour tous les organismes de formation et commune à tous les CFPPA et CFA.
- Amplification des fonctions ingénierie, commercialisation et accueil-positionnement
- Accentuation de la multi-modalité de la formation (en situation de travail, à distance, en présentiel ...) et du mixage des publics.

### 3. CARACTERISATION DES CENTRES ET DES DIRECTEURS

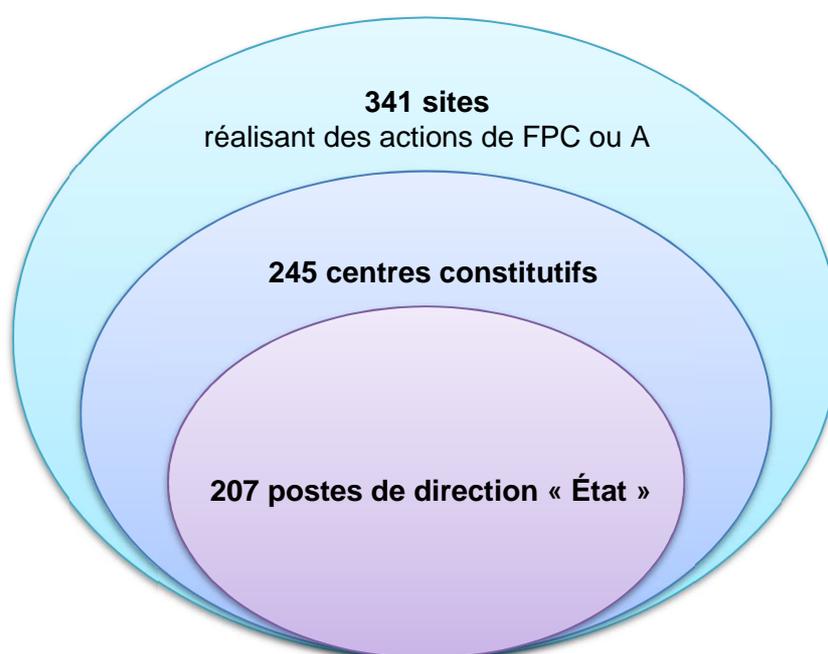
#### 3.1. Les profils de centres et de directeurs

##### 3.1.1. Éléments de cadrage

Pour caractériser la population étudiée, nous avons utilisé les différentes sources de données mises à disposition ainsi que les informations issues de l'enquête de terrain réalisée auprès de 34 directeurs de centre de formation professionnelle continue et/ou d'apprentissage, parmi les 207 répertoriés par le Bureau de la gestion des dotations et des compétences de la DGER-SDEDC, soit 16 % du total des directeurs de centre répertoriés, (cf. annexe n°7 : caractérisation des directeurs de centre, des CFA et des CFPPA 2017-2018).

Les données issues du ministère ne portant pas sur les mêmes objets, il en résulte des dénombrements différents :

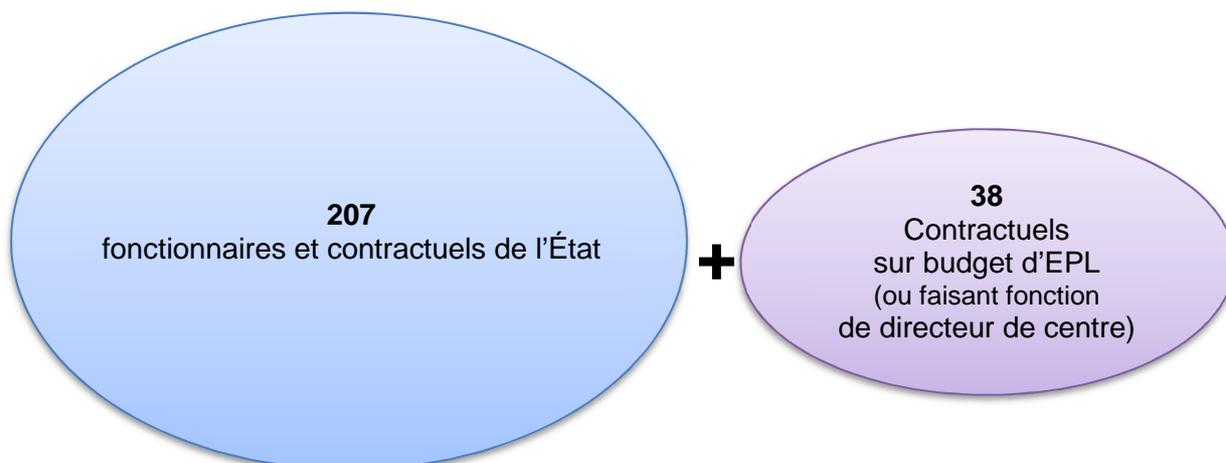
##### Périmètres des différentes sources de référence (2017)



- Enquêtes SIFA (décompte des apprentis) et actions de FPC (Formations Professionnelles continues), source DGER : **341 sites**.  
Dans ces enquêtes, l'ensemble des entités (centre, UFA, ...) réalisant des actions de FPC ou accueillant des apprentis est référencé.
- Enquête de vulnérabilité, source DGER : **245 centres**.  
Cette enquête s'adresse uniquement aux centres constitutifs d'un EPL. Les antennes, sites, UFA sont alors rattachés à leur centre constitutif.
- Fichier des postes de direction de centres, source DGER-SDEDC : **207 directeurs**.  
Ce fichier référence les postes de direction financés par l'État, qu'ils soient occupés par des fonctionnaires ou des ACET<sup>3</sup>. Ainsi, les agents ACB<sup>4</sup> sont hors le champ de ce fichier (sauf rare exception, correspondant à des échanges dans les dotations).

<sup>3</sup> Agents contractuels de l'enseignement technique, rémunérés sur budget Etat (MAA).

<sup>4</sup> Agent contractuel sur budget de l'établissement.



### 3.1.2. Les principaux enseignements des données du ministère (DGER/SDEDC, IEA)

Les catégories les plus nombreuses sont, par ordre décroissant, les directeurs de CFPPA (47 %), les directeurs de CFA (21 %). Les catégories qui suivent totalisent chacune moins de 10% : directeurs adjoints en charge de la formation professionnelle et de l'apprentissage (couramment appelés « adjoints FC&A » ou « D03 »), directeurs de CFA et CFPPA et enfin, responsables d'antenne.

Parmi l'ensemble de ces directeurs, et bien qu'il s'agisse d'emplois permanents de l'État pour lesquels un vivier existe, près d'**un quart sont contractuels** (ACET ainsi que quelques agents contractuels sur budget d'établissement). Pour les titulaires, les corps ou statut d'emploi les plus fréquents sont professeur de lycée professionnel agricole (PLPA) et « D03 ».

Au 1<sup>er</sup> janvier 2018, l'Inspection de l'enseignement agricole fait un constat encore plus préoccupant. Elle dénombre 60 agents contractuels pour les postes de directeurs adjoints en charge de la formation continue et de l'apprentissage et les postes de directeurs de centres, soit 30 % de l'ensemble des directeurs. Surtout, ils sont **30 % à avoir moins d'un an d'expérience**, et **50 % moins de 3 ans**, ce qui traduit un turn-over important.

Le Bureau des projets et de l'organisation des établissements (BPOE) dressait un constat analogue au 1<sup>er</sup> octobre 2017 : 58 agents (tous statuts confondus) étaient de nouveaux arrivants dans le poste, soit 28 % des effectifs. La durée moyenne dans un poste était de 3,6 ans et, parmi les directeurs de CFA, directeurs de CFPPA et adjoints FC&A, ces derniers ont la durée moyenne la plus courte (2,5 ans ; voir annexe 7).

Toujours selon l'analyse réalisée par le BPOE, la durée moyenne dans la fonction est de 6,1 ans pour les 4 « métiers » (adjoint FC&A, directeur de CFA, directeur de CFPPA et directeur de CFA-CFPPA). Cette donnée associée à la précédente, qui concernait la durée moyenne dans le poste, tend une nouvelle fois à démontrer un turn-over important : non seulement chaque poste est occupé pendant une période courte (d'autant plus que les écart-types autour de la moyenne sont grands) mais au final les métiers eux-mêmes ne sont pas exercés longtemps (nonobstant les écart-types).

Par ailleurs, 28 % des directeurs avaient plus de 53 ans (nés avant 1966). **L'âge moyen est de 51 ans, un âge particulièrement élevé par comparaison avec d'autres catégories d'agents du ministère.** À titre de comparaison, l'âge moyen au ministère de l'Agriculture et de l'Alimentation est de 47,7 ans<sup>5</sup>. Même si on prend en compte le fait que la fonction de directeur de centre est plutôt embrassée dans le cadre d'une seconde carrière, un âge moyen particulièrement élevé peut constituer une difficulté quant à la pérennité et au renouvellement des compétences.

Au plan qualitatif, l'analyse réalisée par le BPOE montre que la grande majorité des directeurs de centres ont des diplômes de niveau bac+3 à bac+5, le niveau minimum exigé pour le recrutement des directeurs adjoints FCA et les enseignants (PLPA ou PCEA) qui exerceront un métier de direction de centre étant la licence.

Enfin, ces directeurs exercent dans des centres susceptibles de rencontrer des difficultés, selon l'enquête de vulnérabilité de la DGER. En effet, **la moitié des centres étaient en situation de « Vigilance haute » ou d'« Alerte » en 2017<sup>6</sup>.** Même si les critères d'évaluation conduisant à la note globale de vulnérabilité peuvent être contestés intrinsèquement ou dans leur pondération, il n'en reste pas moins que cette situation peut être considérée comme très préoccupante.

A noter que la Sous-direction des établissements des dotations et des compétences (SDEDC) construit un outil d'aide à la décision pour établir une dotation cible. Cet outil, de cartographie des équipes direction, n'était pas encore validé au moment où nous écrivions.

### 3.1.3. L'enquête auprès des 34 centres

L'échantillon a été construit de manière à être le plus représentatif possible. Sa composition détaillée est donnée en annexe 7.

- des différents statuts (DO3, Directeur de Centre, ACET, ACB) et corps des directeurs de centre (IPEF, IAE, PCEA, PLPA, autres),
- de la taille des centres et de leur composition (CFA seul, CFPPA seul et CFA-CFPPA),
- d'une diversité territoriale (pour autant, ce n'est pas un échantillon stratifié au sens de la statistique).

L'expert-référent de l'IEA pour l'étude a en outre signalé certains centres qui ne pouvaient être entendus au moment envisagé. Comme il est d'usage, ils ont chaque fois que possible été remplacés dans l'échantillon par un centre présentant des caractéristiques de choix similaires.

Les centres représentés sont ainsi de tailles très variées en ce qui concerne l'activité (heures stagiaires et/ou nombre d'apprentis) : de plus de 200 000 stagiaires à moins de 50 000 heures stagiaires. En revanche, aucun CFA de moins de 100 apprentis ne figure dans l'échantillon (excepté une UFA portée par un CFPPA).

Les directeurs adjoints en charge de la FPCA sont le plus souvent en poste sur de grands centres (plus de 200 000 heures stagiaires ou plus de 400 apprentis). Les directeurs titulaires du corps des PLPA sont plutôt en activité sur des centres de taille moyenne (de 80 000 à 150 000 heures stagiaires ou de 200 à 300 apprentis). **Les agents contractuels sont en poste sur des centres de toute taille** (y compris de « grands » centres).

La taille du centre n'apparaît cependant pas comme un facteur déterminant de la vulnérabilité.

Les 2/3 des centres déclarent une mutualisation des moyens et une mutualisation des ressources humaines existantes avec l'EPL. Cependant, cette mutualisation plus ou moins développée ne met pas à l'abri de la vulnérabilité.

---

<sup>5</sup> Bilan social 2017.

<sup>6</sup> Données 2016.

Les directeurs de centre sont 53 % à être diplômés à Bac+5 et plus, sachant que le niveau minimum actuellement requis est de bac+3. S'ils ont suivi des cursus de formation très variés, plus de la moitié ont suivi des études scientifiques (« sciences du vivant et de la Terre » ou « sciences et technologies »).

Dans l'échantillon, on constate peu de corrélation entre la vulnérabilité du centre et le cursus (nature et niveau d'études) du directeur. Cependant le groupe « sciences du vivant et de la Terre » constitue le groupe où l'on retrouve proportionnellement le plus de vulnérabilité haute (1/3). En revanche, **le groupe à cursus « Management – Administration » semble associé à une vulnérabilité du centre « faible » ou « sécurité »**. Cette situation est confirmée dans l'étude du profil dominant déclaré par les directeurs interviewés. Ainsi, ceux qui se considèrent comme ayant un profil de manager sont le plus souvent associés à des centres en bonne « santé ».

On peut s'interroger pour savoir si on est mieux armé pour diriger un centre lorsqu'on a bénéficié d'un cursus de formation incluant le management et que l'on se considère d'abord comme un manager plutôt que lorsque l'on a suivi un cursus de formation disciplinaire lié aux sciences du vivant. L'étude ne permet pas de conclure sur ce point car le rapprochement de la vulnérabilité et du type de poste occupé avant d'être directeur montre que la catégorie « enseignant – formateur » est associée à des centres en vulnérabilité faible ou en sécurité.

Dans l'échantillon, la durée moyenne dans la fonction de directeur de centre est de 5,7 ans (50 % des directeurs ont moins de 6 ans d'expérience). Il n'y pas de corrélation entre la taille du centre et l'ancienneté dans la fonction (à l'exception des directeurs ayant le plus d'expérience, plus de 10 ans : ces derniers sont sur des centres de taille moyenne). De même il n'y a pas de corrélation entre l'ancienneté dans la fonction et la vulnérabilité du centre. Cependant, 41 % des Directeurs de centre ont au plus 3 ans d'exercice dans la fonction, ce qui traduit un turn-over important, (confirmé par les services RH de la DGER et l'inspection lors des entretiens complémentaires).

Enfin, on ne relève aucune corrélation entre le statut du directeur (ACET, D03, PLPA) et la vulnérabilité du centre.

## 3.2. Définition d'une typologie des centres et des directeurs

### 3.2.1. Typologie des centres

Pour définir une typologie de centres, il a été jugé opportun de s'intéresser à la complexité des centres.

Différents critères, définis dans l'enquête, abordaient cette complexité (interne et externe à l'EPL) : l'étendue des filières proposées par le centre, le contexte territorial... Cependant, si ces éléments facilitaient la compréhension de l'étendue de l'activité d'un directeur, ils ne permettaient pas de réaliser une classification précise.

Aussi nous avons décidé de sélectionner des **critères plus quantitatifs** et moins sujets à interprétation.

**En premier, le degré de vulnérabilité d'un centre**, tel que mesuré par l'enquête éponyme de la DGER.

La note finale de cette enquête, basée sur le niveau le plus faible des 3 indicateurs synthétiques (gestion financière, gestion des ressources humaines et gestion commerciale) ne nous a pas paru la plus pertinente car il est ressorti, tant de l'enquête de vulnérabilité que des entretiens réalisés, que certains centres pouvaient se retrouver en situation de "Surveillance haute", alors que leur gestion financière était saine, en particulier, ceux ayant eu un recours accru à des vacataires pour les actions de formation.

Dans un premier temps, nous avons retenu uniquement l'indicateur de gestion financière noté sur 100 (lui-même composés de 4 variables ; cf. grille en annexe 8). Ce dernier choix avait été conseillé par les membres du groupe métier (réuni le 31 mai 2018), considérant que si le centre est en bonne santé financière, il est plus aisé de corriger des manques en lien avec les deux autres indicateurs.

Dans un second temps, après échanges en comité de pilotage de l'étude, l'option choisie a été de ne retenir que la variable 3 de cette enquête : la rentabilité des actions de formation (charges de personnel liées à la formation rapportées aux ressources liés à la formation \* 100). Pour l'analyse, on conservera les niveaux de rentabilité tels que défini par l'enquête DGER.

Pour un centre constitué (avec un directeur unique) répondant à une enquête vulnérabilité CFA et une enquête vulnérabilité CFPPA, la plus basse note sera retenue.

**En second, la taille du centre.** Pour le Copil de restitution de nos travaux, nous avons proposé une classification basée sur une Unité d'Activité (UA) que nous avons définie de manière à pouvoir comparer et additionner des effectifs apprentis (enquête SIFA) et des heures stagiaires (enquête FPC).

Les membres du Copil ont proposé de plutôt se référer au barème défini par la note de service DGER/SDEDG/2018-317 du 19 avril 2018, portant sur le classement des EPLEFPA à compter du 1<sup>er</sup> octobre 2018.

Ce barème précise que 1 apprenti est équivalent à 0,5 élève et 1000 heures stagiaires sont égales à 2 élèves, ce qui peut se traduire en 4 apprentis correspondent à 1000 heures stagiaires.

Cependant, il s'est avéré à sa mise en œuvre que cette équivalence ne convenait pas pour l'objectif attendu. En effet, si on considère que 100 apprentis sont l'effectif limite entre un « petit CFA » et un « moyen CFA », ce chiffre se traduit, suivant le barème de la note de service, en 25 000 heures stagiaires, ce qui est bien en deçà de la limite « petit et moyen CFPPA ».

Finalement, il a été convenu en accord avec le commanditaire de l'étude de revenir à la méthode que nous avons initialement construite.

De façon, à pouvoir comparer l'activité des CFA à celles des CFPPA, nous avons repris l'Unité d'Activité (UA).

Considérant que la taille moyenne d'un CFA est de 128 apprentis (enquête SIFA) et que celle d'un CFPPA est de 76 600 heures stagiaires (enquête FPC), nous avons proposé que 100 Unités d'Activités soient égales à 128 apprentis ou 76 600 heures stagiaires.

Ainsi, il est possible dans le cas de CFPPA-CFA, ou CFPPA avec UFA de considérer l'activité globale du centre qui est géré par un seul directeur.

Pour l'analyse, nous avons pu alors définir 3 classes de tailles :

**Petit** : inférieur à 75 UA, ce qui correspond à moins de 95 apprentis pour un CFA seul ou moins de 57 000 heures stagiaires pour un CFPPA seul ou par exemple à un CFA-CFPPA avec 30 apprentis et 40 000 heures stagiaires.

Pour rappel, la médiane de nos populations est de 96 apprentis (enquête SIFA) et 62 000 HS (enquête FPC).

**Grand** : supérieur à 276 UA, ce qui correspond à plus de 350 apprentis pour un CFA seul ou plus de 210 000 heures stagiaires pour un CFPPA seul ou par exemple à un CFA-CFPPA avec 190 apprentis et 100 000 heures stagiaires.

La taille intermédiaire correspond à la catégorie **Moyen**.

Ainsi, nous pouvons schématiquement distribuer les centres selon une grille à 9 positions.

Taille	Unité d'Activité (HS + Apprentis)		Taux de rentabilité des actions de formation		
			>90 %	80 à 90	<80 %
Taille	Grand	> 276			
	Moyen	76 à 275			
	Petit	< 75			

NB : la rentabilité des actions de formation est égale aux charges de personnel liées à la formation rapportées aux ressources liés à la formation \* 100. Par exemple, un résultat de 75 % de rentabilité sera jugé comme faible.

Ainsi, en procédant au croisement des données de 5 fichiers<sup>7</sup>, la répartition des centres pour la France entière selon cette grille est la suivante.

Le résultat peut toutefois ne pas être strictement exact compte tenu de la marge d'incertitude liée à chaque étape du calcul. La procédure est décrite en totalité en annexe 10.

Taille	Unité d'Activité (HS + Apprentis)		Taux de rentabilité des actions de formation		
			>90 %	80 à 90	<80 %
Taille	Grand	> 276	5	7	2
	Moyen	76 à 275	41	27	20
	Petit	< 75	31	14	19

<sup>7</sup> Résultats de l'enquête SIFA (effectif apprentissage au 31 décembre) 2016-2017 (source DGER) : onglet SIFA, soit 190 CFA ; résultats de l'enquête Activité des CFPPA (en Heures stagiaires) année 2016 (source DGER) : onglet CFPPA, soit 151 CFPPA ; résultats de l'enquête de vulnérabilité CFA 2017 (source DGER) : onglet V CFA, soit 91 CFA ; résultats de l'enquête de vulnérabilité CFPPA 2017 (source DGER) : onglet v CFPPA, soit 154 CFPPA ; fichiers dénombrement des postes de directeurs de centre (source SRH) : onglet Dir, soit 207 postes.

### 3.2.2. Typologie des directeurs

La typologie proposée ci-dessous se base sur une gradation des compétences.

#### Le **Manager de projet** (profil 1)

Il dispose des compétences suivantes :

- Animer une équipe
- Piloter la pédagogie
- Gérer l'administratif et le financier
- Assurer le suivi de la démarche qualité

#### Le **Manager de centre** (profil 2)

Les compétences complémentaires qui lui sont nécessaires sont les suivantes :

- Développer les activités
- Inscrire son action dans le projet de territoire
- Déléguer une partie de ses activités de profil 1

#### Le **Manager intégré d'EPL** (profil 3)

Ses compétences complémentaires sont de pouvoir :

- Piloter le changement
- Porter une ou des missions relatives à l'EPL
- Superviser les activités des profils 1 et 2

### 3.2.3. Croisement typologie des centres et des directeurs

Dans ce modèle, nous proposons de faire correspondre l'expertise du directeur avec la complexité des centres.

		Rentabilité des formations (selon le poids des charges de personnel)		
		Faible	Moyenne	Bonne
		>90 %	80<<90	<80 %
Taille	Unité d'Activité (HS + Apprentis)			
	Grand	> 276	<b>Manager intégré d'EPL</b>	<b>Manager de centre</b>
	Moyen	76 à 275		
Petit	< 75			

### 3.3. Les parcours « types »

Dans le texte qui suit, les citations ont été recueillies en entretiens.

#### 3.3.1. Panorama des parcours

Pour exercer l'un des métiers de direction de centre, il n'existe pas actuellement de parcours professionnel type.

Chaque parcours dépend notamment du statut, fonctionnaire ou contractuel (Agent contractuel de l'État, ACET ou agent contractuel sur budget de l'établissement, ACB)

Pour occuper le poste de directeur de centre prévu pour un titulaire, il faut non seulement être agent de catégorie A de la fonction publique mais aussi recevoir un avis favorable de l'IEA à l'exercice de la fonction.

Pour occuper le poste de directeur adjoint en charge de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage (D03), il faut avoir été reçu à la liste d'aptitude aux emplois de direction d'établissement.

En pratique, à défaut de directeurs qualifiés candidats sur le poste, des agents titulaires ou contractuels (ACET) peuvent être affectés comme faisant fonction de directeur.

