

» varier les modalités de formation pour répondre aux contraintes de la fonction (stages, FOAD¹, échanges de pratiques, tutorat par un pair, intervention-conseil de l'inspection...) et vérifier l'adaptation du nouveau dispositif par enquête auprès des directeurs de centre.

» **Actualiser les documents de référence et produire un vadémécum des dispositions applicables** en matière d'organisation, de fonctionnement et de personnels des CFA et CFPPA.

» Proposer des parcours professionnels :

» produire un document de promotion du métier de directeur de centre et mettant en avant les parcours professionnels de carrières possibles, comme ceux que l'étude a identifiés, pour diffusion interne et externe au MAA ;

» élaborer un outil d'information à l'intention des IGAPS et amplifier leur mobilisation pour aider à la reconversion des directeurs qui souhaiteraient changer de fonction.

NB - La loi du 5 septembre 2018 « Pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a modifié fondamentalement le fonctionnement de l'apprentissage et de la formation continue. Le calendrier de l'étude n'a pas permis d'approfondir l'analyse de effets de cette loi. Pour la même raison, le statut d'emploi des cadres de l'enseignement agricole, défini fin 2019², n'a pu être pris en compte.

L'étude sur «les métiers de direction des EPLEFPA en lien avec la formation professionnelle continue et l'apprentissage»

a été pilotée par :

Jacques Simon, membre du CGAAER, puis **Jean-Louis Grenouilloux**, adjoint au chef de la mission du pilotage des emplois et des compétences

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) puis chef de service adjoint du service régional de l'information statistique et économique (SRISE) de la DRAAF Bourgogne-Franche-Comté

Patrick Gautier, DRIF Bretagne

France Thomas, directrice du CFPPA d'Obernai

L'équipe de l'observatoire des missions et des métiers

Service des ressources humaines
Mission du pilotage des emplois et des compétences (MIPEC)
Observatoire des missions et des métiers
78, rue de Varenne 75349 Paris SP

Philippe Schnäbele,

président du conseil d'orientation de l'OMM

philippe.schnabele@agriculture.gouv.fr

Jean-Louis Grenouilloux,

adjoint au chef de la MIPEC

jean-louis.grenouilloux@agriculture.gouv.fr

Marnia Belhadj,

coordonnatrice des études de l'OMM

marnia.belhadj@agriculture.gouv.fr

Pour en savoir plus :

<http://www.omm.agriculture.gouv.fr>

1. FOAD : formation ouverte et/ou à distance

2. Décret n° 2019-1135 du 5 novembre 2019



**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)

Dans un contexte de décentralisation et d'ouverture à la concurrence, les centres constitutifs des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA) en charge de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ont récemment connu de fortes évolutions. Sur le terrain, de multiples configurations en résultent qui se traduisent par des différences de structures, d'organisation ou encore de statut des personnels de direction. Avec l'adoption de la loi «pour la liberté de choisir son avenir professionnel»¹, un travail de clarification s'avérait particulièrement nécessaire².

L'étude commandée à l'OMM par la direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) a porté sur les métiers de direction de centres de formation d'apprentis (CFA) et des centres de formation professionnelle et de promotion agricole (CFPPA).

Il s'agissait d'abord de recenser les **textes applicables** et leur articulation. Un **état des lieux** des personnels devait servir de base à une **typologie** permettant de rechercher une meilleure adéquation entre profils et postes. Des **parcours professionnels types** devaient être identifiés. Enfin, un **référentiel du métier** de directeur de CFA et/ou de CFPPA était attendu et les **fiches emplois-types** correspondantes du répertoire ministériel des métiers seraient ajustées au besoin. Comme pour toute étude de l'OMM, des **préconisations** devaient être formulées en matière de gestion des ressources humaines.

Sur le plan de la méthode, l'étude a donné lieu à une enquête de terrain auprès de 34 directeurs de CFA et CFPPA et à la réunion d'un « groupe métier ». Les travaux ont été conduits en lien avec les services de la DGER et en concertation avec l'inspection de l'enseignement agricole.

DE NOMBREUX TEXTES DE RÉFÉRENCE

12 textes ont été identifiés relatifs à l'organisation, au fonctionnement et au financement des CFA et CFPPA. La mise en œuvre de la note de service³ relative aux «modalités d'application du protocole pour la gestion des personnels contractuels» nécessite une harmonisation des pratiques.

14 autres textes régissent les personnels de direction centres, dont 4 relatifs aux missions et compétences, 3 aux conditions d'emploi et 4 au régime indemnitaire.