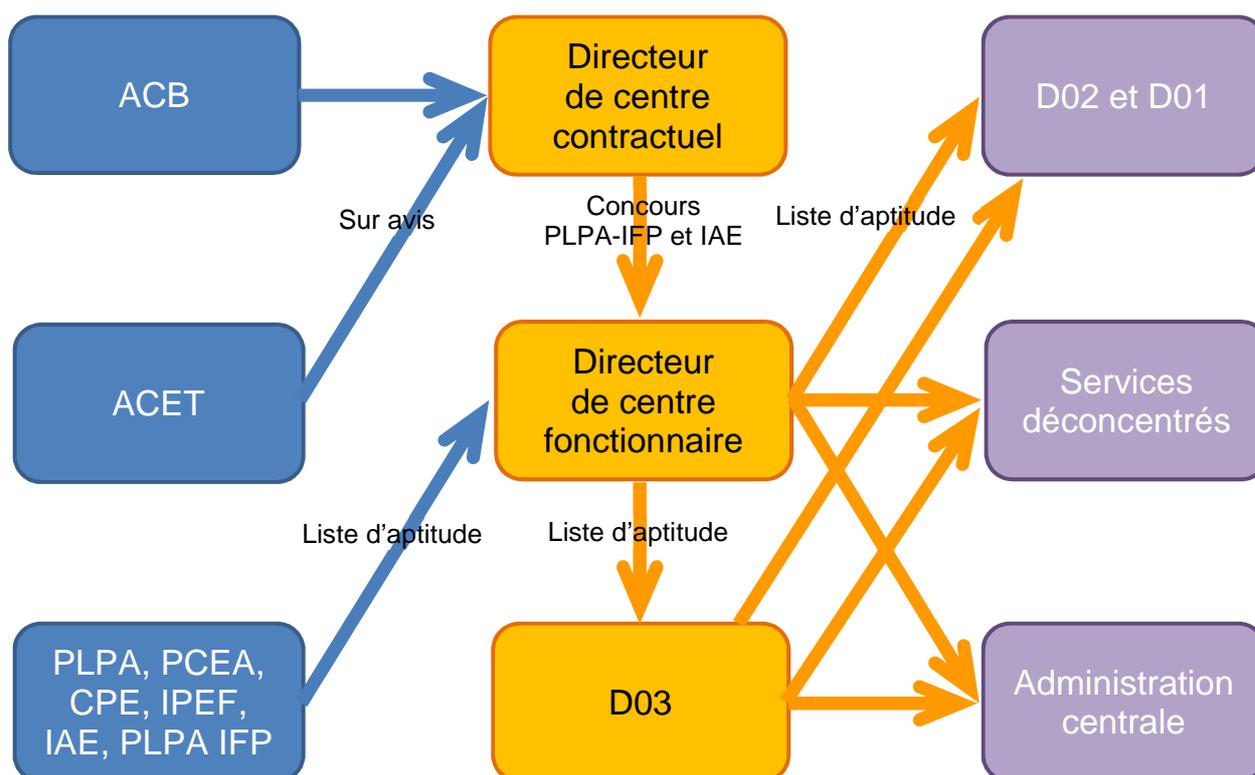
*"Je ne me sens pas inférieure hiérarchiquement aux directeurs adjoints chargés de FPCA. Dans le réseau régional on parle d'égal à égal. Mais dans d'autres circonstances il est arrivé que l'on me fasse sentir que je n'étais « que » contractuel."*

En outre, des agents contractuels sur budget (ACB) peuvent aussi occuper des postes de direction qui ne relèvent toutefois pas de la liste des postes de direction définie par le ministère.

Un agent exerçant l'un des métiers de direction de centre peut en seconde carrière s'orienter vers :

- la direction d'un établissement public local d'enseignement et formation professionnelle agricole (directeur ou directeur adjoint de lycée)
- des emplois en services déconcentrés, notamment en Service Régional de la Formation et du Développement en DRAAF (mais aussi les Services d'Economie Agricole en DRAAF ou DDT(M))
- des emplois en services centraux, notamment en Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche

Schématisation du panorama des parcours



Réglementairement, tous les agents doivent avoir un avis favorable de la commission pour être nommés sur un poste de direction de CFA CFPPA et entrer dans la phase de qualification (visite conseil en première année, décision de qualification en deuxième année par une commission suite à une inspection, rédaction d'un rapport, attestation de formation et avis de hiérarchie). Si l'avis est défavorable, l'agent a la possibilité de faire une troisième année avec une nouvelle décision de qualification. Si l'avis est à nouveau défavorable, l'agent devra retourner vers son précédent emploi.

A titre dérogatoire les agents déprécarisés par concours qui exerçaient une fonction de directeur de CFA CFPPA (et n'ayant pas eu d'avis défavorable ou réservé de l'inspection en qualité d'agent contractuel) sont considérés comme ayant un avis favorable de la commission de sélection. Ils entrent directement dans la phase de qualification, qu'ils soient nommés sur le poste qu'ils occupaient précédemment ou sur un autre poste de directeur de CFA CFPPA.

La diversité du recrutement d'agents contractuels est une richesse pour l'enseignement agricole. Ces parcours et cursus variés permettent de disposer de compétences et d'approches plurielles (agents de l'EN, de GRETA, ingénieurs informatiques, managers commerciaux, ...) pour autant cette situation appelle une plus grande souplesse du système d'appui qui doit s'adapter à ces différents publics.

### 3.3.2. Exemples de parcours

Pour illustrer la diversité des parcours possibles, 3 exemples sont présentés ci-dessous basés sur des parcours d'agents ayant occupé la fonction de directeur de centre et susceptibles d'être reproduits.

#### Exemple 1 :

Gérante de société

Formatrice CFPPA – ACB

Directrice de CFPPA – ACEN

Directrice de CFPPA et d'antenne de CFA – IAE

Adjointe au chef de SEA en DDT – IDAE

Chargée d'inspection de l'apprentissage en DRAAF – IAE HC<sup>8</sup>

#### Exemple 2 :

Enseignante en LEGTA - IPEF

Responsable des contrôles et responsable Qualité en DRAAF-SRAL - IPEF

Responsable du pôle FPCA et développement-expérimentation en SRFD

Directrice de CFA - ICPEF

Directrice-adjointe d'EPLEFPA, en charge de la FPCA - ICPEF

#### Exemple 3 :

Formatrice CFAA

Directrice de CFPPA

Directrice adjointe d'EPLEFPA

Directrice adjointe d'EPLEFPA et responsable de site de formation

Cheffe du Service Formation et de Développement

---

<sup>8</sup> Dans le cadre de la réforme de la formation professionnelle, depuis le 1<sup>er</sup> janvier 2019, les CIA n'existent plus, mais des fonctions de niveaux similaires peuvent être occupées en DRAAF.

### 3.4. L'accompagnement des directeurs de centres

Lors des entretiens, les interviewés ont clairement exprimé un sentiment de déficit d'accompagnement. Ce ressenti est prégnant à des moments-clés, énumérés ci-après et éclairés par des citations des interviewés.

**- À la prise de poste :**

*"Il y a un manque de tutorat et de soutien du D1."*

**- Lors de difficultés sociales :**

*"Nous sommes seuls devant la gestion de conflits qui se sont souvent enkystés bien avant notre arrivée."*

**- Dans les processus de mise en œuvre du changement :**

*"Il y a des freins aux changements dans les centres, ne serait-ce que le protocole, et nous ne sommes pas des responsables RH, bien souvent les D1 non plus."*

**- Dans l'acquisition de compétences nouvelles indispensables au pilotage :**

*"Le métier change et nous, on est vissés à la chaise, on manque de temps pour se former."*

*"Il faut que de la formation émerge la solution à mettre en œuvre."*

**- et enfin vient le manque de vision claire d'une perspective de carrière :**

*"Je ne sais même pas ce que je pourrais faire d'autre sinon retourner prof."*

*"Il y a un manque de reconnaissance de l'activité, de nos responsabilités, la pression sociale du dessous et la pression du D1, le salaire n'est pas attractif, pas de corps, uniquement des obligations."*

Ayant entendu de nombreuses expressions de ce sentiment, et afin de faire la part entre la méconnaissance des dispositifs d'accompagnement par les interviewés et un éventuel déficit réel d'accompagnement des directeurs de centre, nous avons recensé l'offre existante ainsi que les constats objectifs de terrain pour, à la lumière de l'ensemble, formuler des préconisations.

Le chapitre qui suit présente tout d'abord l'offre d'accompagnement et de formation existante en début de carrière pour les contractuels et les fonctionnaires ainsi que les formes d'accompagnement en cours de carrière à travers du plan national de formation continue et l'appui du RAPS. Sont ensuite présentés les constats de terrain en matière d'accompagnement et les connaissances spécifiques à la fonction de responsable de centre et de directeur confirmé.

#### 3.4.1. L'offre d'accompagnement existante

##### 3.4.1.1. Accompagnement à la prise de fonction des nouveaux directeurs contractuels

La DGER a conçu un dispositif national d'accompagnement à la prise de fonction des nouveaux contractuels des établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle agricoles : TUTAC (TUTorat des Agents Contractuels)<sup>9</sup>.

Ce dispositif spécifique, proposé aux contractuels qu'ils soient enseignants, formateurs, CPE ou directeurs de centre, vise à leur permettre d'avoir accès, dès leur prise de fonction, aux informations nécessaires à l'exercice de leur nouveau métier et de bénéficier, sous plusieurs formes, d'un appui dans leur pratique quotidienne.

---

<sup>9</sup> Cf. note de service DGER/MAPAT/2018-636 27/08/2018 relative au dispositif national d'appui TUTAC à la prise de fonction des nouveaux contractuels (enseignants, formateurs, conseillers principaux d'éducation -CPE- et directeurs de centre d'un EPL) pour l'année scolaire 2018-2019.

Il comprend :

- Des ressources disponibles en ligne :

- le classeur TUTAC

Ce "classeur" a pour objectif de faciliter l'insertion des nouveaux enseignants et formateurs dans le monde de l'enseignement agricole.

Son ambition n'est pas de répondre de manière exhaustive à toutes les questions mais, plutôt, de "planter le décor".

C'est pourquoi il pose les bases minimales des connaissances, compétences et comportements à enrichir personnellement, en fonction des interrogations, recherches et pratiques professionnelles.

Il est composé de 4 grandes parties et chacune comporte plusieurs "sections", elles-mêmes constituées de "fiches". Ces fiches ne constituent que des points d'ancrage : elles demandent donc à être complétées et, si nécessaire, actualisées.

- la conférence "Conf. TUTAC" sur Mélagri, qui permet au nouvel agent d'échanger sur les situations rencontrées avec des collègues dans les mêmes conditions que lui, cette « conf » fonctionne durant toute l'année scolaire avec un modérateur dont le rôle est de faciliter et de réguler les échanges ;
- le parcours de formation à distance "Accueil pour une prise de poste en EPL".

- Des regroupements professionnalisants pour les nouveaux directeurs contractuels :

- le regroupement régional de pairs (4 demi-journées)
- le regroupement pour les directeurs de centre (6 demi-journées) Il est organisé conjointement par les inspecteurs de la formation professionnelle continue et apprentissage et par les inspecteurs développement – expérimentation – exploitations agricoles et ateliers technologiques.

Il a un caractère obligatoire. Le suivi logistique est confié à AgroSup Dijon/Éduter/CNPR.

Son objet est centré sur la place et les rôles du centre au sein de l'EPL, le fonctionnement administratif et pédagogique, les éléments de base afférents à la politique économique et financière, la construction et la mise en œuvre du projet de centre.

Chaque année, quelques directeurs contractuels peuvent en outre bénéficier de la formation à la prise de fonction prévue pour les titulaires<sup>10</sup> (cf. annexe 2).

### **3.4.1.2. Accompagnement à la prise de fonction des fonctionnaires nouveaux dans le poste de directeur**

La Direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) développe une politique de formation d'appui à la prise de fonction pour l'ensemble des agents d'encadrement, affectés pour la première fois dans un établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA), en s'appuyant sur les compétences de l'Inspection de l'enseignement agricole (IEA) et de la Direction de la Formation des Agents de l'État (DFAE) au sein d'AgroSup Dijon : la formation des directeurs adjoints d'EPL et des directeurs de centre.

Cette formation de six semaines est destinée :

- aux candidats inscrits sur la liste d'aptitude aux fonctions de direction d'EPLEFPA de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> classes au titre de la rentrée scolaire concernée<sup>11</sup> ;
- aux candidats déclarés aptes à exercer les fonctions de directeurs de CFA, de CFPPA, d'exploitation agricole ou d'atelier technologique au titre de l'année scolaire concernée<sup>12</sup>.
- aux agents titulaires faisant fonction de directeur adjoint chargé de la formation initiale scolaire ou directeur de centre

À partir de leur deuxième année de fonction, les agents contractuels peuvent, si nécessaire, être inscrits à des modules du cycle de formation, selon les besoins identifiés.

<sup>10</sup> Cf. note de service DGER/MAPAT/2018-688/14-09-2018 relative aux formations d'appui à la prise de fonction des directeurs d'EPLEFPA, des directeurs adjoints.

<sup>11</sup> Cf. note de service DGER/SDEDC/2018-151 du 26/02/2018 pour 2019.

<sup>12</sup> Cf. note de service DGER/SDEDC/2018-105 du 07/02/2018 pour l'année scolaire 2018-2019.

En complément de ces actions de formation les agents bénéficient :

- d'un appui à la prise de fonction réalisé par l'IEA ;
- d'un tutorat assuré par un pair pour tous les directeurs adjoints et directeurs de centres ;

Enfin pour pallier l'absence dans l'établissement des agents assurant un service d'enseignement en LEGTA ou LPA et inscrits sur la liste d'aptitude, il est attribué un crédit forfaitaire, équivalent à quatre semaines de formation, permettant de recruter du personnel de renfort temporaire.

Compte tenu de la nature de leurs fonctions, cette disposition ne s'applique pas pour les agents faisant fonction de directeur de centre (CFA – CFPPA – exploitation agricole ou atelier technologique). L'attribution de crédits compensatoires serait probablement la bienvenue dans les établissements concernés pour assurer une partie des tâches du directeur momentanément absent.

### **3.4.1.3. Accompagnement par la formation continue : le Plan National de Formation du ministère**

La formation continue au ministère a pour objectif d'accompagner les agents dans leur projet professionnel, ainsi que d'actualiser, pérenniser et consolider les compétences "transverses" et "métier" nécessaires à l'exercice de leurs missions.

Le secrétariat général assure la cohérence de l'offre de formation pour l'ensemble des agents du ministère en administration centrale, en services déconcentrés et dans les EPLEFPA.

Afin d'être au plus près des besoins des structures et des agents, elle s'organise autour d'acteurs intervenant à différents niveaux :

- Au niveau local : le responsable local formation (RLF) de chaque structure est le contact privilégié de chaque agent.
- Au niveau régional : les délégués régionaux formation continue des D(R)AAF pilotent la formation pour l'ensemble des agents de leur région.
- Au niveau national : le bureau de la formation continue et du développement des compétences pilote et coordonne la politique de formation continue du ministère.

### **3.4.1.4. Accompagnement et suivi de carrière par le RAPS**

En 2017, le RAPS a effectué 706 visites de structure dont 26 % d'EPL<sup>13</sup>. Ces visites se doublent de propositions d'entretiens individuels pour les agents qui le souhaitent. Lors de ces entretiens les principales problématiques évoquées pour les agents de catégorie A sont la mobilité et les parcours professionnels.

## **3.4.2. Les constats du terrain**

### **3.4.2.1. Formations et accompagnement**

Le parcours de formation actuel d'adaptation au poste de directeur de centre est constitué d'un tronc commun et d'un accompagnement sous la forme d'une inspection conseil au poste de travail.

L'inspection conseil et les prescriptions qui en découlent conviennent à tous.

De l'avis général des directeurs entendus en entretien, le tronc commun devrait se réinventer en termes de méthodes et modalités pédagogiques. Une période de tutorat par un pair en complément nous paraît, comme aux interviewés, également souhaitable.

*"J'aurais eu besoin de tutorat, de coaching interne D1. La plupart des cours à Dijon peuvent être traités de chez soi par la lecture car il y a peu d'interactivité là-bas. Faire le lien avec des cas rencontrés en région, en échanges de pratiques en*

---

<sup>13</sup> Bilan social 2017 du ministère.

*réseau régional et appliquer directement me semble plus opérationnel.*  
(Un directeur de CFA CFPPA.)

*"Je constate que pour moi la modalité de formation la plus performante est le travail entre pairs sur le développement, l'organisation et, de fait, la mutualisation. L'organisation devrait se faire à l'échelle du réseau régional, autour d'une animation de niveau élevé en termes de compétences, formatrice, permettant l'anticipation des difficultés d'un pair." (Un D3 de plus de 20 ans d'expérience de direction.)*

Par ailleurs, le contenu actuel du tronc commun ne couvrirait pas les besoins en connaissances et en compétences des directeurs de centre et de leur hiérarchie, en termes d'opérationnalité.

*"Je me suis formé sur le tas, sur place, avec l'aide du directeur de l'EPL et par échange avec mes collaborateurs et mes pairs."*

Les formations courtes proposées par le bureau de la Formation continue et du développement des compétences et par les Délégations régionales à la formation continue (plan national et plans régionaux de formation) ciblent prioritairement la réglementation et les adaptations aux changements structurels et pédagogiques. Cependant, ces offres ne répondent pas à l'ensemble des besoins :

*"On n'est pas formés pour affronter les enjeux économiques, commerciaux et sociaux." (Un D3 de plus de 20 ans d'expérience de direction.)*

*"La formation indispensable consiste à faire acquérir les éléments quant à la relation à l'autre, à la conduite des entretiens individuels, la contractualisation et la culture de la conduite par objectifs et non seulement par consommation d'heures et de budget." (Un D3 de plus de 20 ans d'expérience de direction.)*

Pour les directeurs interrogés, les centres investissent peu dans la formation de leur directeur faute de moyens et faute de temps, ce qui peut paraître paradoxal dans une organisation dédiée à la formation. Il nous semble intéressant de combiner la formation en « présentiel », qui permet aussi de s'insérer dans un réseau, avec la FOAD et la visioconférence, qui permettent une économie de moyens et de temps.

*"Nous sommes tous dans l'obligation de différer en soirée une partie du travail nécessitant de la concentration, dont notre autoformation, car la charge de travail est de plus en plus lourde. Il n'y a plus de temps calme, les sollicitations ne s'arrêtent pas. Ensuite il y a les centres qui ne vont pas bien et là les directeurs ne sortent plus et freinent les dépenses." (Un D3 de plus de 15 ans d'expérience de direction)*

*"Tout se gère dans l'urgence alors ma formation vient après, surtout vis-à-vis du D1." (Un directeur de CFA-CFPPA)*

Historiquement, il existait à la DGER un référent des directeurs de centre, qui exerçait une fonction de veille et de coaching auprès des directeurs de centre en difficultés. Cette fonction n'est maintenant plus assurée. Pour pallier ce manque, l'ANDIRACCP Association Nationale des directeurs et responsables d'antennes des CFA et CFPPA, interlocuteur de la DGER, assure de façon informelle un appui aux intéressés, à leur demande. Ce dispositif d'appui personnalisé mériterait d'être formalisé par la DGER, dans ce format ou en réintégrant la mission.

### **3.4.2.2. Parcours professionnels**

Les aspirations portées par les agents restent d'abord circonscrites à la sphère de l'enseignement agricole.

Les directeurs de centre non-titulaires aspirent à la titularisation ou à défaut envisagent de quitter l'enseignement agricole public pour rejoindre des structures plus rémunératrices (chambre consulaire, OPCO, CNFPT...)

Les directeurs de centre titulaires (non D03) interviewés se projettent généralement dans le statut d'emploi de D03, pour lequel ils estiment « réaliser déjà toutes les missions ».

Les directeurs sous statut d'emploi D03 souhaitent devenir D01, si possible sans le passage en D02 qui peut se traduire par une perte de rémunération selon le classement de l'établissement d'arrivée.

La vision d'une progression de carrière au sein du ministère donne la priorité à un lieu géographique et à un centre plus important (cf. classement des EPL), plus rarement un poste en services déconcentrés ou en administration centrale.

Du point de vue des interviewés, l'accompagnement personnalisé devrait intégrer une préparation permettant de se projeter dans un autre métier, et/ou dans une autre structure, au ministère.

Les directeurs expriment ainsi le besoin d'avoir une vision claire des possibilités en matière de progression de carrière, tant au sein de l'enseignement agricole que dans les services, centraux ou déconcentrés, du ministère. Il s'agirait donc de faire un effort de communication en ce sens.

Ils identifient par ailleurs deux manques dans le dispositif d'accompagnement actuel : il ne prévoirait pas suffisamment d'accompagner les mobilités possibles et le dispositif de préparation à la mobilité lui-même ne serait pas assez visible et promu (stages de préparation à la liste d'aptitude ou au concours, par exemple).

*"Si on veut bouger, changer de poste, il faut se débrouiller, on n'est pas accompagné."*

Ainsi, les aspirations oscillent entre le souhait de progresser dans la hiérarchie au sein de l'enseignement agricole et la recherche d'un changement de métier ou d'affectation, y compris hors de l'enseignement agricole. Dans les deux cas, le dispositif d'accompagnement serait à renforcer (cf. préconisation n° 2).

Le réseau des IGAPS, également entendu, souhaiterait pour sa part disposer de davantage d'éléments pour conseiller au mieux la population concernée.

Au-delà de ce qui précède et en termes de contenu, notre analyse permet de préciser les connaissances nécessaires au métier de directeur selon l'expérience de chacun.

Le premier des tableaux ci-dessous renvoie dans la typologie proposée au manager de projet (profil 1) et le suivant, (p. 25) au manager de centre (profil 2) et au manager intégré (profil 3).

### **3.4.3. Les connaissances spécifiques nécessaires à la fonction de responsable de centre**

Dès leur prise de poste, les directeurs débutants (titulaires ou non) sont confrontés à des attentes multiples, renvoyant à un large éventail de compétences et à la maîtrise rapide des spécificités du poste. L'acculturation sera plus ou moins aisée en fonction de leur parcours professionnel précédent.

L'analyse des entretiens révèle les besoins en compétences. Ils sont présentés ci-dessous en fonction du nombre d'occurrences dans les entretiens, regroupées par thèmes et synthétisées.

Les niveaux attendus correspondent aux contenus suivants :

1 : Connaît le sujet

2 : Connaît et met en œuvre le sujet en situation normale

3 : Maîtrise le sujet en toutes situations et peut transmettre sa connaissance

Intitulés des besoins en compétences	Niveaux attendus pour les directeurs responsables de centres débutants		
	1	2	3
Management de projet / Conduite de projet dans un environnement instable			X
Marchés publics / Dossiers projets et financements (Casdar, FSE, FranceAgriMer, Erasmus)		X	
Logiciels métiers : Indexa2, ChorusDT, ENT...	X		
Accompagnement global des adolescents et des adultes (structures et compétences, droits, comportements)	X		
Pédagogie de l'alternance Méthodes et techniques pédagogiques - Référentiel de formation / évaluation (CCF, UC.)			X
Communication audiovisuelle multimédia	X		
Connaissance de la FPC et Apprentissage			X
Ingénierie de formation et de développement			X
Certificateurs de l'environnement professionnel (démarche qualité...)		X	
E- Learning / E- Formation			
Culture de l'institution ministère - Fonctionnement du MAA – DGER			
EPL du territoire / carte des formations - Culture territoires et pays partenaires	X		

### 3.4.4. Les connaissances du directeur confirmé

La quasi-totalité des directeurs entendus indique spontanément rencontrer des difficultés avec l'un ou l'autre des items ci-dessous et s'interroge sur les modalités d'acquisition possibles.

De la même manière que ci-dessus, nous avons pondéré le niveau attendu de ces connaissances.

Niveaux attendus :

1 : Connaît le sujet

2 : Connaît et met en œuvre le sujet en situation normale

3 : Maîtrise le sujet en toutes situations et peut transmettre sa connaissance

Les compétences attendues du directeur confirmé résultent du cumul des compétences identifiées dans le tableau précédent avec celles listées ci-dessous.

Intitulés des compétences demandées	Niveaux attendus pour les directeurs confirmés		
	1	2	3
Textes juridiques : Droit du travail / code rural / législation sociale /JO – NS			X
Cadre de l'organisation des délégations			X
Gestion administrative, financière, budgétaire et GPEC / logiciels dédiés		X (logiciels)	X
Gestion dématérialisée des apprenants et des produits de formation	X		
Comptabilité M.9.9. et comptabilité analytique / logiciels dédiés		X	
Management : gestion de conflit, conduite de réunion et d'entretien			X
Marketing, communication externe/ gestion image	X		
Négociation commerciale (achat fonctionnement / vente formation et conseil)		X	
Culture de l'institution ministère - Fonctionnement du MAA – DGER			X
EPL du territoire / carte des formations - Culture territoires et pays partenaires			X

## **4. Proposition de référentiel du directeur de CFA et/ou de CFPPA au sein d'un EPLEFPA**

Le référentiel de directeur de CFA et de CFPPA rassemble deux composantes principales : la fiche descriptive d'activité et le tableau des compétences. Ces composantes sont précédées d'une présentation du contexte dans lequel s'exerce la fonction de directeur d'un centre. Après la rubrique portant sur les compétences, les situations professionnelles significatives au cœur du métier de directeur de centre sont identifiées et ventilées par profil.

### **4.1. Le contexte d'exercice de la fonction de directeur de centre CFA et/ou CFPPA**

#### **4.1.1 Le contexte législatif**

La formation professionnelle continue a fait l'objet, ces dernières années, de nombreuses évolutions législatives et réglementaires<sup>14</sup>. Elles visent à faciliter l'accès à l'emploi et l'évolution professionnelle des individus dans un souci d'équité et à améliorer la réponse aux besoins en compétences des entreprises. Elles concernent l'individu en tant qu'acteur de sa formation professionnelle, les entreprises sont davantage responsabilisées dans le développement des compétences de leurs personnels et la gouvernance y est redéfinie au service de l'efficacité de la formation.

La loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnels » constitue, pour la formation professionnelle continue, le prolongement des orientations déjà engagées. En revanche, pour la formation par apprentissage, elle définit un cadre nouveau qui, sur de nombreux points, rejoint celui de la formation professionnelle continue. Ce cadre repose notamment sur :

- l'inscription de l'offre de formation dans un contexte d'ouverture, de concurrence accrue entre les organismes de formation et de transparence vis-à-vis des candidats et des entreprises, incluant l'obligation de publier les principaux résultats de la performance du centre,
- la réponse individualisée aux besoins des candidats dans toutes leurs dimensions, en prenant en compte leurs parcours, leurs acquis, leur projet professionnel et leurs souhaits
- l'exigence de qualité maintenant imposée à tout type de centre de formation : obligation de labellisation ou de certification par une structure accréditée,
- un modèle économique basé sur la rémunération à l'apprenti, évolution qui inscrit la gestion du centre dans une logique d'efficacité renforcée.

Les prestations des CFA comme des CFPPA relèvent ainsi d'une logique d'amélioration continue, d'évolution et d'innovation permanente.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale.  
Décret n° 2015-790 du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de la formation professionnelle continue.

<sup>15</sup> Depuis la rédaction de ce rapport et au-delà des points évoqués, la mise en œuvre de la loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a fait évoluer la gouvernance de l'apprentissage et de la formation continue : les OPCO et France Compétences sont porteurs du système de financement, les régions restent partenaires et potentiellement cofinanceurs selon leurs politiques d'accompagnement respectives dans les territoires.

## 4.1.2. Le contexte institutionnel

Les CFA et les CFPPA de l'enseignement agricole public sont des centres constitutifs des EPLEFPA. Relevant du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, ils contribuent à mettre en œuvre les politiques que ce dernier définit. Les priorités de l'enseignement agricole public sont déclinées dans les projets stratégiques aux niveaux national et régional ; elles concernent notamment l'enseigner à produire autrement, le respect des valeurs de la République et le numérique éducatif.

L'EPLEFPA et ses centres constitutifs sont chargés de mettre en œuvre les cinq missions dévolues par le code rural à l'enseignement agricole public<sup>16</sup>. Cette organisation et ces missions constituent l'originalité des établissements agricoles, qui doit permettre l'expression de l'excellence au cœur de ces « campus agricoles des métiers ». Au-delà de l'établissement, les réseaux auxquels peuvent appartenir les centres contribuent également à leur réussite et à leur rayonnement.

Le directeur de centre exerce sa fonction sous la responsabilité et par délégation du directeur de l'EPLEFPA auquel il rend compte. Il fait partie intégrante de l'équipe de direction avec laquelle il développe une étroite collaboration pour mettre en place, notamment, des actions de formation et des projets communs.

Les attributions confiées à un éventuel directeur adjoint d'établissement chargé de FPC&A et les collaborations prévues entre ce dernier et le ou les directeurs de centres sont définies par le directeur d'EPLEFPA, en relation avec le DRAAF.

Chaque centre dispose de l'autonomie pédagogique et éducative. Le projet du centre est néanmoins développé en cohérence avec le projet d'établissement et en lien avec le conseil de l'éducation et de la formation, lieu de concertation entre les équipes des différents centres constitutifs.

## 4.1.3. Le cadre juridique et administratif

Le métier de directeur de centre est défini et cadré par un certain nombre de textes à portée juridique ou administrative (cf. annexe 2). Pour mémoire, les principaux sont les suivants :

- Le code rural et de la pêche maritime, et notamment les articles R 811-30 et suivants, qui encadre les conditions de nomination, les missions et les responsabilités des directeurs de centres composant l'établissement public
- Le code du travail, qui comporte un certain nombre de dispositions concernant les conditions à réunir pour être directeur d'un centre de formation et les responsabilités exercées (articles L6233-3, R6233-22 et suivants, D6351 et 6352)
- L'instruction interministérielle du 11 décembre 2017 relative à la réglementation comptable des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle, diffusée par Note de service DGER/SDEDC/2017-1038 du 27/12/2017, qui précise le cadre d'action, les rôles et responsabilités du directeur de centre en la matière
- La circulaire 2002 du 16 janvier 1992 portant sur les conditions d'emploi des directeurs de CFPPA et de CFA publics, qui précise notamment leur situation fonctionnelle, leurs activités et leurs responsabilités.
- Les notes de service DGER/SDEDC/N2011-2098 du 25 août 2011 et DGER/SDEPC/N2005-2087 du 29 novembre 2005 qui présentent les référentiels professionnels de directeur et de directeur adjoint d'EPLEFPA.

---

<sup>16</sup> En son article L811-1.

## **4.2. La fiche descriptive d'activités du directeur de CFA et ou de CFPPA**

La fiche descriptive d'activités (FDA) présente la liste des activités recensées d'une part lors des interviews de directeurs de centre réalisées dans le cadre de cette étude et d'autre part des contributions apportées dans le cadre d'un groupe métier, des comités de pilotage de l'étude et d'une réunion d'échange avec l'inspection de l'enseignement agricole. La FDA ne décrit pas toutes les activités exercées par un directeur de centre en particulier ; elle correspond plutôt au cumul de toutes les activités recensées lors de nos travaux et représente l'ensemble des configurations possibles du métier.

### **4.2.1. Développement de l'activité et des projets du centre**

- 1- Assure le pilotage stratégique du centre au sein de l'EPLEFPA, à partir de sa lettre de mission et du projet de centre ou à défaut, d'un diagnostic stratégique.
- 2- Inscrit le suivi des apprenants, le développement de l'activité et des projets, l'organisation du centre et la gestion des ressources humaines dans le cadre d'une certification et/ou labellisation qualité conforme aux attentes réglementaires.
- 3- Organise une veille collective au sein du centre et/ou de l'établissement et/ou d'un réseau permettant d'identifier les besoins des professionnels et des territoires en relation avec les champs de compétences de l'établissement.
- 4- Conduit l'élaboration d'un diagnostic stratégique partagé, à partir du point de vue de toutes les parties prenantes du centre, comprenant les forces et les faiblesses du centre, les opportunités et les menaces de l'environnement du centre.
- 5- Contribue à l'élaboration d'un projet de centre partagé prenant en compte tous les éléments de contexte économique, territorial, politique, institutionnel et articulé avec le projet de l'établissement ; veille à l'implication des équipes dans l'élaboration de ce projet.
- 6- Met en œuvre un plan de communication à même de développer l'attractivité des formations et services du centre et sa notoriété, dans le cadre d'une stratégie articulée avec celle de l'établissement.
- 7- Développe des organisations partenariales et mobilise des réseaux à même de faciliter le développement de l'activité et des projets du centre et/ou de l'EPLEFPA
- 8- Réalise des activités de lobbying auprès de partenaires et clients (implication dans les activités de réseaux/groupes de travail physiques et virtuels, participation à des réunions et événements, ...).
- 9- Structure et pilote la mission d'ingénierie au sein du centre, en cohérence avec l'organisation de cette mission au sein de l'établissement et du réseau régional des CFA/CFPPA.
- 10- Formule, en réponse aux demandes ou besoins identifiés, des propositions adaptées aux attentes des commanditaires dans une logique de complémentarité avec l'existant.
- 11- S'assure de la mise en œuvre des cinq missions dévolues aux EPLEFPA.
- 12- Réalise des activités et adopte une posture qui relèvent de la conduite du changement.  
Exemples : utilise fréquemment de la démarche de projet, consacre une part significative de son temps aux activités de veille et de prospective, encourage les membres de l'équipe dans l'émergence d'initiatives...

## 4.2.2. Organisation et gestion des ressources humaines

- 1- Met en place une organisation efficiente qui permet de répondre aux besoins des commanditaires et des apprenants et qui s'articule avec l'organisation globale de l'établissement : organigramme, définition des missions et postes des agents, répartition des activités, délégations, ...
- 2- Mobilise, en relation avec le directeur d'établissement, les ressources humaines les plus adaptées en réponse aux besoins en compétence.
- 3- Définit, en lien avec le directeur de l'établissement, un cadre de travail négocié et adapté au contexte local, développe le dialogue social au sein du centre.
- 4- Prépare et réalise les entretiens de recrutement
- 5- Prépare les conventions et contrats et les transmet pour signature au directeur de l'EPLEFPA
- 6- Contribue à l'élaboration d'outils de pilotage normés (exemples : fiches de postes, fiches de services prévisionnels et réalisées, fiches entretiens, Planning prévisionnels des actions de formation, plan de formation, cartographie des compétences...), adaptés et partagés par les membres de l'équipe ainsi qu'aux procédures qui accompagnent leur utilisation.
- 7- Planifie et réalise les entretiens professionnels
- 8- S'assure de l'évolution des compétences des personnels et élabore un plan de formation des personnels intégré au plan local de formation de l'établissement.
- 9- S'assure du respect du cadre réglementaire de la gestion des ressources humaines en relation avec le secrétariat général de l'établissement et le chargé des affaires juridiques au SRFD.
- 10- Assure le suivi des missions de chaque agent conformément au cadre établi et aux objectifs fixés dans le respect des règles de déontologie inhérentes aux différentes fonctions
- 11- Organise la diffusion de l'information auprès de tous les membres de l'équipe
- 12- veille au développement d'une « ambiance de travail » propice au travail de tous et au respect de chacun
- 13- Participe, sous la responsabilité du directeur de l'établissement, à la gestion des situations de crise touchant le centre
- 14- Organise la participation des membres de l'équipe du centre et celle des apprenants dans les instances de l'EPLEFPA.
- 15- Intervient en exerçant son autorité auprès des apprenants et des personnels en faisant notamment appliquer le règlement intérieur du centre et en mobilisant, si besoin, en particulier, le Conseil de discipline.

### **4.2.3. Pilotage pédagogique et éducatif**

- 1- Organise et anime des réunions d'équipe, de pôle, de comité de projet...
- 2- Conduit un diagnostic sur la qualité pédagogique et met en œuvre des actions à même de faire progresser l'action individuelle des agents et collective de l'équipe.
- 3- Pilote des projets pédagogiques qui offrent des réponses adaptées combinant plusieurs modalités (présentiel ou à distance, collective ou individuel, pédagogie de l'alternance, formation en situation de travail sur l'établissement ou en entreprise...) et ce, quel que soit les publics accueillis.
- 4- Assure, en collaboration avec les membres de l'équipe pédagogique, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des actions pour répondre au mieux au besoin des apprenants : accueil, orientation, conseil en évolution professionnelles, positionnement, formation, insertion...
- 5- Organise, en collaboration avec les équipes pédagogiques et éducatives, le suivi individualisé des apprenants en favorisant leur réussite et leur insertion.
- 6- Supervise les actions sociales et culturelles mise en œuvre dans le cadre de la vie éducative
- 7- Élabore un projet pédagogique et éducatif constitutif du projet de centre cohérent avec le projet de l'établissement.

### **4.2.4. Pilotage du centre dans le respect des obligations réglementaires et administratives**

- 1- S'assure du respect des engagements contractuels concernant le volet pédagogique que ce soit avec les financeurs ou l'autorité académique et de la cohérence avec le cadre juridique et administratif.
- 2- S'assure du respect des exigences définies par les différentes autorités administratives (bilan pédagogique et financier, enquête de vulnérabilité, diffusion des indicateurs de performance du centre, certification...).
- 3- S'assure de la conformité juridique et administrative des documents et des procédures, en particulier des documents contractuels engageant le centre au plan juridique (ex. : respect des règles concernant les visas et signatures des conventions, contrats, ordre de mission, conformité au code des marchés publics pour les dépenses...).
- 4- Prépare la documentation à soumettre, participe aux instances et assure, en qualité de directeur de CFPPA, le secrétariat du conseil de centre.
- 5- Organise des réunions et rencontres pour informer les membres du conseil de centre et/ou de perfectionnement et les administrateurs de l'EPLEFPA du déroulement des activités du centre et pour recueillir leur point de vue (avis ou délibération) sur la situation, les évolutions et/ou les projets retenus.
- 6- Participe aux réunions de l'équipe de direction et aux réunions des différentes instances de l'EPL (conseil d'administration, conseil de perfectionnement, conseil d'autres centres constitutifs, comité d'hygiène et sécurité au travail, commissions diverses...)
- 7- Rend compte régulièrement au directeur de l'EPL de la gestion du centre.

#### **4.2.5. Mise œuvre sécurisée des activités du centre et la mobilisation des moyens matériels**

- 1- Coordonne la mise en œuvre au sein du centre et/ou de l'établissement des actions de prévention des risques, favorise l'apprentissage des valeurs républicaines, l'enrichissement culturel et l'épanouissement social des apprenants
- 2- Organise l'utilisation des locaux et des moyens matériels dans un souci de respect, de propreté et d'entretien courant des locaux de travail, de détente et d'hébergement, en lien avec le secrétariat général de l'EPLEFPA
- 3- S'assure du respect par tous les acteurs du droit à l'image, de la sécurité et de la confidentialité des données notamment numériques, en lien avec le service informatique de l'EPLEFPA
- 4- Élabore et ajuste le règlement intérieur du centre en prenant notamment en compte, sur le plan de la sécurité, les particularités des publics accueillis, veille à ce qu'il soit porté à la connaissance des apprenants et s'assure de son application.
- 5- S'assure du respect des obligations du centre en matière de sécurité vis-à-vis des apprentis et des stagiaires, qu'il s'agisse des séquences de formation organisées au sein de l'établissement (formation préalable, encadrement des travaux pratiques, DUER...) ou des périodes de formation en milieu professionnel (information des entreprises, qualité des conventions établies, assurances...)

#### **4.2.6. Gestion économique et financière du centre**

- 1- Formule des objectifs réalistes à atteindre et une stratégie de progrès adaptée.
- 2- Élabore, en lien avec le secrétariat général, un tableau de bord et un suivi des principaux indicateurs économiques et financiers et des indicateurs de performance de l'activité du centre;
- 3- Utilise, en lien avec le secrétariat général, et conçoit si besoin est, des outils numériques permettant d'assurer la gestion globale et analytique de l'activité et de suivre l'activité du centre (tableaux de bord de tenue des comptes, logiciel de comptabilité analytique, budget de gestion, tableur de calcul de prix de revient, ...)
- 4- Analyse la situation économique et financière du centre
- 5- Élabore les prévisions et les réalisations liées à l'activité du centre et nécessaires à l'élaboration de budget et des décisions modificatives
- 6- Évalue avec le directeur d'établissement, les incidences économiques et financières d'une décision ou d'un projet ; les met en perspective d'autres éléments non chiffrables notamment dans le cadre de négociation avec des partenaires financiers
- 7- Mobilise, en lien avec le directeur d'EPLEFPA et le secrétariat de l'EPLEFPA, les moyens matériels les plus adaptés à la mise en œuvre des activités du centre et envisage les ajustements nécessaires (investissements, location, mise à disposition...)
- 8- Supervise l'exécution des conventions financières qui engagent le centre : planification des paiements, préparation des factures et bons de commande intermédiaires,
- 9- Met en œuvre, s'il y a lieu, avec le directeur d'établissement, un plan pluriannuel de redressement de la situation économique et financière du centre.

### 4.3. Les compétences du directeur de centre

Dans la section qui précède, le métier de directeur de centre a été décrit selon ses différentes activités. Le tableau ci-dessous précise les compétences associées. L'ensemble de ces deux sections constitue le référentiel métier proposé pour l'emploi de directeur de centre en EPLEFPA.

Les compétences énumérées ci-dessous sont rassemblées par fonction et sous-fonction du directeur de centre, telles que définies en 4.2. Leur liste n'est pas exhaustive. Afin de pouvoir proposer une formation modulaire, certaines des compétences identifiées ci-dessous peuvent se retrouver d'un bloc à l'autre.

#### 4.3.1. Compétences communes à toutes les fonctions

Connaissances (Savoirs)	Savoir-faire	Savoir être
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Culture et organisation institutionnelle du ministère en charge de l'agriculture</li> <li>▪ Culture et organisation institutionnelle de l'enseignement agricole</li> <li>▪ Droits et obligations du fonctionnaire</li>   <li>▪ L'appareil de formation agricole</li> <li>▪ Textes législatifs et réglementaires concernant l'apprentissage et la formation continue (code rural...)</li> <li>▪ Fonctionnement d'un EPLEFPA, d'un CFA, d'un CFPPA</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se situer dans une organisation (fonctionnement hiérarchique de son institution, interlocuteurs dans les différents services...)</li>   <li>▪ Analyser</li> <li>▪ Esprit de synthèse, concision</li> <li>▪ Définir une stratégie</li> <li>▪ Fixer des objectifs</li> <li>▪ Mesurer des résultats</li>   <li>▪ Travailler en équipe, en interservices, en inter-centres, en réseau</li> <li>▪ Planifier et organiser sa charge de travail</li> <li>▪ Adapter sa posture aux circonstances et aux interlocuteurs</li> <li>▪ Communiquer</li> <li>▪ S'exprimer en public</li> <li>▪ Rédiger divers types de documents dont documents des documents administratifs, des rapports...</li>   <li>▪ Identifier les sources d'information clés pour le directeur du centre</li> <li>▪ Gérer le flux quotidien d'information et d'activité</li>   <li>▪ Utiliser les technologies et outils numériques au quotidien</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sens de l'intérêt général</li> <li>▪ Sens du service public</li>   <li>▪ Ouverture au dialogue</li>   <li>▪ Autonomie</li> </ul>

### 4.3.2. Compétences liées aux fonctions :

- Organisation et gestion des ressources humaines

- Pilotage pédagogique et éducatif

Fonctions	Connaissances (Savoirs)	Savoir-faire	Savoir être
<p><b>Organisation et gestion des ressources humaines</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les métiers dans un EPLEFPA, dans un CFA et dans un CFPPA</li> <li>▪ Sociologie des organisations</li> <li>▪ Techniques et outils de GRH</li> <li>▪ Techniques de management dont techniques de recrutement</li> <li>▪ Notions de psychologie</li> <li>▪ Risques psycho sociaux</li> <li>▪ Droit du travail</li> <li>▪ Protocole de gestion des personnels</li> <li>▪ Organisations syndicales</li> <li>▪ Management de projet</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Exercer l'autorité que lui confère la fonction notamment dans les choix relevant de la GRH</li> <li>▪ Conseiller, orienter les salariés (sur leurs droits, leurs obligations et les démarches à effectuer)</li> <li>▪ Conduire un entretien professionnel</li> <li>▪ Evaluer des compétences et détecter des potentiels</li> <li>▪ Produire un plan de formation pour les personnels</li> <li>▪ Donner du sens à son action et à ses décisions, faire preuve de leadership, susciter l'adhésion</li> <li>▪ Écouter</li> <li>▪ Respecter les obligations de confidentialité</li> <li>▪ Anticiper les conflits</li> <li>▪ Conduire une médiation</li> <li>▪ Arbitrer, décider</li> <li>▪ Recruter le personnel, négocier un contrat de travail</li> <li>▪ Optimiser la gestion de l'ensemble des moyens humains</li> <li>▪ Manager en période de crise, Gérer les situations d'urgence</li> <li>▪ Identifier les enjeux et les marges de manœuvre</li> <li>▪ Négocier (exemple protocole de gestion des personnels)</li> <li>▪ Conduire une politique de changement</li> <li>▪ Valoriser les performances collectives et individuelles</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sens de l'autorité</li> <li>▪ Sens de l'organisation</li> <li>▪ Maîtrise de ses émotions</li> <li>▪ Maîtrise de son stress</li> <li>▪ Exemplarité</li> <li>▪ Impartialité, neutralité, équité</li> <li>▪ Réactivité</li> <li>▪ Rigueur</li> <li>▪ Fiabilité</li> <li>▪ Empathie</li> <li>▪ Discernement</li> <li>▪ Disponibilité</li> <li>▪ Accessibilité</li> </ul>