Cette multiplicité de textes de référence rend leur appropriation difficile et les plus anciens seraient à actualiser⁴.

PROFILS DES DIRECTEURS DE CFA ET CFPPA, CARACTÉRISTIQUES DES CENTRES

» 245 directeurs de CFA et CFPPA ont été recensés⁵. Leur âge moyen est de 51 ans et plus de la moitié disposent d'un niveau de formation bac +5 (53 %).

» Si l'administration rencontre des difficultés à recruter aux postes de direction de CFA et CFPPA les agents recrutés font preuve d'un grand investissement dans leurs fonctions. Toutefois, 41 % des directeurs ne restent en moyenne que 3,6 ans sur un poste.

» 80 % des directeurs de centres sont fonctionnaires et, pour la plupart, appartiennent au corps des professeurs de lycée professionnel agricole (PLPA).

» Comme leurs collègues titulaires, les agents contractuels occupent des postes de direction de centres de toute taille. La taille du centre n'est par ailleurs pas un facteur déterminant de sa vulnérabilité.

1. Loi n° 2018-771 du 5 septembre 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel.

2. L'étude a pour partie été réalisée avant l'adoption de la loi.

3. DGER/FOPD/CACEN98-2095 DU 07/10/1998.

4. Dans l'intervalle de la réalisation de l'étude, le décret du 5 novembre 2019 n°2019-113 relatif aux emplois d'encadrement de l'enseignement et de la formation professionnelle agricoles a rendu caduque la circulaire, qui datait de 1992, relative aux conditions d'emploi des directeurs de CFPPA et de CFA.

5. À fin 2017

» Nombre de directeurs indiquent ressentir de l'isolement dans leur centre. Dans ce cas, mais pas seulement, ils s'appuient sur le soutien de réseaux, formels ou informels, pour exercer leurs fonctions. Ceci leur permet de compenser en partie une formation qui mériterait d'être renforcée en management d'équipe, en gestion financière d'un centre et en commercialisation de l'offre de services.

» Globalement, les agents non-titulaires estiment que les modalités du concours de PLPA rend difficile l'accès au statut de fonctionnaire dans la fonction de directeur.

» Titulaires et non-titulaires éprouvent des difficultés similaires à se projeter dans un parcours professionnel.

UNE TYPOLOGIE POUR UNE MEILLEURE ADÉQUATION PROFIL/POSTE

Par croisement de critères quantitatifs (volume d'activité, rentabilité des formations) selon trois valeurs (+, ++, +++), l'étude distingue 9 types d'établissements. Elle leur fait correspondre trois profils de directeurs de centres, définis selon la gradation suivante.

» **Le manager de projet** : animateur d'équipe, il assure principalement le pilotage de la pédagogie, la gestion administrative et financière et le suivi de la démarche qualité.

» **Le manager de centre** : développeur d'activités, il inscrit son action dans le projet du territoire et délègue certaines activités financières ou de suivi du personnel.

» **Le directeur intégré d'EPL** : pilote du changement, il assure le pilotage d'une ou plusieurs missions de l'EPL et supervise les activités des profils précédents.

UN RÉFÉRENTIEL MÉTIER SPÉCIFIQUE

Un référentiel métier existait pour les directeurs adjoints d'EPL en charge de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage mais aucun pour les directeurs de centres en charge de ces mêmes thématiques. L'étude fournit un référentiel propre au métier, élaboré à partir de son contexte d'exercice, des activités qu'il recouvre et des compétences qu'il requiert. Ce référentiel permettra d'ajuster les formations prévues à la prise de fonctions ou proposées en formation continue.

RENFORCER L'ATTRACTIVITÉ DU MÉTIER, MIEUX FORMER ET ACCOMPAGNER LES DIRECTEURS DE CFA ET CFPPA

L'étude formule 4 recommandations opérationnelles.

» **Favoriser l'attractivité du métier** en étudiant la possibilité de redéfinir les fonctions de « chef de travaux » en « directeur délégué aux formations professionnelles, technologiques ou à l'apprentissage ».

» **Mieux former et accompagner les directeurs de centre**, en particulier :

» adapter l'offre de formation et d'accompagnement existante selon les besoins en compétences identifiés dans le référentiel métier ;

» mettre en place un dispositif de positionnement des nouveaux directeurs débouchant sur l'élaboration d'un parcours individualisé ;

» assurer une animation du réseau des directeurs de centre, y compris pour répondre aux situations d'urgence et aux besoins d'accompagnement.