Fonctions	Connaissances (Savoirs)	Savoir-faire	Savoir être
<b>Pilotage pédagogique et éducatif</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les métiers dans un EPLEFPA, dans un CFA et dans un CFPPA</li> <li>▪ Offre de formation et de services du centre et de l'EPL</li> <li>▪ Caractéristiques des publics accueillis</li> <li>▪ Acteurs de l'accompagnement éducatif et social du territoire (associations...)</li> <li>▪ Sociologie des organisations</li>   <li>▪ Techniques et outils de GRH</li> <li>▪ Techniques de management</li> <li>▪ Notions de psychologie</li> <li>▪ Risques psycho sociaux</li>   <li>▪ Droit du travail</li> <li>▪ Protocole de gestion des personnels</li> <li>▪ Organisations syndicales</li>   <li>▪ Management de projet pédagogique ou éducatif</li>   <li>▪ Bases de la pédagogie</li> <li>▪ Pédagogie de l'alternance</li> <li>▪ Individualisation des formations</li> <li>▪ Approche par compétences</li> <li>▪ Dispositifs, pédagogies et technologies novateurs en formation professionnelle</li> <li>▪ @learning, formation à distance</li>   <li>▪ Textes règlementaires concernant les apprentis et les stagiaires en matière d'hébergement et de discipline</li>   <li>▪ Démarche qualité du centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adapter sa posture aux circonstances et aux interlocuteurs</li> <li>▪ Expliquer et restituer avec pédagogie</li>   <li>▪ Planifier</li> <li>▪ Concevoir et proposer une organisation du travail pertinente</li> <li>▪ Donner du sens à son action et à ses décisions, faire preuve de leadership, susciter l'adhésion</li>   <li>▪ Encadrer/animer une équipe</li> <li>▪ Conduire une réunion</li> <li>▪ Valoriser les progrès et réussites des personnels et du centre</li> <li>▪ Déléguer</li> <li>▪ Détecter les dysfonctionnements dans l'équipe</li> <li>▪ Recadrer lorsque c'est nécessaire et au moment opportun</li>   <li>▪ Concevoir un projet de vie éducative</li> <li>▪ Évaluer un projet de vie éducative</li> <li>▪ Choisir les partenaires de la vie éducative</li> <li>▪ Identifier les financements dédiés (prévention santé, vie sociale et culturelle)</li>   <li>▪ Écouter</li> <li>▪ Communiquer</li> <li>▪ Accueillir des usagers</li> <li>▪ Proposer des parcours individualisés de formation</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sens de l'autorité</li> <li>▪ Sens de l'organisation</li>   <li>▪ Maîtrise de ses émotions</li> <li>▪ Maîtrise de son stress</li> <li>▪ Exemplarité</li> <li>▪ Impartialité, neutralité, équité</li>   <li>▪ Réactivité</li> <li>▪ Rigueur</li> <li>▪ Fiabilité</li> <li>▪ Empathie</li> <li>▪ Discernement</li>   <li>▪ Disponibilité</li> <li>▪ Accessibilité</li> <li>▪ Bienveillance</li> <li>▪ Fermeté</li> <li>▪ Perspicacité</li> <li>▪ Ouverture</li> </ul>

### 4.3.3. Compétences liées aux fonctions :

- **Gestion économique et financière**
- **Pilotage relevant des obligations réglementaires et administratives**

Fonctions	Connaissances (Savoirs)	Savoir-faire	Savoir être
<p><b>Pilotage relevant des obligations réglementaires et administratives</b></p> <p><b>ET</b></p> <p><b>Gestion administrative et financière</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Gestion administrative et budgétaire : contenu et outils</li> <li>▪ Audit, évaluation, inspection</li> <li>▪ Ingénierie financière</li> <li>▪ Réglementation concernant les marchés publics</li> <li>▪ Réglementation hygiène, sécurité, santé au travail</li> <li>▪ Textes législatifs et réglementaires la gestion et les activités du centre</li> <li>▪ Comptabilité M99</li> <li>▪ Comptabilité analytique et gestion de budget</li> <li>▪ Logiciels dédiés à la comptabilité et à la gestion administrative et budgétaire</li> <li>▪ Principes et fonctionnement du dialogue de gestion</li> <li>▪ Différents types de contrats et de conventions</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Réaliser une veille juridique et réglementaire</li> <li>▪ Concevoir des outils de gestion</li> <li>▪ S'appropriier des outils de gestion conçus par d'autres</li> <li>▪ Définir les moyens nécessaires</li> <li>▪ Préparer un budget global et un budget par action</li> <li>▪ Négocier et défendre un budget, un projet</li> <li>▪ Optimiser la gestion de l'ensemble des moyens humains et matériels</li> <li>▪ Optimiser l'utilisation des locaux, équipements, et matériels, en sécurité</li> <li>▪ Anticiper les investissements matériels et humains</li> <li>▪ Contrôler les documents de gestion conformément aux attendus</li> <li>▪ Alerter l'ordonnateur sur les anomalies, les dysfonctionnements et les risques</li> <li>▪ Proposer des actions correctives</li> <li>▪ S'assurer de la continuité du service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rigueur, précision</li> <li>▪ Objectivité</li> <li>▪ Esprit méthodique et logique</li> <li>▪ Anticipation</li> <li>▪ Persévérance</li> <li>▪ Prudence, vigilance</li> </ul>

### 4.3.4. Compétences liées à la fonction :

#### - Développement de l'activité et des projets de centre

Fonction	Connaissances (Savoirs)	Savoir-faire	Savoir être
<p><b>Développement de l'activité et des projets de centre</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Management de projet</li> <li>▪ Démarche qualité</li> <li>▪ Outils de pilotage de la qualité</li> <li>▪ Audit, évaluation, inspection</li>   <li>▪ Textes portant sur la formation professionnelle (apprentissage et formation continue) dont la loi de 2018 portant réforme de la formation professionnelle</li> <li>▪ Référentiels de diplômes et certifications</li> <li>▪ Règles des marchés publics d'achat de formation</li>   <li>▪ Ministères certificateurs</li> <li>▪ Offre de formations du MAA</li> <li>▪ Paysage de la formation professionnelle</li>   <li>▪ Connaissance des territoires et de leur culture :               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Économie locale et régionale, secteurs porteurs, secteurs en crise</li> <li>- Réseaux professionnels</li> <li>- Marché de l'emploi</li> <li>- Autres EPL du territoire</li> <li>- Carte des formations dans le territoire</li> <li>- Établissements concurrents et réseau d'établissements partenaires</li> </ul> </li>   <li>▪ Gestion prévisionnelle des emplois et des compétences</li>   <li>▪ Attentes des donneurs d'ordres</li> <li>▪ Attentes des apprenants des centres</li>   <li>▪ Notions de marketing</li> <li>▪ Image du centre</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Identifier les acteurs du territoire, leur positionnement et leurs objectifs</li> <li>▪ Percevoir les enjeux du territoire</li> <li>▪ Développer une vision systémique et stratégique du centre au sein de l'EPL et du territoire</li> <li>▪ Définir une stratégie de développement du centre notamment en choisissant les formations et services à mettre en œuvre</li> <li>▪ Choisir les partenaires les plus opportuns</li> <li>▪ Constituer un réseau</li> <li>▪ Mobiliser les réseaux</li> <li>▪ Anticiper les évolutions et les risques</li> <li>▪ Définir des priorités</li> <li>▪ Décider</li> <li>▪ Faire preuve de leadership</li>   <li>▪ Élaborer une stratégie et des outils de communication</li> <li>▪ Tenir compte de l'image et de l'attractivité de l'EPL et du centre</li> <li>▪ Développer un lobbying auprès des donneurs d'ordres et des partenaires</li> <li>▪ Savoir représenter</li> <li>▪ Adapter sa posture (directeur, leader, collaborateur, représentant l'EPL...) aux circonstances et aux interlocuteurs</li>   <li>▪ Répondre à un appel d'offres</li> <li>▪ Élaborer un dossier de demande de financement de projet</li> <li>▪ Négocier ses achats</li>   <li>▪ Commercialiser les formations et autres services du centre</li> <li>▪ Communiquer dans une langue étrangère (1<sup>er</sup> niveau)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rigueur, précision</li> <li>▪ Réactivité</li> <li>▪ Proactivité</li> <li>▪ Autonomie</li> <li>▪ Prise de recul</li> <li>▪ Sens des responsabilités</li> <li>▪ Dynamisme</li> <li>▪ Ouverture au dialogue</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Ingénierie de développement</li> <li>▪ Appels d'offres, appels à projets</li> <li>▪ Ingénierie pédagogique</li> <li>▪ Bases de la pédagogie</li> <li>▪ Pédagogie de l'alternance</li> <li>▪ Approche par compétences</li> <li>▪ Dispositifs, pédagogies et technologies novateurs en formation professionnelle</li> <li>▪ @learning, formation à distance</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Auditer, évaluer, faire un diagnostic</li> <li>▪ Concevoir un projet de centre relié au projet de l'EPL</li> <li>▪ Mettre en œuvre la démarche qualité</li> <li>▪ Mettre en place et utiliser un outil de pilotage de la qualité</li> <li>▪ Traduire les politiques du MAA en orientations et priorités d'action</li> <li>▪ Inscrire son action dans le projet de l'EPL et les réseaux</li> <li>▪ Faire adhérer l'équipe de direction de l'EPL et l'équipe du centre au projet du centre</li> <li>▪ Animer la mise en œuvre du projet de centre et de la politique de qualité</li> <li>▪ Promouvoir les politiques de l'État et le projet de l'EPL auprès des acteurs internes et externes du centre</li> <li>▪ Contrôler la qualité des sous-traitants et fournisseurs (prestataires vacataires)</li> <li>▪ Faire respecter les procédures de qualité internes</li> </ul>	
--	---	---	--

## **4.4. Situations professionnelles significatives (SPS) par champ d'activité et selon les profils des directeurs de centre**

Cette rubrique ne constitue pas un des chapitres proprement dits du référentiel de directeur de centre. Néanmoins son élaboration a paru utile dans le cadre de cette étude pour au moins deux raisons. D'une part, elle permet l'identification des activités au cœur du métier de directeur de centre (les situations ou activités professionnelles significatives ou révélatrices de la compétence ou « SPS ») et donc implicitement, des savoir-faire clés du métier. D'autre part, ces situations de travail, en nombre limité, étant à la fois au cœur du métier et communes à l'ensemble des directeurs de centre sur le territoire national préfigurent les principaux constituants du plan de formation et d'accompagnement des directeurs de centre.

Les situations professionnelles significatives ci-après ont été identifiées de la même manière que les SPS des métiers ciblés par les diplômés de l'enseignement agricole<sup>17</sup>, à partir de quatre critères :

- la fréquence de l'activité,
- sa complexité,
- son caractère prospectif,
- son caractère obligatoire ou relevant de la réglementation.

Sur le fond, la liste des SPS a été essentiellement nourrie, d'une part, par le traitement des données recueillies lors des interviews de directeurs et, d'autre part, par l'analyse du contexte d'évolution du métier, notamment au regard de l'impact de la loi « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel ».

La section ci-dessous détaille les SPS selon les champs d'activité. Dans celle qui la suit, ces SPS sont rapportés aux différents profils de directeur de centre définis dans la typologie (p. 17).

### **4.4.1. Les SPS de la compétence du directeur de centre selon quatre champs d'activité**

L'analyse des champs d'activité suivants a permis d'identifier 15 situations professionnelles significatives.

#### **4.4.1.1. Organisation et gestion des ressources humaines**

- Mise en œuvre d'une délégation interne efficiente
- Mise en œuvre d'un dispositif permettant d'anticiper les conflits
- Règlement des conflits
- Mise en œuvre d'une organisation interne permettant au centre d'être une organisation apprenante.

#### **4.4.1.2. Pilotage du projet de territoire**

- Analyse du contexte du centre dans son territoire à des fins de développement et d'optimisation du fonctionnement du centre
- Définition et partage d'un projet de territoire pour le centre, en interne et auprès des acteurs du territoire, articulé au projet de l'EPL
- Choix et fidélisation de ses partenaires et alliés et mise en œuvre d'un lobbying
- Organisation de la réponse aux appels d'offre/appels à projets par équipe et/ou par le réseau des centres
- Planification des investissements, préparation des budgets prévisionnels.

---

<sup>17</sup> Cf. le *Guide d'écriture des référentiels de diplômés*, [http://www.chlorofil.fr/fileadmin/user\\_upload/diplomes/ref/btsa/info\\_communes/btsa-guide-ecriture.pdf](http://www.chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/diplomes/ref/btsa/info_communes/btsa-guide-ecriture.pdf)

#### **4.4.1.3. Pilotage de la qualité**

- Mise en œuvre d'un dispositif suscitant l'adhésion de l'équipe à la démarche qualité et au projet de centre
- Définition et déploiement d'une stratégie partagée de développement, de marketing et de communication du centre (auprès des professionnels notamment).

#### **4.4.1.4. Pilotage du changement pédagogique et organisationnel**

- Exploitation du dispositif de veille sur les plans réglementaire, technologique, pédagogique, sectoriel et institutionnel à des fins de développement du centre et d'optimisation de son fonctionnement
- Mise en œuvre d'une organisation interne permettant l'expression et le déploiement de projets à l'initiative des membres du personnel
- Incitation et accompagnement de l'innovation pédagogique, technologique, communicationnelle...
- Pilotage de la mise en œuvre des référentiels de certification renouvelés.

### **4.4.2. Les SPS du directeur de centre selon les profils**

Le tableau ci-après reprend la classification en trois profils donnée dans la rubrique consacrée à la typologie des directeurs de centre (cf. p. 17). Il permet d'indiquer la progression la plus fréquemment observée dans le métier lorsqu'on passe d'un profil à l'autre. Il permet ainsi de guider l'appui à la prise de fonction et l'accompagnement dans l'évolution des compétences.

En effet, si les directeurs doivent investir l'ensemble de leurs prérogatives, la pleine maîtrise des compétences associées ne s'acquiert que progressivement. Le tableau retrace le moment de la carrière où elle devient la condition de l'exercice du métier pour un profil donné. Conformément au cahier des charges, les profils définis ci-dessous pourront aussi aider le commanditaire à opérer un classement des postes et à améliorer l'adéquation entre le poste confié et le profil de l'agent.

Champs de compétences	Profils par ordre croissant de maîtrise et d'expérience du métier		
	Manager de projet	Manager de centre	Manager intégré d'EPL
	Animateur d'équipe	Développeur d'activité	Gestionnaire superviseur du développement
1. Management des RH	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre d'une délégation interne efficiente</li> <li>▪ Mise en œuvre d'un dispositif permettant d'anticiper les conflits</li> <li>▪ Règlement des conflits</li> </ul>		
		Mise en œuvre d'une organisation interne permettant au centre d'être une organisation apprenante	
2. Pilotage du projet de territoire	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analyse du contexte du centre dans son territoire à des fins de développement et d'optimisation du fonctionnement du centre</li> <li>▪ Définition et partage d'un projet de territoire pour le centre, en interne et auprès des acteurs du territoire, articulé au projet de l'EPL</li> <li>▪ Organisation de la réponse aux appels d'offre/appels à projets par équipe et/ou par le réseau de centres</li> <li>▪ Planification des investissements, préparation des budgets prévisionnels</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Choix et fidélisation de ses partenaires et ses alliés</li> <li>▪ Mise en œuvre d'un lobbying</li> </ul>	
3. Pilotage de la qualité	Mise en œuvre d'un dispositif suscitant l'adhésion de l'équipe à la démarche qualité et au projet de centre		
		Définition et déploiement d'une stratégie partagée de développement, de marketing et de communication du centre (auprès des professionnels notamment)	
4. Pilotage du changement pédagogique et organisationnel	Exploitation du dispositif de veille sur les plans réglementaire, technologique, pédagogique, sectoriel, institutionnel,... à des fins de développement du centre et d'optimisation de son fonctionnement		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mise en œuvre d'une organisation interne permettant l'expression et le déploiement de projets à l'initiative des membres du personnel</li> <li>▪ Incitation et accompagnement de l'innovation pédagogique, technologique, communicationnelle...</li> <li>▪ Pilotage de la mise en œuvre des référentiels de certification renouvelés</li> </ul>	

### **4.4.3. Modalités de formation et d'accompagnement à la maîtrise des différentes SPS**

Le classement ci-dessus indique les SPS à inscrire dans les plans de formation et d'accompagnement des directeurs de centre selon leur profil. Les modalités de montée en compétences à mettre en œuvre pourraient être une combinaison des modalités suivantes lors de la prise de fonction et ensuite pendant le déroulement de la carrière du directeur de centre :

- Session de formation de type stage régional, interrégional et national, d'un à quelques jours, avec un temps de mise en situation simulée ou de cas concret de centre visité pendant la session
- FOAD alternant séquences présentielles, visioconférences, travaux personnels
- Session d'échanges de pratiques aux plans régional, interrégional et national
- Accompagnement ponctuel par un pair reconnu comme expérimenté quant à telle ou telle situation professionnelle
- Tutorat pendant la première année d'exercice par un pair
- Intervention conseil de l'inspection

En résumé, dans le cadre de l'établissement du plan de formation et de l'accompagnement des directeurs de centres on cherchera à atteindre deux objectifs :

- une articulation logique et progressive des différentes thématiques liées aux SPS ci-dessus ;
- en termes de méthode, la combinaison des différentes modalités de formation et d'accompagnement évoquées ci-dessus.

Ces propositions sont reprises dans la préconisation numéro 2.

## **5. Les préconisations opérationnelles**

Les préconisations ci-après forment un ensemble articulé et se confortent mutuellement. Le chef de file pressenti pour la mise en œuvre de la préconisation est mentionné en premier dans la liste des acteurs impliqués.

- |                        |  |
|------------------------|--|
| <b>Préconisation 1</b> | <b>Favoriser la durée dans le poste</b>  |
| <b>Préconisation 2</b> | <b>Former et accompagner les directeurs de centre</b>  |
| <b>Préconisation 3</b> | <b>Actualiser et consolider les textes de référence sur les métiers et sur la rémunération des directeurs de centres</b> |
| <b>Préconisation 4</b> | <b>Promouvoir le métier de directeur, notamment en proposant des parcours de carrière</b>                                |

## PRÉCONISATION N° 1

### Favoriser l'attractivité et la durée dans le poste pour les non-titulaires

<b>Problématique</b>	<p>L'étude montre que près d'un quart des directeurs de centres sont agents contractuels, le plus généralement des ACET ou plus rarement des ACB.</p> <p>Pour être titularisés, ils peuvent se présenter à différents concours : IAE, attaché d'administration de l'État, PLPA/PCEA matière (exemple : zootechnie) ou PLPA IFP (ingénierie de formation professionnelle).</p> <p>Excepté le concours de PLPA IFP, qui a été réécrit pour mieux correspondre aux recrutements des directeurs, les autres concours ne portent pas sur les activités de direction de centre. Aussi, la lourdeur de l'investissement pour préparer les concours est difficilement compatible avec la charge du métier de directeur.</p> <p>Les agents contractuels peuvent par ailleurs perdre leur emploi au bénéfice d'un titulaire s'ils ne bénéficient pas en gestion d'une mesure « de protection du poste » (3 ans) et s'ils ne la valorisent pas en terme de préparation de concours.</p> <p>Cette situation influe fortement sur le turn-over et, par voie de conséquence, sur la vulnérabilité des centres.</p>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Déprécier des agents qui exercent des fonctions complexes et à enjeux.</li> <li>▪ Inscrire dans la durée les missions confiées aux directeurs.</li> <li>▪ Conforter les centres, stabiliser les équipes et améliorer les indicateurs de vulnérabilité.</li> <li>▪ Faciliter le recrutement d'agents contractuels compétents en montrant des perspectives d'évolution à l'entrée dans la fonction.</li> </ul>
<b>Actions</b>	Créer une spécialité « directeurs de centres » dans le concours de PLPA, à l'instar des DEA pour la spécialité « chef de travaux ».
<b>Indicateurs</b>	Publication d'un arrêté d'ouverture du concours.
<b>Acteurs responsables de la mise en œuvre de la préconisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DGER</li> <li>▪ Inspection</li> <li>▪ SRH</li> </ul>

## PRÉCONISATION N°2

### Former et accompagner les directeurs de centre

<b>Problématique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ De nombreux directeurs découvrent la réalité de leurs fonctions à la prise de poste.</li><li>▪ Les directeurs de centre sont souvent isolés dans l'EPL et au sein même de leur centre.</li><li>▪ Après leur prise de poste, des directeurs peuvent éprouver des difficultés à appréhender et à gérer certaines situations.</li><li>▪ Le dispositif d'accompagnement de la DGER pour les situations d'urgence n'existe plus formellement.</li><li>▪ Les formations d'adaptation à l'emploi et continues ne couvrent pas l'ensemble des besoins et peuvent manquer d'opérationnalité</li><li>▪ Les modalités de formation proposées ne sont pas assez variées et adaptées aux contraintes inhérentes à la fonction de directeur de centre et aux attentes de ce public.</li><li>▪ L'accompagnement à l'évolution de carrière devrait être renforcé</li></ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Faciliter la prise de fonction et la durabilité dans le poste.</li><li>▪ Favoriser la montée en compétences et les parcours de carrière.</li><li>▪ Renforcer le sentiment d'appartenance à un réseau de pairs.</li><li>▪ Rompre l'isolement des directeurs de centre en facilitant le recours aux réseaux (de niveau régional et national).</li></ul>
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Rétablir la fonction de référent DGER pour les situations d'urgence et les besoins en coaching des directeurs de centre.</li><li>▪ Maintenir un poste par région d'animateur de réseau de CFA et CFPPA financé sur BOP 143.</li><li>▪ Mettre en place un dispositif de positionnement des nouveaux directeurs (contractuels et titulaires) débouchant sur l'élaboration d'un parcours individualisé. Pour les directeurs déjà en place, formaliser et promouvoir un dispositif d'accompagnement à l'évolution de carrière.</li><li>▪ Adapter l'offre de formation et d'accompagnement existante aux besoins identifiés : cf. Champs d'activité et Situations professionnelles significatives (SPS) par profil de directeur.</li><li>▪ Proposer des modalités de formation variées en réponse aux contraintes inhérentes à la fonction de directeur de centre (stage, FOAD, échanges de pratiques, tutorat par un pair, intervention conseil de l'inspection...)</li><li>▪ Élaborer et conduire une enquête annuelle auprès des directeurs de centre pour :</li></ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- mesurer le taux de satisfaction quant au dispositif de formation et d'accompagnement (viser au moins 70% de satisfaits)</li> <li>- obtenir un pré-positionnement des directeurs sur les actions de formation et d'accompagnement nationales pouvant intéresser les directeurs</li> <li>- ajuster, à partir des résultats de l'enquête, l'offre nationale de formation et d'accompagnement en termes d'actions et de modalités</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Arrêté de nomination d'un référent DGER</li> <li>▪ Postes d'animateurs de réseau CFA - CFPPA confortés en région par dotation BOP 143</li> <li>▪ Dispositif de positionnement des nouveaux directeurs mis en œuvre et dispositif d'accompagnement de carrière formalisé</li> <li>▪ Nombre de parcours individualisés contractualisés</li> <li>▪ Taux de satisfaction quant au dispositif de formation et d'accompagnement &gt; à 70% de satisfaits</li> <li>▪ Offre nationale de formation et d'accompagnement ajustée selon résultats de l'enquête annuelle en termes d'actions et de modalités</li> </ul>
<b>Acteurs responsables de la mise en œuvre de la préconisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ <b>DGER</b></li> <li>▪ IEA</li> <li>▪ SRH</li> <li>▪ AGROSUP Dijon - Éduter formation</li> </ul>

### PRÉCONISATION N° 3

#### Actualiser et consolider les textes de référence sur les métiers et sur la rémunération des directeurs de centres

<b>Problématique</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Actuellement on dénombre plus de 20 textes régissant les structures CFA - CPPA et les personnels de direction de centre. Certains se recoupent, d'autres mériteraient d'être actualisés (par exemple, la circulaire du 16 janvier 1992 sur les conditions d'emploi des directeurs de CFPPA et de CFA). Cette situation ne facilite ni la lisibilité ni l'appropriation des textes.</li><li>▪ Hors source syndicale, il n'existe actuellement pas de document qui synthétise les différents textes portant sur la rémunération des directeurs de centre</li></ul>
<b>Objectifs</b>	Mettre à disposition une documentation synthétique sur les structures d'emploi, les personnels et la rémunération des directeurs de centre
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Elaborer un mémo des principaux textes réglementaires sur les structures CFA-CFPPA, leur fonctionnement et les personnels des centres</li><li>▪ Produire une note de synthèse des textes portant sur la rémunération des directeurs de centre</li></ul>
<b>Indicateurs</b>	Documents ci-dessus produits
<b>Acteurs responsables de la mise en œuvre de la préconisation</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ DGER</li><li>▪ IEA</li><li>▪ SRH</li></ul>

## PRÉCONISATION N°4

### Promouvoir le métier de directeur notamment en proposant des parcours de carrière

<b>Problématique</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Les directeurs ont des cursus antérieurs de formation et professionnels riches et variés. Le métier de directeur de centre en EPLEFPA correspond le plus souvent à une deuxième partie carrière (à l'exception des IAE sortant d'école).</li> <li>▪ La majorité des directeurs interviewés ressent une certaine fatigue, voire de la lassitude et parfois même de l'épuisement. Certains retournent à leur ancien métier d'enseignant, plusieurs évoquent une perspective de reconversion. La compétence acquise sur le métier est alors perdue.</li> <li>▪ Chaque année de nombreux postes ne sont pas pourvus par des titulaires. Le métier souffre d'un déficit d'attractivité.</li> <li>▪ La majorité des directeurs interviewés ne se projettent pas au-delà du métier de directeur de centre. Ils n'ont pas connaissance des opportunités existantes pour une poursuite de carrière.</li> <li>▪ Il n'existe pas d'outil de promotion du métier et les contours de ce métier sont insuffisamment connus des IGAPS.</li> </ul>
<b>Objectifs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Promouvoir le métier auprès de divers viviers potentiels : ingénieurs élèves IAE, enseignants, agents des services déconcentrés, agents des GRETA, de l'AFPA...</li> <li>▪ Accompagner les directeurs de centres dans la construction d'un parcours de carrière.</li> <li>▪ Rendre plus attractive la fonction de directeur de centre en améliorant la lisibilité et les conditions de rémunération (cf. annexe n°10 : Eléments de contenu de la rémunération).</li> <li>▪ Accompagner la reconversion des directeurs qui souhaiteraient changer de fonction.</li> </ul>
<b>Actions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Produire un document de communication sur le métier de directeur de centre susceptible d'être diffusé par divers vecteurs internes et externes au MAA</li> <li>▪ Elaborer un outil d'information à l'intention des IGAPS et renforcer le rôle de ces derniers quant à l'appui à la reconversion des directeurs qui souhaiteraient changer de fonction</li> </ul>
<b>Indicateurs</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Document de communication sur le métier de directeur de centre diffusé</li> <li>▪ Outil d'information à l'intention des IGAPS produit</li> <li>▪ Nombre d'appuis à la reconversion réalisés par les IGAPS auprès des directeurs de centre</li> </ul>
<b>Acteurs responsables de la mise en œuvre de la préconisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ DGER</li> <li>▪ IGAPS</li> <li>▪ SRH</li> <li>▪ DICOM</li> </ul>



## CONCLUSION

---

La présente étude poursuivait plusieurs objectifs.

Concernant l'environnement réglementaire, l'analyse a montré que les textes régissant l'exercice de la fonction de direction de centre sont multiples. L'accès à l'information s'en trouve singulièrement compliqué et la lecture qui en est faite peut différer entre les acteurs, d'autant que le principal texte de référence date de 1992 et mérite d'être actualisé<sup>18</sup>.

Pour de qui est de la caractérisation de la population et des centres étudiés, les entretiens de terrain et les entretiens complémentaires ont confirmé les hypothèses de départ de l'équipe projet. On retient en particulier les caractéristiques suivantes :

- La part importante des agents contractuels (>20 % des directeurs de centres)
- Une moyenne d'âge des directeurs élevée (51 ans), mais en accord avec une seconde carrière
- Des difficultés à pourvoir l'ensemble des postes et un turn-over important (la durée moyenne dans un poste est de 3,6 ans)
- Un réel engagement individuel des agents interviewés
- Un déficit de formation des directeurs sur différentes compétences (management des personnels, gestion financière, commercialisation...), partiellement compensé par le soutien de réseaux formels ou informels
- Des difficultés pour accéder au statut de fonctionnaire
- Des difficultés à se projeter au-delà du métier de direction de centre
- Des personnes en sensation d'isolement dans leur centre
- Une grande partie des centres en situation de vulnérabilité (la moitié en situation de vigilance haute ou alerte en 2016).

Les caractéristiques des centres ont permis de proposer une typologie qui distingue trois profils de directeurs de centre : « manager de projet », « manager de centre » et « manager intégré d'EPL ». Les compétences attendues sont particulièrement amples et diversifiées, ce qui appelle un renforcement et une individualisation plus marquée du dispositif de formation et d'appui. Cette typologie vise aussi à permettre une meilleure adéquation entre profil détenu et poste d'affectation.

L'étude propose également un référentiel de directeur de centre, décrivant à la fois les activités et les compétences à mobiliser pour les réaliser. Il permettra de faire évoluer les plans de formation élaborés pour la prise de poste et pour la formation continue des directeurs.

Afin de répondre aux diverses problématiques identifiés dans l'étude, et dans un souci d'opérationnalité accrue, quatre préconisations ont été formulées, déclinées en onze actions seulement au total :

1. Favoriser l'attractivité et la durabilité sur le poste
2. Former et accompagner les directeurs de centre.

---

<sup>18</sup> Circulaire n°2002 du 16 janvier 1992 portant sur les conditions d'emploi des directeurs de CFPPA et de CFA publics.

3. Actualiser et consolider les textes de référence sur les métiers et sur la rémunération des directeurs de centre.
4. Promouvoir le métier de directeur notamment en proposant des parcours de carrières

L'ensemble de ces outils devrait permettre aux différents acteurs comme aux structures de mieux faire face aux enjeux identifiés, tout en tenant compte des nouveaux paramètres introduits par la récente réforme de la formation professionnelle.

## ANNEXES

- 1- *Cahier des charges de l'étude*
- 2- *Textes de référence relatifs au CFPPA et CFAA*
- 3- *Textes qui régissent les personnels de direction de CFPPA et de CFAA*
- 4- *Fiche emploi-type de directeur de centre*
- 5- *Fiche emploi-type de directeur adjoint d'EPL, directeur de centre*
- 6- *Principales mesures de la loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel »*
- 7- *Caractérisation des centres et des directeurs*
- 8- *Documents statistiques du ministère*
- 9- *Grille de vulnérabilité des centres*
- 10- *Eléments de contenu de la rémunération*

# ANNEXE 1

## CAHIER DES CHARGES DE L'ETUDE



### MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE L'ALIMENTATION

Secrétariat Général - Service des ressources humaines  
Mission du pilotage des emplois et des compétences (MIPEC)

#### Observatoire des missions et des métiers (OMM)

### Étude sur les métiers des directions de centres des EPLEFPA en lien avec la formation professionnelle continue et l'apprentissage

#### CAHIER DES CHARGES

#### 1- ELEMENTS DE CONTEXTE

Les métiers de direction des centres constitutifs développant de la formation professionnelle continue et l'apprentissage ont évolué dans un contexte de décentralisation, de marché concurrentiel et de recherche de compétences affirmées.

Les référentiels métiers des directeurs d'EPLFPA, des directeurs d'exploitation et ateliers technologiques et ceux des métiers de la vie scolaire sont à jour et correspondent à des réalités d'exercice.

S'agissant des directions de centres constitutifs, un travail de clarification est aujourd'hui nécessaire. D'une part, certains sont affichés directeur de CFA, de CFPPA, de CFA-CFPPA, directeur de CFA régional, directeur de CFPPA-UFA (Unité de formation d'apprentissage), responsable de site, d'UFA ou encore d'antenne... , une multitude de situations qui n'implique probablement pas les mêmes réalités de métiers et la même rémunération (principale ou accessoire). D'autre part, la réalité des emplois montrent deux catégories bien distinctes : les postes de contractuels sur budget et les postes ayant vocation à être pourvus par l'État (postes de fonctionnaires). Seuls ces derniers sont considérés dans le schéma d'emploi de la DGER. Les seconds ne sont pas gérés par l'État mais par les établissements.

Il y a lieu de bien identifier tous ces métiers et missions associés à ces différentes fonctions dans des référentiels précis, d'identifier les différences de métiers et de les positionner par rapport au métier de directeur adjoint d'EPLFPA en charge de la formation continue et de l'apprentissage. Il y a lieu d'identifier pour chacune de ces catégories les bases réglementaires de recrutement et d'exercice.

L'étude pourrait tout d'abord dresser un état précis de l'ensemble de ces différentes catégories de personnels de direction.

Il convient par ailleurs d'étudier les problématiques de déficit chronique de candidatures aux postes à responsabilité et des difficultés rencontrées par certains responsables, en particulier parmi les personnes récemment recrutées.

Il pourrait être utile de voir comment construire des parcours professionnels pour ces agents en établissant des préconisations (progression de rémunération, classement de centres, hiérarchisation dans les fonctions, besoins de formation...). Un focus particulier sur l'opportunité de maintenir des responsables de site ou d'antenne au profit d'autres catégories doit être réalisé.

Enfin, considérant que ces agents peuvent constituer un vivier pour le recrutement des personnels de direction d'EPLEFPA, il serait également intéressant d'avoir une vision sur la mobilité de ces agents, leurs perspectives ressenties de carrière, d'étudier les freins éventuels à leur mobilité vers d'autres centres ou vers les fonctions de direction d'EPLEFPA (rémunération, mobilité géographique, confort de travail...).

## **2 - CADRAGE DE L'ETUDE**

### **2.1 Objectifs**

- **Dresser un état des lieux** des métiers des directions de centres des EPLEFPA en lien avec la formation professionnelle continue et l'apprentissage :
  - Photographie de l'ensemble des différents **statuts** de personnels de direction en lien avec la formation professionnelle continue et l'apprentissage
  - Identification des **métiers ou emplois** des personnels en situation de responsabilité de centre, d'antenne, d'annexe, de site, ...
  - identification des **contenus des missions et responsabilités** confiées aux différents personnels de direction ciblés par l'étude (catégorisation des postes)
  - **positionnement** des catégories de personnels ciblés par rapport à l'emploi-type de directeur adjoint d'EPLEFPA en charge de la formation continue et/ou de l'apprentissage.
  - identification pour chacune de ces catégories des **bases réglementaires et documents de référence** liés aux emplois des personnels de direction de CFA ou de CFPPA
- **Produire un référentiel de Directeur de CFA et/ou de CFPPA**
- **Établir des préconisations :**
  - permettant d'éclairer la préparation de la future note de service sur la fonction de directeur de CFA ou de CFPPA (pour aider à l'actualisation de la circulaire de 1992 (n° 2002) sur les conditions d'emplois des directeurs de CFA et CFPPA
  - éclairant ou précisant les conditions d'emploi des contractuels sur budget
  - permettant d'apprécier l'opportunité de maintenir des responsables de site ou d'antenne au profit d'autres catégories
  - sur les parcours professionnels, les perspectives de carrière, sur la mobilité des personnels visés par l'étude
  - sur les besoins de formation des personnels visés par l'étude liés à la fonction exercée et liés à la mobilité et l'évolution de carrière
  - sur le recrutement des personnels de direction sur les postes ayant vocation à être pourvus par l'État et, en conséquence l'amélioration de la Note de Service d'appel à candidature de directeurs de centres

### **2.2 Livrables : Rapport d'étude incluant notamment :**

- Diaporama de présentation au COPIL
- Un état des lieux des populations concernées (âge, statut, lieu d'exercice, ancienneté dans la fonction et, sous réserve de disponibilité, type de directeur)
- Typologie des métiers
- Fiches emplois ajustées ou créées
- Référentiel de Directeur/trice de CFA-CFPPA

## 2.2 Périmètre

Population objet de l'étude :

- les 5 types de poste reconnus par l'État : Directeur Adjoint chargé FPCA, directeur de centre ou non ; Adjoint au directeur- de centre ; Directeur de CFA-CFPPA ; Directeur CFA seul et Directeur CFPPA seul
- quelques types de poste de contractuels sur budget : les responsables de sites, d'annexe, d'antenne et d'UFA

## 2.3 Destinataires des préconisations

- La direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER), commanditaire de l'étude
- Le secrétariat général et plus particulièrement son service des ressources humaines (SG / SRH)

## **3 - RÉALISATION DE L'ÉTUDE**

### 3.1 – Équipe projet et autres acteurs-clés

Président de l'étude : Jacques Simon, CGAAER

Chef de projet : Fred Numa, Directeur du CFPPA du CFA-CFPPA de la Dordogne.

Chargé(e)s d'étude :

- Laurent Barralis, DRIF BFC
- Patrick Gautier, DRIF Bretagne
- France Thomas, Directrice CFPPA d'Obernai en Alsace

**Coordination des travaux de l'OMM** : Marnia Belhadj (SRH/ MIPEC)

**Experts-référents- à consulter régulièrement pour l'étude sur la thématique de l'étude :**

- Jean-Pierre Barutaut, IEA
- Madeleine Asdrubal, CGAAER

### 3.2 - Méthode de travail

- Collecte et traitement de la documentation
- Élaboration de l'échantillon
- Élaboration du guide d'entretien et de saisie
- Test du guide d'entretien
- Tenue du premier comité de pilotage (Octobre 2017) : validation du cahier des charges, de la méthode, de l'échantillon et du planning prévisionnel de l'étude
- Déroulement des entretiens
- Production des premiers résultats du traitement documentaire et des entretiens
- Tenue du 2d comité de pilotage sur les résultats intermédiaires de l'étude (Janvier ou février 2018)
- Éventuellement, entretiens complémentaires
- Rédaction de l'étude
- Comité de pilotage final de l'étude : validation des résultats et des préconisations
- Ajustements éventuels de l'étude
- Remise de l'étude

## **4 - PILOTAGE DE LA DÉMARCHE**

### **4.1 Rôle du comité de pilotage**

Le comité de pilotage de l'étude a pour rôle de :

- valider le cahier des charges ainsi que la méthode de travail qui sera utilisée par l'équipe projet ;
- valider le déroulement d'ensemble des travaux ;
- examiner les conclusions des travaux.

### **4.2 Composition type du comité de pilotage**

- Le chef du SRH ou son représentant ;
- Le président du conseil d'orientation de l'OMM ;
- La présidente de l'étude ;
- Le directeur général de la DGER ou son représentant ;
- Le chef du bureau de la formation continue ou son représentant;
- L'IGAPS référent pour l'étude;
- Le chef de projet;
- Les chargé(e)s d'étude OMM;
- La cheffe de la MIPEC ou son représentant ;
- La coordonnatrice des études de l'OMM.

**ANNEXE 2**  
**TEXTES DE REFERENCE RELATIFS AUX CFPPA ET AUX CFAA**

<b>Titre du document</b>	<b>Références</b>	<b>Objet</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Fonctionnement, Organisation et Financement</b>			
Code rural et de la pêche maritime	L811-8 ; R811-29 ; R811-31 ; R811-45 ; R811-46	Définition de l'EPLEFPA - La direction des centres – les missions et fonctionnement des instances de l'EPLEFPA	Les articles du code rural présentent le fonctionnement de l'EPLEFPA ainsi que le contour des missions du directeur de l'EPL et les modalités de fonctionnement de chaque instance.
Code du travail	Livres I, II, III de la 6eme partie	Conditions de travail des apprentis – Travailleurs étrangers	Ces textes précisent le cadre général sur les conditions de travail des apprentis et des travailleurs étrangers.
Code de l'éducation	L214-12 à L214-16-2 ; R214-2 à R214-4 ; R431-7	Missions du Conseil Régional sur les Services Publics d'Orientation, l'apprentissage, la Formation Professionnelle, les contrats de plans, les modalités de mise en place des écoles de la deuxième chance et les fonds régionaux de la formation	Les articles L214-12 à 16 présentent les modalités de mise en œuvre et de fonctionnement des Services Publics Régionaux de l'Orientation. Ils précisent également les conditions de fonctionnement des écoles de la deuxième chance ainsi que les modalités de transfert de compétences au travers des contrats État Région. Les articles 214-2 à 4 présentent les particularités liées aux opérations et activités lors des travaux d'ouvrages et installations L'article R431-7 précise les conditions de circulation des véhicules sur la voie publique.
Note de service	DGER/SDEDC/2017-1038 du 27/12/2017	Cadre budgétaire et comptable des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA)	L'instruction codificatrice M.9.9 relative à la réglementation comptable des EPLEFPA constitue le référentiel réglementaire de la gestion budgétaire et comptable des EPLEFPA.
Note de Service DGER	DGER/SDEC/2015-860 du 13/10/2015	Mise en place des différents conseils au sein des EPLEFPA	La note de service actualise notamment la composition et les modalités de désignation des membres des différents conseils de l'EPLEFPA.

Régime juridique des personnels des centres			
Code rural et de la pêche maritime	Article L811-8	Fonctionnement des EPL, catégories des centres de formation, direction des centres et instances de l'EPLEFPA	Ces articles précisent les dispositions d'organisation et de fonctionnement des EPL en matière de direction et de tenue des différents conseils de chaque site de formation de l'établissement.
Décret	N° 86-83 du 17/01/1986	Dispositions générales applicables aux agents contractuels de l'État	Ce décret précise les dispositions générales et spécifiques liées à l'emploi des agents contractuels de l'État : recrutement, congés, conditions de travail, durée, licenciement et fin de contrat.
Circulaire	DGER/FOPDAC-ACE/N98-2001 du 20 mars 1998	Modalités de mise en place des commissions paritaires consultatives régionales	Cette circulaire précise le rôle des commissions, prévues par le protocole pour la gestion des personnels contractuels recrutés et rémunérés sur les budgets des EPLEFPA en fonction dans les CFPPA et CFA, leur composition ainsi que leurs modalités de fonctionnement.
Note de service	DGER/SDEC/2017-992 du 13/12/2017	Rappel des aspects réglementaires relatifs au recrutement et à la gestion des agents contractuels sur budget des CFPPA et CFA	Cette note de service rappelle les règles juridiques qui s'imposent aux établissements pour le recrutement et la gestion des agents contractuels des CFPPA et des CFA recrutés et rémunérés sur leur budget.
Note de Service	DGER/FOPDAC-ACEN98-2095 du 07/10/1998	Modalités d'application du protocole pour la gestion des personnels contractuels recrutés et rémunérés sur les budgets des EPLEFPA	Cette note de service apporte des éléments de compréhension et d'application des dispositions du protocole et du contrat type. Elle reprend le plan du protocole et développe : <ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>PARTIE I</b> : les principes généraux qui s'imposent en matière de gestion des agents de droit public. Cette partie a fait l'objet d'une actualisation par la note de service DGER/SDEC/2017-992 du 13/12/ 2017.</li> <li>- <b>PARTIE II</b> : les orientations nationales sur les conditions d'emploi proposées dans le protocole ;</li> <li>- <b>PARTIE III</b> : les dispositions sur les commissions paritaires</li> </ul>

**Secteur concurrentiel de la formation professionnelle**

Code du travail	6 <sup>eme</sup> partie	Dispositions relatives à la formation professionnelle	Le code du travail rassemble, depuis la loi du 5 septembre 2018, dans un même livre les dispositions relatives à l'apprentissage et celles relatives à la formation professionnelle continue. Le régime juridique de ces deux activités tendent en effet à se rapprocher
-----------------	-------------------------	---	--

**ANNEXE 3**  
**TEXTES DE REFERENCE QUI REGISSENT LES PERSONNELS DE DIRECTION DE CFPPA ET CFAA**

<b>Titre du document</b>	<b>Références</b>	<b>Objet</b>	<b>Commentaires</b>
<b>Nomination, qualité de représentant de l'État, missions et compétences</b>			
Code rural	R811-27 ; R811-30	Fonctionnement des centres et des instances	Ces 2 textes précisent les modalités de fonctionnement des centres (Instances, Règlement intérieur, Protection des biens et des apprenants...), les missions des directeurs en qualité de représentant de l'État dans les centres.
Note de service	DGER/SDEDC/2018-735 du 01/10/2018	Sélection des candidats aux fonctions de directeurs de centres pour la rentrée 2019-2020	Cette note précise les modalités de candidature, de transmission des dossiers et de mise en œuvre de la sélection des candidats aux fonctions de direction de CFPPA et/ou de CFA et aux fonctions de direction des exploitations agricoles ou ateliers technologiques au titre de la rentrée scolaire 2019.
Note de service	DGER/SDEDC/2018-215 du 20/03/2018	Procédure de qualification des directeurs de centres	Cette note de service a décrit la procédure de qualification des personnels affectés sur les fonctions de direction d'exploitation agricole, d'atelier technologique, de CFA ou de CFPPA et de préciser les règles de gestion et de validation de la qualification à la fonction de directeur de centre pour la rentrée scolaire 2018.
Arrêté	Du 18 avril 2018	Classement des EPLEFPA par catégories à compter du 01 septembre 2018 par catégories	Cet arrêté précise le classement des EPLEFPA en 4 catégories : <ul style="list-style-type: none"> <li>- Catégorie 4 exceptionnelle</li> <li>- Catégorie 4</li> <li>- Catégorie 3</li> <li>- Catégorie 2</li> </ul>
Note de service	DGER/SDEC/2018-317 du 19/04 /2018	Barème de classement des EPLEFPA à compter du 1 <sup>er</sup> septembre 2018	Cette note d'information précise les critères qui ont été retenus pour le classement des EPLEFPA par catégories à compter du 1 <sup>er</sup> septembre 2018

<b>Conditions d'emploi des directeurs de CFA et CFPPA</b>			
Circulaire	DGER 2002 du 16/01 /1992	Conditions d'emplois des directeurs de CFPPA et de CFAA	Cette circulaire présente les conditions d'emploi des directeurs de CFPPA et CFA publics : recrutement, activités, formation et rémunérations accessoires.
Note de service	DGER/SDEDC/N2011-2098 du 02/08/2011	Référentiel des directeurs d'EPL et adjoints d'EPL	Le référentiel présente la fiche d'activités des directeurs des EPLEFPA et adjoints ainsi que les compétences à mobiliser en termes de connaissances, de savoir-faire et de savoir être.
Décret	N° 91-921 du 12/09/1991	Conditions de nomination et d'avancement dans les emplois de direction	Ce décret présente les dispositions générales concernant les fonctionnaires celles relatives à l'accès aux fonctions de direction, à l'avancement dans le statut d'emploi
<b>Mobilité des directeurs</b>			
Note de Service	DGER/SDEDC/2018-867 du 21-11-2018	Appel à candidature, pour une affectation à la rentrée 2019, sur les postes de direction de CFA, CFPPA, exploitations agricoles, ateliers technologiques des EPLEFPA.	Cette note précise les modalités de candidature, et d'examen sur les postes de direction de certains centres constitutifs de l'EPLEFPA. Elle publie les postes vacants ou susceptibles de l'être à la rentrée scolaire 2019
Décret	N°84-16 du 16 janvier 1984	Disposition statutaire relative à la fonction publique	Ce décret présente les dispositions générales et spécifiques liées aux fonctionnaires sur les aspects concernant les : avancements, détachements, mise a disposition, réorientation professionnelle, disponibilité, congé parental, évaluations, mutation, reclassement, rémunération et discipline.

<b>Formation continue des directeurs</b>			
Note de service	DGER/MAPAT/2018-688 du 14/09/2018	Formations d'appui à la prise de fonction des directeurs d'EPLEFPA, des directeurs adjoints et des directeurs de centre	<p>Cette formation est destinée :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- aux candidats inscrits sur la liste d'aptitude aux fonctions de direction d'EPLEFPA de 1<sup>ère</sup> et 2<sup>ème</sup> classes au titre de la rentrée scolaire 2019</li> <li>- aux candidats déclarés aptes à exercer les fonctions de directeurs de CFA, de CFPPA, d'exploitation agricole ou d'atelier technologique au titre de l'année scolaire 2018-2019</li> <li>-ainsi que pour partie, à la demande des chefs de Services régionaux de la formation et du développement (SRFD) ou des directeurs ou des intéressés après validation de leur supérieur hiérarchique, aux personnels faisant fonction de direction.</li> </ul>
<b>Régime indemnitaire</b>			
Décret	N° 2013-817 du 11/09/2013	Attribution d'une Indemnité de Responsabilité aux directeurs de centres	<p>Ce décret présente l'indemnité de responsabilité au bénéfice des personnels nommés sur des postes de directeur de CFA et de directeur de CFPPA en EPLEFPA. Cette indemnité de responsabilité peut être versée au directeur du CFA et du CFPPA sur proposition du directeur de l'établissement, après délibération du conseil d'administration.</p> <p>Un arrêté conjoint des ministres chargés respectivement de l'agriculture, de la fonction publique et du budget fixe le montant annuel de référence de cette indemnité de responsabilité.</p>
Décret	N° 91-588 du 24 /06/1991	Décret sur l'attribution de la CFC aux directeurs de centre	<p>Les personnels titulaires, stagiaires ou contractuels chargés des fonctions de Conseiller en Formation Continue(CFC) peuvent percevoir une indemnité de sujétions spéciales dans les conditions définies par le présent décret.</p>

Note de service	DGER/SDEDC/2017-300 du 03/2017/	Note d'attribution d'une mission CFC	Cette note rappelle le cadre de la mission de Conseiller en Formation Continue et fixe pour l'année scolaire 2017-2018, la procédure de candidature pour percevoir cette indemnité. Elle concerne les directeurs titulaires et contractuels, définit leurs missions et propose un cadre de réponse faisant le bilan de l'année écoulée et les propositions pour l'année à venir.
Décret	N° 94-50 du 12 janvier 1994	Attribution de l'Indemnité de Suivi et d'Orientation des Élèves (ISOE)	Note instituant une indemnité de suivi et d'orientation des élèves en faveur du personnel enseignant ou exerçant des fonctions d'enseignement dans les établissements publics d'enseignement technique agricole. Elle est constituée d'une part fixe et d'une part mobile. Les directeurs de centre ne reçoivent que la part fixe.



**ANNEXE 4**  
**FICHE EMPLOI-TYPE DE DIRECTRICE/ DIRECTEUR DE CFA ET/OU DE CFPPA**

Année d'actualisation : 2019

Code RH : AGRXXXXX00

RIME : Code RIME seulement (lien internet)

**Directrice/ Directeur de CFA et/ou de CFPPA**

→ Pilote, organise et gère un CFA/CFPPA et assure la mise en œuvre des cinq missions assignées par la loi aux établissements d'enseignement agricole. Il assure en particulier le développement de l'activité et des projets du centre, la gestion des ressources humaines, la gestion économique et financière et la mobilisation des moyens matériels, le pilotage pédagogique et éducatif, le respect des obligations réglementaires et administratives et la mise œuvre sécurisée des activités du centre.

**PÉRIMÈTRE D'EXERCICE**

- |   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <input type="radio"/> Administration centrale | <input type="radio"/> Services territoriaux de l'État | <input type="radio"/> Établissements d'enseignement supérieur et de recherche | <input checked="" type="radio"/> Établissements d'enseignement technique | <input type="radio"/> Autres établissements publics |
|---|---|---|--|---|

**ACTIVITÉS PRINCIPALES**

- Piloter en autonomie un ou des centres constitutifs (CFA et/ou CFPPA) d'un EPLEFPA dans toutes ses composantes juridique, pédagogique, sociale et financière
- Élaborer, impulser et réguler le projet de centre, au sein du projet de l'établissement et en lien avec le programme régional de l'enseignement agricole
- Assurer le développement de l'activité, conformément au(x) projet(s) de(s) centre(s) et aux besoins du territoire
- Développer les collaborations avec les acteurs du territoire, en particulier les professionnels, les collectivités territoriales et les institutions concernées par l'emploi et de la formation professionnelle
- Gérer les ressources humaines d'un ou plusieurs centres constitutifs de l'établissement
- Représenter l'État à l'extérieur de l'établissement

**COMPÉTENCES**

Niveau : 1. Initié 2. Pratique 3. Maîtrise 4. Expert

**Connaissances**

- |   |   |
|---|---|
| ▪ Pédagogie, alternance, apprentissage  | 3 |
| ▪ Les filières, les organisations professionnelles et les acteurs du territoire concernés par l'emploi et la formation professionnelle    | 3 |
| ▪ Fonctionnement juridique, administratif et financier d'un centre et de l'EPL  | 2 |
| ▪ Techniques managériales (communication, conduite de réunion, de projet, tableaux de bord, auto-évaluation...)                           | 2 |
| ▪ Politiques publiques régionales, nationales et européennes et organisation générale de l'État, de l'administration et des collectivités | 2 |
| ▪ Sociologie des organisations, comportements psychologiques et sociologiques des individus   | 2 |

**Savoir-faire**

- |   |   |
|---|---|
| ▪ Gérer les ressources humaines, notamment savoir régler des crises et conflits | 3 |
| ▪ Organiser la gestion administrative et financière des ressources humaines     | 3 |
| ▪ Constituer et réguler les plannings de formation et de services               | 3 |
| ▪ Communiquer oralement et savoir rédiger                                       | 3 |
| ▪ Diagnostiquer une situation, une structure, monter et piloter un projet       | 3 |
| ▪ Mettre en place et exploiter des réseaux de partenaires                       | 2 |

**Savoir-être**

- |   |   |
|---|---|
| ▪ Réactivité                                      | 3 |
| ▪ Ouverture au dialogue et recherche du consensus | 3 |
| ▪ Sens des responsabilités                        | 3 |
| ▪ Esprit de synthèse, concision                   | 2 |

**COMPÉTENCES MANAGÉRIALES REQUISES**

- |   |                                      |                                  |
|---|--------------------------------------|----------------------------------|
| <input checked="" type="radio"/> Systématiquement | <input type="radio"/> Éventuellement | <input type="radio"/> Sans objet |
|---|--------------------------------------|----------------------------------|

**CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE**

Astreintes et logement de fonction sur place

## TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS CLÉS À MOYEN TERME	IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Évolution des politiques, du monde de la formation professionnelle et du contexte territorial</li><li>▪ Mutualisation des moyens</li><li>▪ Demande d'individualisation des parcours</li><li>▪ Technologies numériques et réseaux sociaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pilotage du centre intégré à l'EPL et en prise avec le territoire, par la qualité</li><li>▪ Renforcement du rôle de supervision au détriment de la coordination (pédagogique, administrative)</li><li>▪ Renforcement des fonctions veille et commercialisation</li><li>▪ Développement des formations multimodales (présentielles, à distance, en entreprise...)</li><li>▪ Renforcement du travail en réseau au niveau régional ou territorial</li></ul>

## EXEMPLES DE POSTES

- Directeur de CFA, directeur de CFPPA, directeur de CFA-CFPPA
- Directeur de CFA régional
- Directeur de CFPPA-UFA (Unité de formation d'apprentissage)

**ANNEXE 5**  
**FICHE EMPLOI-TYPE DE DIRECTRICE ADJOINTE/ DIRECTEUR ADJOINT D'UN EPLEFPA**  
**CHARGÉE/ CHARGÉ DE L'APPRENTISSAGE ET/OU DE LA FORMATION CONTINUE**

	Année d'actualisation : 2019
Code RenoiRH : AGRXXXXX00	Code RIME

**Directrice adjointe/ Directeur adjoint d'un EPLEFPA**  
**chargée/ chargé de l'apprentissage et/ou de la formation continue**

→ Pilote, organise et gère un CFA/CFPPA et assure, par délégation les fonctions du (de la) directeur(trice) de l'établissement (notamment en cas de suppléance), et la mise en œuvre des cinq missions assignées par la loi aux établissements : formation générale, technologique et professionnelle, initiale et continue, participation à l'animation et au développement du territoire, contribution à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes et des adultes, développement et expérimentation, coopération internationale.

**PÉRIMÈTRE D'EXERCICE**

- |   |   |   |  |   |
|---|---|---|--|---|
| <input type="radio"/> Administration centrale | <input type="radio"/> Services territoriaux de l'État | <input type="radio"/> Établissements d'enseignement supérieur et de recherche | <input checked="" type="radio"/> Établissements d'enseignement technique | <input type="radio"/> Autres établissements publics |
|---|---|---|--|---|

**ACTIVITÉS PRINCIPALES**

- Piloter en autonomie un ou des centres constitutifs (CFA et/ou CFPPA) d'un EPLEFPA dans toutes ses composantes juridique, pédagogique, sociale et financière
- Élaborer, impulser et réguler le projet de centre, au sein du projet de l'établissement et en lien avec le programme régional de l'enseignement agricole
- Assurer le développement de l'activité, conformément au(x) projet(s) de(s) centre(s) et aux besoins du territoire
- Développer les collaborations avec les acteurs du territoire, en particulier les professionnels, les collectivités territoriales et les institutions concernées par l'emploi et de la formation professionnelle
- Gérer les ressources humaines d'un ou plusieurs centres constitutifs de l'établissement
- Représenter l'État à l'extérieur de l'établissement

**COMPÉTENCES**

Niveau : 1. Initié 2. Pratique 3. Maîtrise 4. Expert

**▪ Connaissances**

- Pédagogie, alternance, apprentissage 4
- Les filières, les organisations professionnelles et les acteurs du territoire concernés par l'emploi et la formation professionnelle 3
- Fonctionnement juridique, administratif et financier d'un centre et de l'EPL 3
- Techniques managériales (communication, conduite de réunion, de projet, tableaux de bord, auto-évaluation...) 3
- Politiques publiques régionales, nationales et européennes et organisation générale de l'État, de l'administration et des collectivités 3
- Sociologie des organisations, comportements psychologiques et sociologiques des individus 2

**Savoir-faire**

- Gérer les ressources humaines, notamment savoir régler des crises et conflits 4
- Constituer et réguler les plannings de formation et de services 4
- Organiser la gestion administrative et financière des ressources humaines 3
- Communiquer oralement et savoir rédiger 3
- Diagnostiquer une situation, une structure, monter et piloter un projet 3
- Mettre en place et exploiter des réseaux de partenaires 3

**Savoir-être**

- Sens des responsabilités 4
- Réactivité 3
- Ouverture au dialogue et recherche du consensus 3
- Esprit de synthèse, concision 3

## COMPÉTENCES MANAGÉRIALES REQUISES

Systématiquement

Éventuellement

Sans objet

## CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE

Astreintes et logement de fonction sur place

### TENDANCES D'ÉVOLUTION

FACTEURS CLÉS À MOYEN TERME	IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Évolution des politiques, du monde de la formation professionnelle et du contexte territorial</li><li>▪ Mutualisation des moyens</li><li>▪ Demande d'individualisation des parcours</li><li>▪ Technologies numériques et réseaux sociaux</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Pilotage du centre intégré à l'EPL et en prise avec le territoire, par la qualité</li><li>▪ Renforcement du rôle de supervision au détriment de la coordination (pédagogique, administrative)</li><li>▪ Renforcement des fonctions veille et commercialisation</li><li>▪ Développement des formations multimodales (présentielles, à distance, en entreprise...)</li><li>▪ Renforcement du travail en réseau au niveau régional ou territorial</li></ul>

### EXEMPLES DE POSTES

- (Conformes intitulé de l'emploi-type)

**ANNEXE 6**  
**LES PRINCIPALES MESURES PRISES DANS LE CADRE DE LA REFORME :**  
**« POUR LA LIBERTE DE CHOISIR SON AVENIR PROFESSIONNEL »**

▪ **Les 20 mesures pour l'apprentissage**

- 1/ Tous les jeunes de 16 à 20 ans en apprentissage verront leur rémunération augmenter de 30 € nets par mois
- 2/ Tous les jeunes d'au moins 18 ans en apprentissage percevront une aide de 500 € pour passer leur permis de conduire
- 3/ Tous les apprentis dont le contrat de travail est interrompu en cours d'année ne perdront plus leur année
- 4/ Tous les jeunes qui souhaitent s'orienter vers l'apprentissage, mais ne disposent pas des connaissances et des compétences requises, auront accès à des prépa-apprentissage
- 5/ Tous les jeunes et leurs familles bénéficieront d'une information transparente sur la qualité des formations en apprentissage qu'ils peuvent choisir
- 6/ Tous les jeunes bénéficieront de plusieurs journées annuelles d'information sur les métiers et les filières en classe de 4ème, 3ème, 2nde et 1ère
- 7/ L'apprentissage sera ouvert aux jeunes jusqu'à 30 ans, au lieu de 26 ans aujourd'hui
- 8/ Tout contrat en alternance sera financé
- 9/ Les campus des métiers seront favorisés et développés
- 10/ 15 000 jeunes en apprentissage par an pourront bénéficier du programme Erasmus de l'apprentissage pour effectuer plusieurs mois de formation dans un autre pays d'Europe
- 11/ Les partenaires sociaux coécriront les diplômes professionnels avec l'État
- 12/ Les aides à l'embauche seront unifiées et ciblées sur les TPE et PME et les niveaux bac et pré-bac
- 13/ Le passage obligatoire et préalable devant les prud'hommes pour rompre le contrat d'apprentissage après 45 jours sera supprimé
- 14/ La réglementation des conditions de travail sera revue afin de faciliter l'intégration des jeunes apprentis dans l'entreprise
- 15/ La procédure d'enregistrement du contrat d'apprentissage sera réformée
- 16/ La durée du contrat d'apprentissage pourra rapidement et facilement être modulée pour tenir compte du niveau de qualification déjà atteint par le jeune
- 17/ L'embauche d'apprentis pourra se faire tout au long de l'année, et sera beaucoup moins contrainte par le rythme scolaire
- 18/ La certification des maîtres d'apprentissage, par voie de formation ou de reconnaissance des acquis de l'expérience, sera encouragée
- 19/ Les CFA pourront développer rapidement et sans limite administrative les formations correspondant aux besoins en compétences des entreprises
- 20/ La qualité des formations dispensées par les CFA sera renforcée par un système de certification

▪ **Les 12 mesures de la loi pour la FPC**

Pour les salariés et les demandeurs d'emploi : des droits plus importants et un accès plus facile

- 1/** Tous les salariés verront leur compte personnel de formation (CPF) crédité de 500 € par an pour choisir leurs formations en toute liberté
- 2/** Pour les salariés non qualifiés, 800 € par an plafonné à 8 000 € leur permettront de changer de catégorie professionnelle
- 3/** Tous les salariés à temps partiel, qui sont en majorité des femmes, auront davantage de droits
- 4/** Le CPF de transition apportera davantage de droits pour les formations longues
- 5/** Les formations seront facilement accessibles et évaluées en toute transparence
- 6/** Un nouveau conseil en évolution professionnelle sera créé pour accompagner les salariés
- 7/** Les demandeurs d'emploi auront davantage accès à la formation
- 8/** Pour les entreprises : simplification pour toutes et mutualisation pour les TPE PME  
Les TPE et PME bénéficieront d'une solidarité financière des grandes entreprises pour faciliter l'accès de leurs salariés à la formation
- 9/** Simplification : les entreprises ne paieront plus qu'une seule cotisation, la cotisation formation professionnelle, au lieu de deux aujourd'hui (1,68% pour les entreprises de 11 salariés et plus ; 1,23% pour les entreprises de moins de 11 salariés)
- 10/** La cotisation formation professionnelle sera automatiquement collectée par les Urssaf, ce qui simplifiera les démarches administratives des entreprises
- 11/** La construction du plan de formation sera fortement simplifiée
- 12/** L'innovation pédagogique sera libérée et encouragée

## **Sommaire**

**Introduction** : éléments statistiques sur la population étudiée

### **I. ÉTUDE DES DONNÉES SDEDC ET INSPECTION DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE**

#### **1. Les postes**

- 1.1. Univers de l'enquête
- 1.2. Échantillon

#### **2. Les statuts**

- 2.1. Univers de l'enquête
- 2.2. Échantillon

#### **3. Les corps**

- 3.1. Univers de l'enquête
- 3.2. Échantillon

#### **4. Les âges**

- 4.1. Univers de l'enquête
- 4.2. Échantillon

#### **5. L'ancienneté dans la poste**

- 5.1. Univers de l'enquête
- 5.2. Échantillon

#### **6. La vulnérabilité**

- 6.1. Univers de l'enquête
- 6.2. Échantillon

### **II. ÉTUDE DES DONNÉES COLLECTÉES**

Carte des centres interrogés

#### **1. L'activité des centres**

- 1.1. Activités et vulnérabilité
- 1.2. Activités et "statut" (corps)

#### **2. Mutualisation au sein de l'EPL**

- 2.1. Mutualisation des moyens
- 2.2. Mutualisation des moyens humains

#### **3. Les Directeurs de Centres**

- 3.1. Le niveau d'étude des directeurs de centres
- 3.2. Les cursus des directeurs de centres
  - Regroupement des cursus par thématique
  - Le cursus et la vulnérabilité
- 3.3. Le poste précédent
  - Le poste précédent et la vulnérabilité
- 3.4. Le profil des directeurs de centres
  - Le profil du Directeur et la vulnérabilité
  - Le poste précédent et la vulnérabilité
- 3.5. Ancienneté dans la fonction
  - L'ancienneté dans la fonction et la taille du centre
  - L'ancienneté dans la fonction et la vulnérabilité
- 3.6 Le statut (corps) et la vulnérabilité

### **III. ÉLÉMENTS D'INFORMATION COMPLÉMENTAIRES**

- 1. Étude de l'ancienneté dans le poste
- 2. Étude de l'ancienneté dans des fonctions de direction
- 3. Niveau de diplôme

## Introduction

### Éléments statistiques sur la population étudiée selon les différentes sources du ministère

#### **1. Source SIFA 2016-2017 et enquête FPC 2016**

**SIFA** : 190 centres comprenant des antennes, des sites et des CFA

89 antennes

47 sites

54 CFA

Des antennes peuvent être des UFA d'un CFA régional en PACA et en Rhône-Alpes, ou des sites comme en Bourgogne-Franche-Comté.

Le plus petit CFA : antenne d'Avignon du CFA régional PACA compte 3 apprentis.

Le plus grand, 741 apprentis, antenne d'Antibes du CFA régional PACA.

La moyenne est de 128 apprentis.

Effectifs d'apprentis	Univers	Échantillon
< 100	53%	42%
100 << 300	42%	32%
300 <	5%	26%

La moitié des centres (100 exactement) ont moins de 100 apprentis.

Dans notre échantillon, les grands centres sont surreprésentés mais ne représentent que 5 centres sur les 19 centres d'apprentis enquêtés.

A noter que SIFA ne connaît pas les entités du CFA Régional PACA (pas d'apprentis) ni du centre de Chatillon sur Seine : UFA des TP.

**Enquête FPC** : 151 centres, tous appelés CFPPA.

Le plus petit CFPPA : (hors le CFPPA Province des Iles, Nouvelle Calédonie 488 heures stagiaires) Abbeville compte 3111 HS.

Le plus grand, 395 787 heures stagiaires, CFPPA de Rethel.

La moyenne est de 76 640 heures stagiaires.

Heures stagiaires 2016	Univers	Échantillon
< 50 000	36%	20%
50 000 << 150 000	56%	76%
150 000 <	8%	4%

Un tiers des centres (54) réalisent moins de 50 000 heures stagiaires.

En comparaison un BP REA, représente 1200 HS.

## **2. Source : SRH - Dotation centres 2017**

Cette source fait état de 207 dotations Directeurs de centres.

PACA : 9 centres dotés.

Or la source SIFA connaît 15 CFA (et des CFPPA)

Bourgogne Franche Comté : 20 centres dotés

La source SIFA dénombre 19 CFA et l'enquête FPC 14 CFPPA.

## **3. Source : Enquête de vulnérabilité 2017**

Cette enquête fait état de 245 centres dont 94 CFA et 151 CFPPA.



Nous disposons ainsi de trois sources du ministère, l'une faisant état de 341 centres, l'autre de 207 centres et la dernière de 245 centres.

Ainsi selon l'angle où l'on se positionne et pour un même objet (les centres de formation de l'EA), on dénombre des effectifs très différents.

Or à ce stade, nous faisons que des observations macroscopiques. L'étude de l'échantillon mettra en lumière une grande hétérogénéité pour beaucoup d'indicateurs.

Pour la suite de l'étude nous ne ferons plus référence à SIFA ni à l'enquête FPC, par contre nous aborderons l'activité par la taille des centres (qui est une combinaison du nombre d'heures stagiaires et du nombre d'apprentis), critère qui correspond davantage à la réalité car nombre de centres sont à la fois CFA et CFPPA, reconnus ou non comme tels (cf. annexe 10), mais avec un même directeur.



## **I. ETUDES DES DONNÉES SDEDC ET INSPECTION DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE**

### **1. Les postes**

Source : SDEDC, Dotation centres 2017-2018 21-09 OMMvd.xls

#### 1.1. Univers de l'enquête

Poste	Total	Part
Adjoint chargé de la FCA	39	19%
Directeur de CFA	44	21%
Directeur de CFA et CFPPA	16	8%
Directeur de CFPPA	97	47%
Responsable d'antenne	11	5%
Total	207	100%

Lire : en 2018, 19 % des directeurs de centre sont directeurs adjoints en charge de la FCA.

## 1.2. Échantillon

Poste	Total	Part
Adjoint chargé de la FCA	10	29%
Directeur de CFA	5	15%
Directeur de CFA et CFPPA	3	9%
Directeur de CFPPA	15	44%
Responsable d'antenne	1	3%
Total	34	100%

Dont 1 directeur de CFA, ACB (donc, hors univers)

Choix méthodologique d'augmenter la taille de l'échantillon des « Adjoints FCA ».

Remarque : si la catégorie Directeur de CFPPA est la plus importante (47 %), dans les faits elle est surreprésentée. Dans certains cas, les dénommés "directeur de CFPPA" sont aussi directeur d'une UFA. Ainsi dans notre échantillon, 2 directeurs de CFPPA ont en outre la fonction de direction d'une UFA. De même, un adjoint chargé de la FCA peut être en fonction sur un seul CFA.

## 2. Les statuts

Source : SDEDC, Dotation centres 2017-2018 21-09 OMMvd.xls

### 2.1. Univers de l'enquête

Statut	Total	Part
Agent contractuel sur budget d'établissement (ACB)	2	1%
Contractuel	44	21%
Titulaire	140	68%
Non renseigné	21	10%
Total	207	100%

Lire : en 2018, 68 % des directeurs de centres sont titulaires

### 2.2. Échantillon

Statut	Total	Part
ACB	1	3%
Contractuel	8	24%
Titulaire	24	71%
Non renseigné	1	3%
Total	34	100%

La cellule « non renseigné » dans la base échantillon correspond au directeur de centre de l'antenne de Nérac du CFPPA du Lot-et-Garonne : titulaire, PLPA (Cf. l'enquête)

### 3. Les corps

Source : SDEDC, Dotation centres 2017-2018 21-09 OMMvd.xls

NB : le terme de corps est retenu ici même si la population compte des agents contractuels.

#### 3.1. Univers de l'enquête

Corps	Total	Part
ACB	2	1%
ACET	41	20%
CPE	4	2%
Directeur d'établ.	37	18%
IAE	13	6%
Ingénieur d'études	1	0%
IPEF	3	1%
PCEA	16	8%
PLPA	61	29%
PLPA/IAE	2	1%
(non renseigné)	27	13%
Total	207	100%

Lire : en 2018, 20 % des directeurs de centre sont dans le corps des ACET

#### 3.2. Échantillon

Corps	Total	Part
ACB	1	3%
ACET	8	24%
CPE	1	3%
Directeur d'établ.	10	29%
IAE	1	3%
IPEF	1	3%
PCEA	2	6%
PLPA	9	26%
(Non renseigné)	1	3%
Total	34	100%

La cellule « non renseigné » dans la base échantillon correspond au directeur de centre de l'antenne de Nérac du CFPPA du Lot-et-Garonne : titulaire, PLPA (Cf. l'enquête)

### 4. Les âges

Source : SDEDC, Dotation centres 2017-2018 21-09 OMMvd.xls

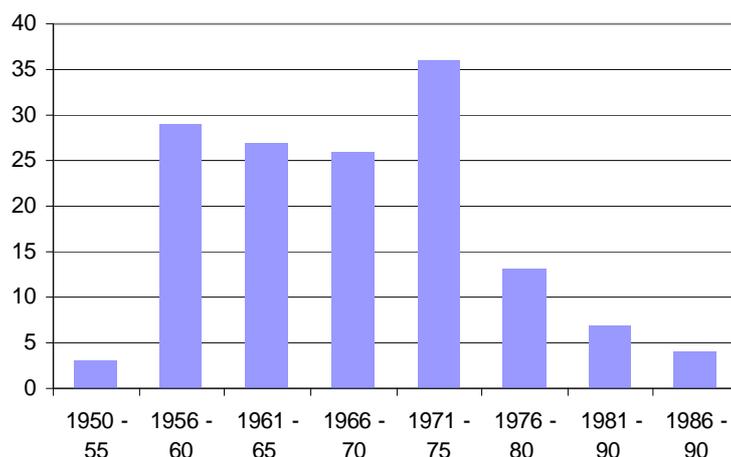
#### 4.1. Univers de l'enquête

Classe d'âge	Total	Part
1950 - 55	3	1%
1956 - 60	29	14%
1961 - 65	27	13%
1966 - 70	26	13%
1971 - 75	36	17%
1976 - 80	13	6%
1981 - 85	7	3%
1986 - 90	4	2%
(Non renseigné)	62	30%
Total	207	100%

Lire : En 2018, 14 % des directeurs de centres (quel que soit leur statut) sont nés entre 1956 et 1960.

Ainsi 28 % des directeurs de centre sont nés, avant 1966, ils ont donc plus de 53 ans.

### Répartition des Directeurs de Centre par classe d'années de naissance



L'âge moyen des directeurs de centre est de 51 ans (naissance en 1967).

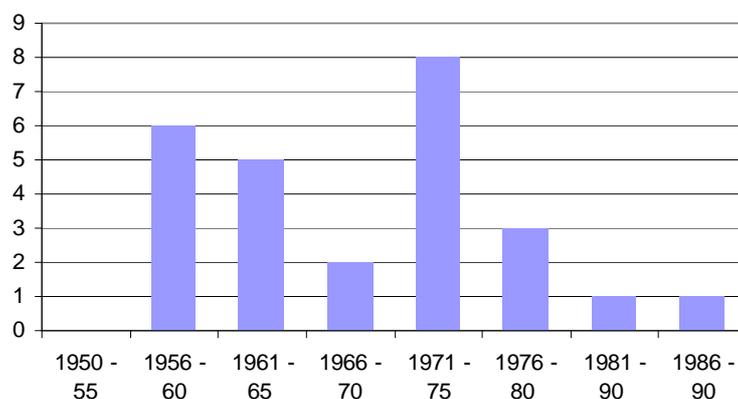
#### 4.2. Échantillon

Classe d'âge	Total	Part
1950 - 55	0	
1956 - 60	6	18%
1961 - 65	5	15%
1966 - 70	2	6%
1971 - 75	8	24%
1976 - 80	3	9%
1981 - 85	1	3%
1986 - 90	1	3%
(non renseigné)	7	21%
<b>Total</b>	<b>33</b>	<b>100%</b>

Dans notre échantillon, 33 % des directeurs de centre ont 53 ans et plus (nés avant 1966).

*Nb / Leur nombre est ici ramené à 33 - contre 34 mentionnés en page précédente - car il n'inclut pas l'agent contractuel sur budget d'établissement.*

### Répartition des Directeurs de Centre par classe d'années de naissance



L'âge moyen des directeurs de centre, dans l'échantillon est de 50 ans (naissance en 1968).

## 5. L'ancienneté dans la poste

(NB : distincte de l'ancienneté dans la fonction)

Source : SDEDC, Dotation Centre 2017-2018 21-09 OMMvd.xls

### 5.1. Univers de l'enquête

Année ancienneté	Total	Part
1 an et moins	44	21%
de 2 à 5 ans	99	48%
de 6 à 10 ans	31	15%
de 11 à 20 ans	13	6%
plus de 21 ans	7	3%
(non renseigné)	13	6%
Total	207	100%

Lire : en 2018, 48 % des directeurs ont entre 2 et 5 ans d'ancienneté dans le poste.

La durée moyenne des directeurs de centre dans le poste est de 5 ans.

### 5.2. Échantillon

Année ancienneté	Total	Part
1 an et moins	6	18%
de 2 à 5 ans	19	58%
de 6 à 10 ans	5	15%
de 11 à 20 ans	2	6%
plus de 21 ans	1	3%
(non renseigné)	0	0%
Total	33	100%

Dans l'échantillon, 58% des directeurs de centre ont une ancienneté dans le poste comprise entre 2 et 5 ans. La durée moyenne dans le poste est de 5 ans.

## 6. La vulnérabilité

Source : Inspection, Résultats vulnérabilité 2017.xls

Remarque : pour l'enquête de vulnérabilité, on retrouve plus de centre que pour les données « Dotations de centres – SDEDC ». En effet, pour l'enquête de vulnérabilité, les CFPPA – CFA sont interrogés au titre du CFPPA et au titre du CFA.

### 6.1. Univers de l'enquête

Vulnérabilité	Total	Part
Alerte	36	15%
Vigilance haute	83	34%
Vigilance faible	93	38%
Sécurité	31	13%
Non renseigné	2	1%
Total	245	100%

Pratiquement la moitié des centres sont en vigilance haute ou alerte.

## 6.2. Échantillon

Vulnérabilité	Total	Part
Alerte	3	8%
Vigilance haute	11	28%
Vigilance faible	19	48%
Sécurité	7	18%
Non renseigné	0	0%
Total	40	100%

Dans l'échantillon, ce sont un tiers des centres qui sont en alerte ou vigilance haute.

Ainsi, il existe un écart entre la vulnérabilité des centres de l'univers et celle des centres de l'échantillon. En effet, en accord avec l'inspection, 4 à 5 centres initialement présélectionnés pour l'échantillon ont été remplacés en raison de leur trop grande fragilité.

## II. ETUDE BASEE SUR L'ENQUETE TERRAIN

Notre échantillon compte 34 centres.

### 1. L'activité des centres

#### Légende

##### Taille CFA

Grand : > 400 apprentis - Moyen : 200 à 300 apprentis - Petit : < 100 apprentis

##### Taille CFPPA

Grand > 200 000 heures stagiaires\*S - Moyen de 80 000 à 150 000 HS - Petit < 50 000 HS

Taille	Type de centre			Total
	CFA	CFA - CFPPA	CFPPA	
Grand	4	4	2	10
Moyen	6	6	7	19
Petit	-	1	4	5
Total	10	11	13	34

On observe que les centres sont plutôt de tailles moyenne ou grande. Seuls des CFPPA sont de petites tailles (activité inférieure à 50 000 heures stagiaires). Vraisemblablement, les CFA de petites tailles sont des UFA ou intégrés dans des CFA-CFPPA.

#### 1.1. Activités et vulnérabilité

Taille	Vulnérabilité				Total
	Alerte	Haute	Faible	Sécurité	
Grand	-	2	2	6	10
Moyen	1	3	12	3	19
Petit	1	1	2	1	5
Total	2	6	16	10	34

La taille du centre n'apparaît pas comme un facteur déterminant de sa vulnérabilité.

## 1.2. Activités et "statut" (corps)

Taille	Statut								Total
	ACB	ACET	CPE	D03	IAE	IPEF	PCEA	PLPA	
Grand		2		5			1	2	10
Moyen	1	3	1	1	2	1	2	8	19
Petit		2		1				2	5
Total	1	7	1	7	2	1	3	12	34

La taille du centre n'a pas de corrélation avec le statut du directeur. Cependant, il apparaît que les D03 soient plutôt en poste sur de « grands » centres et les PLPA dans des centres « moyens ».

Des agents contractuels (ACET) sont en poste sur de « grands » centres.

## 2. Mutualisation au sein de l'EPL

### 2.1. Mutualisation des moyens

Mutualisation des moyens	Total
Faible	11
Moyenne	14
Forte	9
Total	34

Les 2/3 des centres présentent une mutualisation des moyens faible ou moyenne au sein de l'EPL.

Mutualisation des moyens et vulnérabilité.

Mutualisation moyens	Vulnérabilité				Total
	Alerte	Vigilance haute	Vigilance faible	Sécurité	
Faible	1		8	2	11
Moyenne		3	6	5	14
Forte	1	3	2	3	9
Total	2	6	16	10	34

Il n'est pas probant qu'une forte mutualisation des moyens mette à l'abri de la vulnérabilité.

### 2.2. Mutualisation humaine

Mutualisation humaine	Total
Faible	11
Moyenne	14
Forte	9
Total	34

Au sein de l'EPL, pour 2/3 des centres la mutualisation des moyens humains est faible ou moyenne.

Mutualisation humaine	Vulnérabilité				Total
	Alerte	Vigilance haute	Vigilance faible	Sécurité	
Faible	1	1	8	2	11
Moyenne		2	7	5	14
Forte	1	3	1	3	9
Total	2	6	16	10	34

Il n'est pas probant qu'une forte mutualisation des moyens humains mette à l'abri de la vulnérabilité.

### 3. Les directeurs de centres

#### 3.1. Le niveau d'étude des directeurs de centres

Diplôme le plus élevé	Type de centre			Total
	CFA	CFA - CFPPA	CFPPA	
Bac +2	-	1	2	3
Bac +3	3	4	-	7
Bac +4	4	1	1	6
Bac +5	3	5	10	18
Total	10	11	13	34

Les directeurs de centre ont un bon niveau de formation, ils sont 91 % à être détenteur d'un bac +3 et plus, dont 53 % à être diplômés d'un bac +5.

#### 3.2. Les cursus des directeurs de centres

Cursus	Nb
Administration publique	1
Agronomie	1
Aménagement du territoire	1
Développement local	1
Écologie	1
Economie agricole	3
Électronique Automatismes	1
Génie biologique	1
Génie mécanique	1
Géographie	1
Gestion et management	1
IAA	3
Informatique	1
Ingénierie de formation	2
Management	1
Mathématiques	1
Nutrition	1
Psychologie	1
Sciences de la terre	5
Sciences de l'éducation	3
Sciences physiques	2
Système informatique	1

Les directeurs de centre ont suivi des cursus de formation très variés. La dénomination la plus fréquente correspondant aux ingénieurs agri ou agro.

Regroupement des cursus par thématique.

Thématiques des diplômes	Total
Sciences du vivant et de la terre	15
Sciences et technologies	7
Sciences de l'éducation et ingénierie	5
Management, administration	4
Géographie et aménagement	3
Total	34

Plus de la moitié des directeurs de centre ont suivi des études scientifiques, 44 % en sciences du vivant et de la terre et 20 % en sciences (« dures ») et technologies.

Finalement, les directeurs ayant suivi des études en liens avec les sciences de l'éducation – ingénierie et management-administration sont minoritaires.

Le cursus et la vulnérabilité.

Thématiques des diplômes	Vulnérabilité				Total
	Alerte	Vigilance haute	Vigilance faible	Sécurité	
Géographie et aménagement	1		1	1	3
Management, administration			4		4
Sciences de l'éducation et ingénierie		1	3	1	5
Sciences du vivant et de la terre		5	4	6	15
Sciences et technologies	1		4	2	7
Total	2	6	16	10	34

On n'observe peu de corrélation entre le cursus d'un directeur et la vulnérabilité du centre. Cependant, le cursus en Management – administration semble associé à une vulnérabilité faible.

Dans une moindre mesure, les cursus « sciences et technologie » ainsi que « sciences de l'éducation et ingénierie » sont plus propices à une vulnérabilité faible ou sécurité.

### 3.3. Le poste précédent

Postes (Regroupements)	Poste précédent	Total	Cumul
Directeur de centre	Directeur antenne	1	3
	Directeur CFPPA	2	
Enseignant - Formateur	Enseignant	5	11
	Formateur CFA	3	
	Formateur CFPPA	3	
Ingénierie - Animation	Animatrice Réseau CFA/CFPPA	1	4
	Chargé d'ingénierie CFPPA	1	
	Gestionnaire fonds de formation OPCA	1	
	Resp. formation Coop de France	1	
Responsable pédagogique	Responsable pédagogique	10	10
Autres fonctions de direction	CPE	1	6
	Dir. adjoint centre de FPC privé	1	
	Directeur exploitation agricole	1	
	Directeur adjoint	1	
	Directeur d'agence d'intérim	1	
	Directrice fonds de formation	1	
Total		34	

Les directeurs de centre sont pratiquement tous issus du « monde » de la formation. Globalement, 30 % étaient responsables pédagogiques dans un centre avant de prendre la fonction de directeur, 30 autres % occupaient des fonctions de direction (dans un centre ou non) et 10 % avaient des fonctions en lien avec le développement d'une structure.

Finalement, 1/3 des directeurs de centres sont passés du poste de formateur (ou enseignant) à celui de directeur.

Le poste précédent et la vulnérabilité.

Poste précédent	Alerte	Vigilance haute	Vigilance faible	Sécurité	Total
Directeur de centre	1			2	3
Enseignant - Formateur			6	5	11
Ingénierie - Animation		2	1	1	4
Responsable pédagogique	1	3	5	1	10
Autres fonctions de direction		1	4	1	6
Total	2	6	16	10	34

Il semblerait que la catégorie des directeurs de centre étant passés directement d'un poste de formateur à un poste de directeur corresponde à des centres en vulnérabilité faible ou en sécurité.

### 3.4. Le profil des directeurs de centres

Profil dominant	Total
Comptable-Gestionnaire	4
Développeur	11
Enseignant - Formateur	2
Manager	16
Responsable d'atelier de production	1
Total	34

Le profil dominant des directeurs de centre le plus représenté correspond à celui de « manager » (pratiquement la moitié des directeurs). Un tiers des directeurs se définit davantage comme des « développeurs ».

Profil secondaire	Total
Comptable-Gestionnaire	5
Coordonnateur (pédagogique...)	13
Développeur	12
Manager	4
Total	34

Parmi les profils secondaires se dégagent des « coordonnateurs » et des « développeurs ».

Le profil du directeur et la vulnérabilité.

Profil dominant	Vulnérabilité				Total
	Alerte	Vigilance haute	Vigilance faible	Sécurité	
Comptable-Gestionnaire		1	2	1	4
Développeur	1	4	3	3	11
Enseignant - Formateur			1	1	2
Manager	1	1	10	4	16
Responsable d'atelier de production				1	1
Total	2	6	16	10	34

Il semblerait qu'un directeur de centre ayant un profil dominant de « manager » soit davantage associé à un centre en bonne santé (vulnérabilité faible ou sécurité).

Pour les « développeurs », il n'y a pas de corrélations.

Focus sur les directeurs à profil dominant de « manager ».

#### Profil dominant : manager

Profil secondaire	Vulnérabilité				Total
	Alerte	Vigilance haute	Vigilance faible	Sécurité	
Comptable-Gestionnaire			2	1	3
Coordonnateur (pédagogique...)			5	2	7
Développeur	1	1	3	1	6
Total	1	1	10	4	16

Pour les directeurs de centre ayant un profil dominant de « manager », les profils secondaires de « comptable-gestionnaire » et « coordonnateur » apparaissent plus favorables à la santé du centre.

Le profil du directeur et l'activité du centre.

Profil dominant	Activité			Total
	Importante	Moyenne	Faible	
Comptable-Gestionnaire	2	1	1	4
Développeur	4	4	3	11
Enseignant - Formateur		2		2
Manager	8	7	1	16
Responsable d'atelier de production			1	1
Total	14	14	6	34

On observe peu de différences dans l'étendue de l'activité du centre selon les différents profils des directeurs.

### 3.5. Ancienneté dans la fonction

Ancienneté dans la fonction	Total
<1 an	4
1	2
2	2
3	6
4	4
5	4
7	3
8	3
10	1
11	2
14	1
18	1
24	1
Total	34

La part des directeurs de centre ayant moins de 6 ans d'expérience dans la fonction représente 50 % de l'effectif.

L'ancienneté moyenne dans la fonction des Directeurs de centre est de 5,7 ans.

L'ancienneté dans la fonction et la taille du centre.

Ancienneté dans la fonction	Taille			Total
	Grand	Moyen	Petit	
<1 an		4		4
1	1	1		2
2	1		1	2
3	2	3	1	6
4	2	2		4
5		2	2	4
7	2	1		3
8	1	1	1	3
10	1			1
11		2		2
14		1		1
18		1		1
24		1		1
Total	10	19	5	34

On observe peu de corrélation en la taille du centre et l'ancienneté dans la fonction, si ce n'est que les directeurs ayant plus de 10 ans d'expérience sont davantage en fonctions dans des centres de taille moyenne.

L'ancienneté dans la fonction et la vulnérabilité.

Ancienneté dans la fonction	Vulnérabilité				Total
	Alerte	Vigilance haute	Vigilance faible	Sécurité	
<1 an		1	2	1	4
1			1	1	2
2	1			1	2
3		1	3	2	6
4	1	1	1	1	4
5			4		4
7		1	2		3
8			1	2	3
10		1			1
11			1	1	2
14		1			1
18				1	1
24			1		1
Total	2	6	16	10	34

On n'observe aucune corrélation entre le nombre d'années dans la fonction et la vulnérabilité du centre.

### 3.6. Le statut (corps) et la vulnérabilité

Statut	Vulnérabilité				Total
	Alerte	Vigilance haute	Vigilance faible	Sécurité	
ACB			1		1
ACET	1	1	3	2	7
CPE			1		1
D03	1	1	3	2	7
IAE		1	1		2
IPEF			1		1
PCEA			2	1	3
PLPA		3	4	5	12
Total	2	6	16	10	34

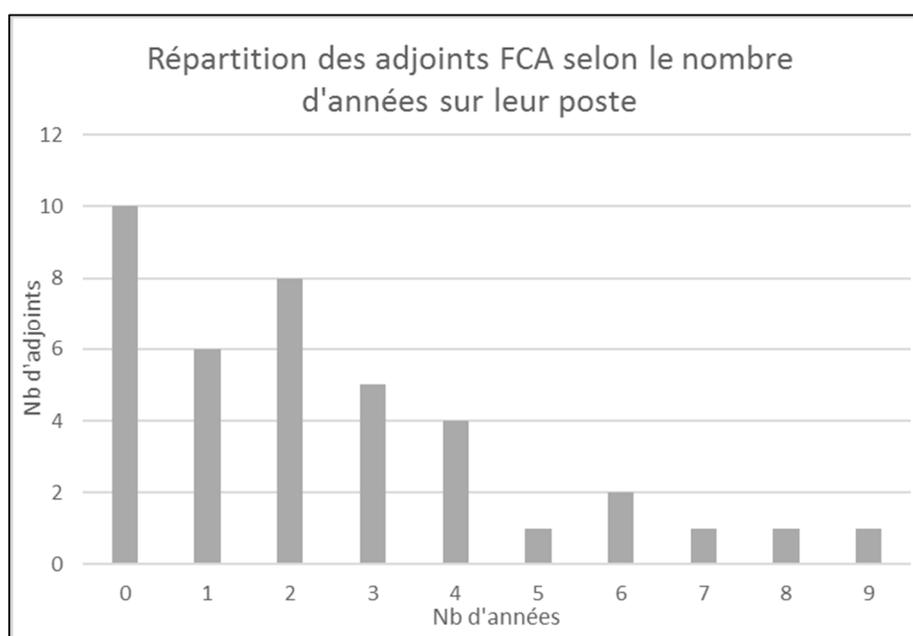
Pour les 3 statuts les plus représentés (ACET, D03, PLPA), on n'observe pas de corrélation avec la vulnérabilité du centre.

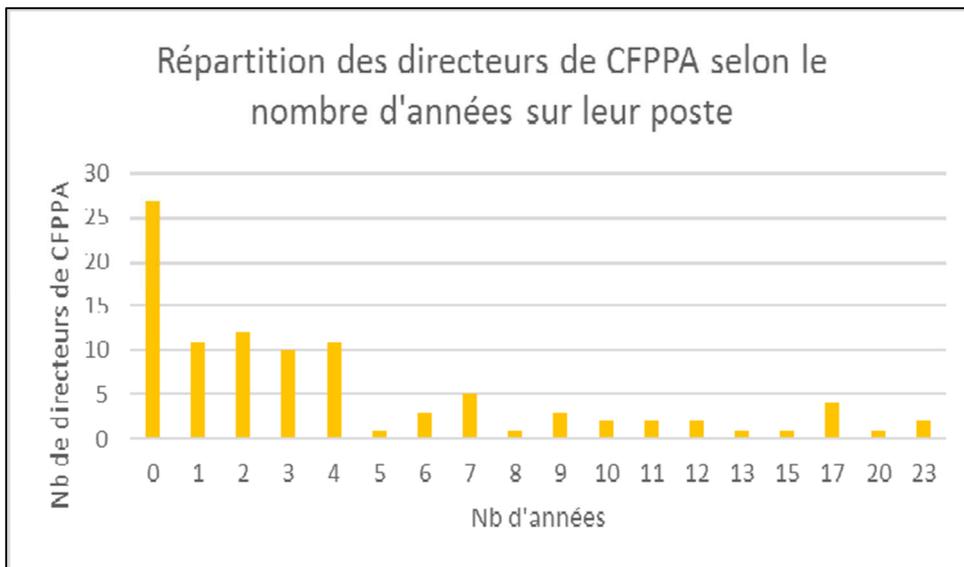
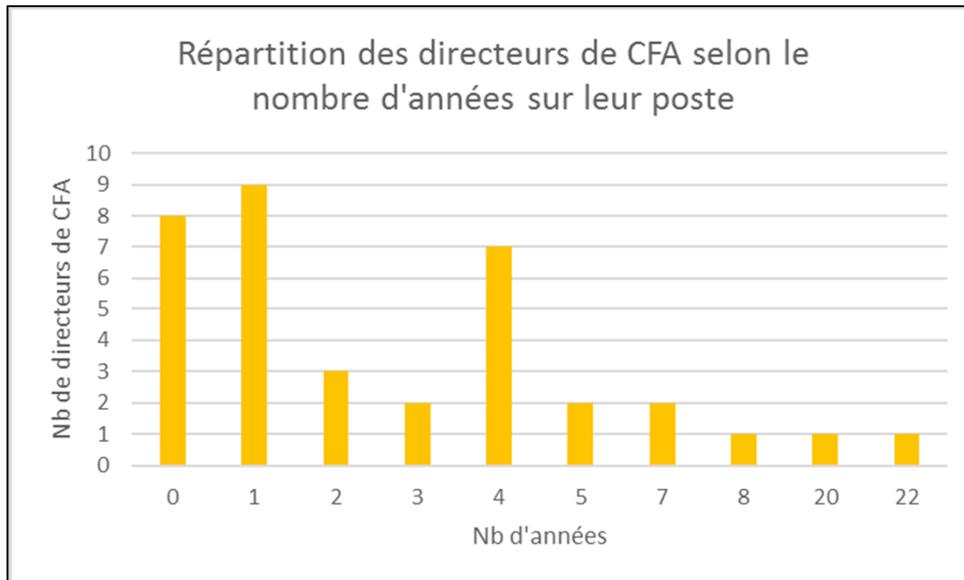
### III. ÉLÉMENTS D'INFORMATION COMPLÉMENTAIRES

Les données ci-dessous proviennent d'une part de GUEPARD (dotation au 1<sup>er</sup> octobre 2017), et d'autre part d'AGORHA.

#### 1- Étude de l'ancienneté dans le poste

Statut	Durée dans le poste	Durée moyenne	Observations
Adjoint FCA : 39 personnes	0 à 9 ans	2,5 ans	Beaucoup de nouveaux arrivants : 25 %
Directeur de CFA 36 postes 3 sur postes gagés 2 postes vides dont 1 occupé par ACB	0 à 22 ans	3,5 ans	8 nouveaux arrivants (22 %)
Directeur de CFPPA 102 postes dont 2 postes vides Occupés par : 1 agent contractuel budget 28 contractuels « État » ; 4 stagiaires IAE 67 titulaires.	0 à 23 ans	4,4 ans	27 nouveaux arrivants (27%)
Directeur de CFA et CFPPA 9 postes Occupés par : 3 titulaires 5 contractuels 1 stagiaire IAE	0 à 6 ans	0.8 ans	7 nouveaux arrivants (78%)
Responsable d'antenne travaillant pour CFA et CFPPA 4 sur 11,5 ETP.	0 à 5 ans	2,5 ans	

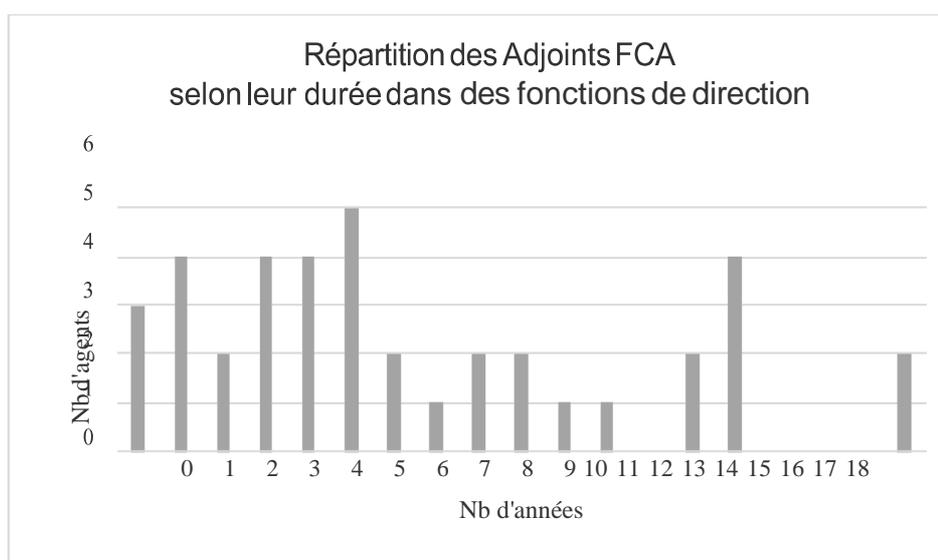


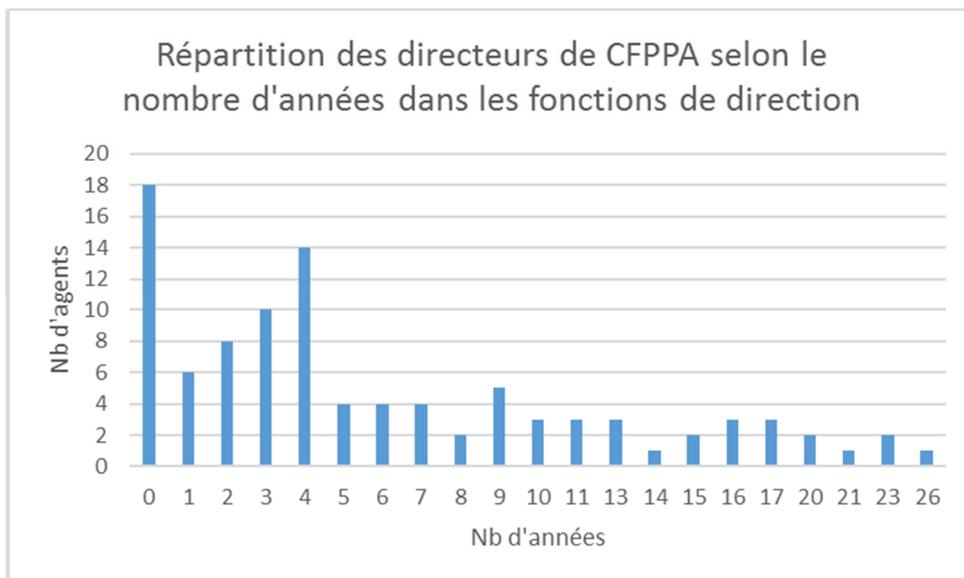
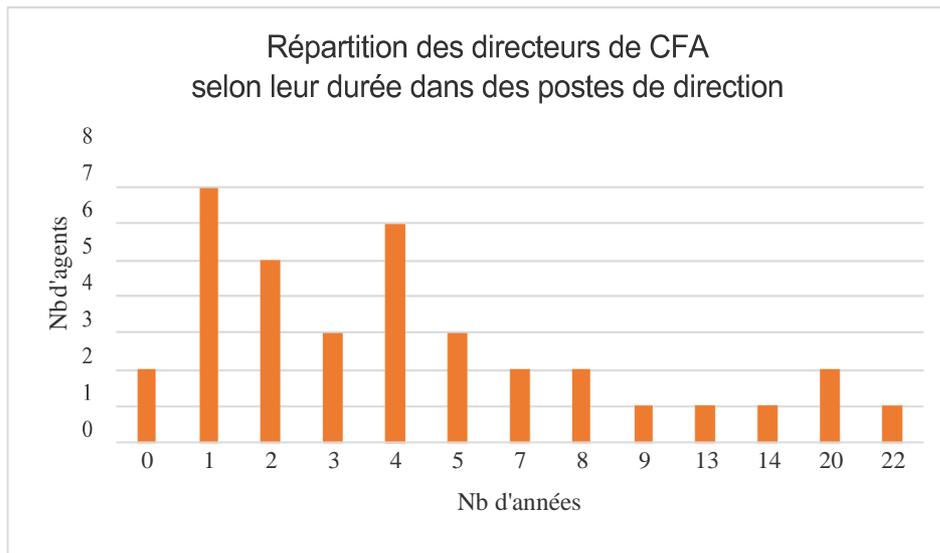


## 2- Étude de l'ancienneté dans des fonctions de direction

Les directeurs ou responsables de centres CFA et CFPPA actuellement en poste ont des parcours variés : anciens directeurs adjoints d'EPL, responsables d'antennes, responsables d'exploitation agricole ou d'atelier technologique...

Statut	Durée dans des fonctions de direction	Durée moyenne
Adjoint FCA : 39 personnes	De 0 à 18 ans	6,6 ans
Directeur de CFA 36 postes 3 sur postes gagés 2 postes vides dont 1 occupé par ACB	De 0 à 22 ans	5.4 ans
Directeur de CFPPA 102 postes dont 2 postes vides Occupés par : 1 agent contractuel budget 28 contractuels « État » ; 4 stagiaires IAE 67 titulaires.	De 0 à 26 ans	6.3 ans
Directeur de CFA et CFPPA 9 postes Occupés par : 3 titulaires 5 contractuels 1 stagiaire IAE	De 0 à 12 ans	3,9 ans
Responsable d'antenne travaillant pour CFA et CFPPA 4 sur 11,5 ETP.	De 0 à 5 ans	2,5 ans





3- Niveau de diplôme des directeurs de CFA et CFPPA  
(Résultats d'après GUEPARD au 1<sup>er</sup> octobre 2017 et AGHORA)

**Adjoints Formation Continue et Apprentissage**

Les premiers postes de directeurs adjoints chargés de la formation continue et de l'apprentissage ont été créés dans les années 2004 et 2005, ce qui explique le niveau requis pour ces postes, à savoir la détention d'une licence au minimum.

**Directeurs de CFA, CFPPA, CFA et CFPPA, responsables d'antennes.**

Les directeurs qui n'ont que des diplômes de Bac +2 sont minoritaires : BTSA, DUT... Ils se sont formés en cours de carrière (Professeur de Collège et d'Enseignement Technique Agricole, puis Professeur de Lycée Professionnel 1<sup>er</sup> grade, puis PLPA 2<sup>nd</sup> grade... ; IAE...).

L'administration a aussi permis la déprécarisation des directeurs de centres en ouvrant aux personnes diplômées de niveau licence la possibilité de devenir Ingénieur de l'Agriculture et de l'Environnement par liste d'aptitude ou examen professionnel selon les ministères.

<b>Statut</b>	<b>Bac +2</b>	<b>Bac +3 et Bac +4</b>	<b>Bac +5 et plus</b>	<b>Observations</b>
Adjoints FCA 39 personnes		23 (59 %)	16 (41 %)	36 sur statut de directeur d'établissement 1 PLPA, 1 PCEA 1 contractuel.
Directeurs CFA 36 personnes	2 (6 %)	18 (50 %)	16 (44 %)	
Directeurs CFPPA 99 personnes	10 (10 %)	48 (50 %)	38 (40 %)	Absence d'information pour 3 personnes
Directeurs CFA et CFPPA 9 personnes		3 (37,5 %)	5 (62,5 %)	Absence d'information pour 1 personne.
Responsables d'antenne 4 personnes		2	2	

**ANNEXE 8**  
**DGER SD EDC - BPOE - Annexe n°4 / REGION : ..... CFPPA :**  
**ENQUETE VULNERABILITE CFPPA - ANNEE 2017: FICHE DE SYNTHESE**

Famille d'indicateurs	Intitulé des indicateurs		Résultat
<b>GESTION FINANCIERE</b>	v1	Santé financière de l'EPLEFPA	/ 20 pts
	v2	Santé financière du centre	/ 20 pts
	v3	Rentabilité des formations	/ 30 pts
	v4	Rentabilité globale du CFPPA les 3 dernières années	/ 30 pts
<b>TOTAL DES INDICATEURS DE GESTION FINANCIERE</b>			<b>/ 100 pts</b>
	v5	Part des formations assurées par du personnel externe au CFPPA	/ 20 pts
<b>GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>	v6	Constance dans les fonctions de direction	/ 10 pts
	v7	Existence d'un suivi des heures d'activité des formateurs	/ 20 pts
	v8	Part des heures de face à face des formateurs	/ 50 pts
<b>TOTAL DES INDICATEURS DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES</b>			<b>/ 100 pts</b>
<b>GESTION COMMERCIALE (STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT)</b>	v9	Appartenance à un réseau formalisé	/ 20 pts
	v10	Temps de travail dévolu à la fonction ingénierie	/ 40 pts
	v11	Diversité des sources de financement	/ 20 pts
	v12	Visibilité du plan de charge à plus d'un an	/ 20 pts
<b>TOTAL DES INDICATEURS DE GESTION COMMERCIALE (STRATEGIE DE DEVELOPPEMENT)</b>			<b>/ 100 pts</b>

Le niveau de vulnérabilité du CFPPA correspond au niveau le plus faible parmi les 3 familles d'indicateurs sur la base des tranches de points suivantes :

Alerte	0 à 25
Vigilance haute	26 à 50
Vigilance faible	51 à 75
Sécurité	76 à 100

<b>ANNEXE 10</b> <b>Méthode de répartition des centres selon la typologie proposée</b>
---

5 fichiers ont été utilisés

- Résultats de l'enquête SIFA (effectif apprentissage au 31 décembre) 2016-2017 (source DGER) : onglet SIFA, soit 190 CFA
- Résultats de l'enquête Activité des CFPPA (en heures stagiaires) année 2016 (source DGER) : onglet CFPPA, soit 151 CFPPA
- Résultats de l'enquête de vulnérabilité CFA 2017 (source DGER) : onglet V CFA, soit 91 CFA
- Résultats de l'enquête de vulnérabilité CFPPA 2017 (source DGER) : onglet v CFPPA, soit 154 CFPPA
- Fichiers dénombrement des postes de directeurs de centre (source SRH) : onglet Dir, soit 207 postes (reconnus)

Remarque : la première analyse des différentes sources montre des écarts importants, pour différentes raisons. Par exemple : dans les enquêtes effectifs apprentis, les sites et antennes sont présents. Certaines antennes ont des directeurs de centres (reconnus) et d'autres non. Les enquêtes de vulnérabilité distinguent CFA et CFPPA, même si le directeur de centre est unique. Dans les postes de directeurs de centres, les adjoints FCP-A sont rattachés à un EPL mais pas à un centre en particulier (dans cette même base, on trouve quelques directeurs d'antenne, et certains centres n'ont pas de directeur pour des raisons d'échange de poste...).

***La procédure qui suit a été mise en œuvre dans un classeur Excel que l'OMM tient à disposition de la DGER.***

Dans l'onglet W :

- 1 - Sur la base de SIFA, appariement avec CFPPA (Heures Stagiaires) avec la clef "EPL de rattachement administratif"; soit 129 rapatriements automatiques, les derniers devant être fait à la main (EPL sans CFA, généralement).
- 2 - Le nombre d'apprentis et le nombre d'Heures Stagiaires sont convertis en UA (Unités d'activité), 100 UA = 128 apprentis = 76 600 HS.
- 3 - Appariement de la colonne "Rentabilité des formations" de l'enquête de vulnérabilité CFA, avec la clef "CFA"
- 4 - Appariement de la colonne "Rentabilité des formations" de l'enquête de vulnérabilité CFPPA, avec la clef "CFPPA"
- 5 - Appariement de la colonne "Poste" du dénombrement des postes de Directeurs", avec la clef "Etablissements" sur les colonnes "UAI CFA" et "CFPPA", et appariement manuel pour combler un maximum de vide (avec une recherche sur la localisation de l'EPL), en effet la moindre différence dans les noms empêche l'appariement automatique (un simple espace en plus, par exemple).
- 6 - A partir des colonnes Dir (CFA) et Dir (CFPPA), sélection de la réponse à la question "rentabilité des formations".
- 7 - Création d'un onglet WW, permettant de dissocier les directeurs de CFA et de CFPPA (reconnus présents dans le même EPL) et de sommer l'activité CFA et l'activité CFPPA pour les directeurs de CFA-CFPPA (dans ce cas on retient la plus mauvaise note de rentabilité).
8. Création d'un onglet WWW, suppression des lignes inutilisable (manque une information sur les 3) et réorganisation du tableau en 3 colonnes : activités, notation (et directeurs).

**ANNEXE 11**  
**Éléments de contenu de la rémunération d'un directeur de centre selon sa fonction**

Libellé	Directeur adjoint chargé de la FCA	Directeur titulaire qualifié	Directeur faisant fonction (Pas de liste d'aptitude)	Directeur contractuel
<b>Rémunération principale</b>				
Salaire de base selon grille	Statut d'emploi des directeurs	PLPA, PCEA, IAE, IPEF, CPE, attachés selon corps		Grille contractuelle
Pm : supplément familial de traitement si enfants	Oui	Oui	Oui	Oui
ISOE	Non	Oui	Oui	Oui
Prime Spéciale Rendement (PSR) pour les IAE ou IDAE	Oui: 134€/mois	Oui	Oui	Non
<b>Rémunération secondaire</b>				
Prime CFC	Non	Oui: 3 500 €/an	Oui si pas D3	Non
Indemnité de responsabilité et de sujétion	Oui de 3147€ à 5146€ en fonction des catégories des EPL	Oui, coefficienté de 0 à 3 proposé par le D1 selon l'enveloppe régionale Coef. 1 : 1 750 €/an 2 : 3 500 €/an 3 : 5 250 €/an		Oui intégré dans le salaire de base

## SIGLES ET ACRONYMES

ACB : agent contractuel budget

ACEN : agent contractuel des établissements d'enseignement, à gestion nationale

ACET : agent contractuel d'État

AFPA : agence nationale pour la formation professionnelle

ANDIRACCP : association nationale des directeurs et responsables d'antennes de CFA et des CFPPA publics

AT : agent technique

BOP : budget opérationnel de programme

CGAAER : Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux

CCF : contrôle en cours de formation

CFA : centre de formation d'apprentis

CFPPA : centre de formation et de promotion professionnelle agricole

CIRSE : centre inter-régionaux de services aux examens

CNFPT : centre national de la Fonction publique

CNPR : centre national de production numérique

COPIL : comité de pilotage

CPE : conseiller principal d'éducation

BPOE : bureau des projets et de l'organisation des établissements

DGER : direction générale de l'enseignement et de la recherche

D01 : directeur d'établissement public local

D02 : directeur adjoint en charge des lycées

D03 : directeur adjoint en charge de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage

D04 : directeur en charge des exploitations agricoles et ateliers technologiques

DRAAF : direction régionale de l'alimentation de l'agriculture et de la forêt

DDT(M) : direction départementale des territoires (et de la mer)

DEA : directeur d'exploitation agricole

DICOM : délégation à l'information et à la communication

DUER : document unique d'évaluation des risques

EN : Éducation nationale

ENT : espaces numériques de travail

EPL : établissement public local

EPLEFPA : établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles

FDA : fiche descriptive d'activités

FFP : Fédération de la formation professionnelle

FOAD : formation ouverte et à distance

FOPDAC-ACE : Sous-Direction de la Formation Professionnelle Continue, de l'Apprentissage, du Développement, de l'Animation Rurale et de la Coopération - Sous-Direction de l'Administration de la Communauté Éducative

FPC : formation professionnelle continue  
FPCA (FPC&A) : formation professionnelle continue et apprentissage  
GPEC : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences  
GRH : gestion des ressources humaines  
HS : heures stagiaires  
IAE : ingénieur de l'agriculture et de l'environnement  
IAE-HC : ingénieur de l'agriculture et de l'environnement – hors classe  
ICPEF : ingénieur en chef des ponts, des eaux et des forêts  
IDAE : ingénieur divisionnaire de l'agriculture et de l'environnement  
IEA : Inspection de l'enseignement agricole  
IGAPS : ingénieurs ou inspecteurs généraux en charge de l'appui aux personnes et aux structures  
IPEF : ingénieur des ponts, des eaux et des forêts  
LEGTA : lycée d'enseignement général et technologique agricole  
M99 : instruction comptable (portant réglementation budgétaire, financière et comptable des établissements publics locaux d'enseignements)  
MAA : ministère de l'agriculture et de l'alimentation  
MAPAT : mission d'appui au pilotage et des affaires transversales  
MIPEC : mission du pilotage de l'emploi et des compétences  
OMM : observatoire des missions et des métiers  
OPCA : organisme paritaire collecteur agréé  
PCEA : professeur certifié de l'enseignement agricole  
PLPA : professeur des lycées professionnels agricoles  
PLPA IFP : professeur des lycées professionnels agricoles, en ingénierie de formation professionnelle  
RAPS : réseaux d'appui aux personnes et aux structures  
RLF : responsable local formation  
RMM : répertoire des missions et des métiers  
SDMEC : sous-direction mobilité, emplois et carrières  
SEA : service d'économie agricole  
SG : service généraux  
SIFA : système d'information de la formation des apprentis  
SPS : situations professionnelles significatives  
SRAL : service régional de l'alimentation  
SRH : service des ressources humaines  
TS : technicien supérieur  
TUTAC : tutorat des agents contractuels  
UA : unité d'activité  
UC : unités capitalisables  
UFA : unité de formation d'apprentissage

AGRICULTURE.GOUV.FR  
  
ALIMENTATION.GOUV.FR