

Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la
ruralité et de l'aménagement du territoire

Secrétariat général
Service des ressources humaines

Observatoire des missions et des métiers

Référentiel professionnel de direction d'EPLEFPA

Étude pilotée par :
Alain Le Jan, IGPEF au CGAAER

Travaux menés par :
Brigitte Dumas, DRIF Poitou-Charentes
Isabelle Petiau, responsable des études OMM
Isabelle Seiller, DRIF Midi-Pyrénées

- janvier 2011 -

Introduction

Le décret de 1985 a fondé les établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles avec ce sigle EPLEFPA habituellement dénommé EPL pour marquer un tournant important de la décentralisation pour l'enseignement technique agricole. Situé au cœur de missions partagées entre l'État et les conseils régionaux, l'EPL a vu se complexifier son fonctionnement.

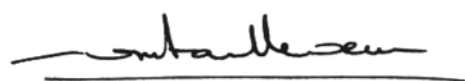
Les assises de l'enseignement agricole décidées par Bruno Le Maire, aujourd'hui ministre de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire ont souligné les défis auxquels les EPL étaient confrontés :

- comment répondre aux besoins d'un développement durable du territoire, bassin de vie et d'emploi de l'EPL ?
- comment rendre cohérente l'offre de formation des EPL dans un cadre régional voir inter régional en développant des pôles de compétences et en favorisant des regroupements entre EPL ?
- comment devenir un lieu de formation tout au long de la vie ? De la formation initiale, aux formations continues en passant par toute forme de formation par alternance voire en centre de ressources ou encore par l'e-formation.
- comment lier formation technique et enseignement supérieur ? Du premier niveau de diplôme BTSA de l'enseignement supérieur, comment se hisser dans la structuration Licence, Master, Doctorat dite LMD ou 3-5-8 ?
- comment favoriser la diversité sociale dans l'accès à l'enseignement supérieur, les cordées vertes notamment ?
- comment contribuer au développement de la société de la connaissance en assurant la diffusion de l'innovation notamment par le biais des exploitations agricoles ou des ateliers technologiques ou encore à travers les réseaux mixtes technologiques (RMT) ?
- comment permettre durablement l'innovation au sein des formations par davantage d'autonomie donnée aux communautés éducatives et par des réflexions entre l'ensemble des voies de formation ?

Autant de défis auxquels sont confrontées les équipes de direction des EPL.

Dans ces conditions, le ministre a repris, dans le pacte renouvelé pour l'enseignement agricole, une mesure pour préciser le référentiel d'emploi des managers des EPL de demain.

Je remercie l'équipe des chargés d'études de l'OMM sous la vigilante présidence d'Alain Le Jan d'avoir réalisé ces travaux dans le délai imparti. Ces travaux ont dépassé le premier cadre fixé pour aborder des thématiques qui tenaient au cœur des directeurs d'EPL. J'espère que ce rapport répondra à leur demande et accompagnera la dynamique de l'enseignement agricole.



Constant Lecoeur
président de l'OMM

Lettre d'ouverture


Un référentiel professionnel « en trois dimensions ».

La synthèse qui ouvre l'étude décrit l'intérêt suscité par ce chantier et le contexte favorable dans lequel il s'est inscrit. Chacun peut s'y reporter.

En revanche, qu'il soit permis au pilote du chantier d'insister sur le fait que le référentiel actualisé « direction d'EPLEFPA » doit impérativement être lu « en 3 D ».

- La première dimension, classique, est fidèle à l'héritage de l'enseignement technique agricole tel qu'il a été relancé au milieu des années 60 et tel qu'il a accompagné avec succès la modernisation de l'agriculture et de la ruralité en France.
- La seconde dimension, plus complexe, correspond à la somme des innovations introduites au fil des ans par le Code rural (les cinq missions,...), par la décentralisation (renforcement des liens avec le Conseil régional) et par la déconcentration de l'autorité académique (les établissements sont des éléments de « l'Etat en région »).
- La troisième dimension, dont on sous-estime souvent la puissance, est liée à la forme juridique d' « établissement public local », personne morale de droit public ayant une autonomie administrative et financière pour remplir ses missions d'intérêt général.

Voilà pourquoi il faut être particulièrement attentif aux niveaux de motivation et de compétence exigés aujourd'hui à ces différents titres pour assurer la direction d'un établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles.



Alain Le Jan
ingénieur général des ponts, des eaux et
des forêts
pilote du groupe d'étude

Sommaire

Introduction.....	3
Lettre d'ouverture.....	5
Synthèse.....	9
1. L'étude.....	11
1.1. Le déroulement de l'étude	11
1.2. La méthodologie utilisée.....	11
2. L'évolution du contexte	13
2.1. Sur le plan humain	13
2.2. Sur le plan budgétaire	13
2.3. Sur le plan structurel.....	14
2.4. Sur le plan des modalités de travail.....	14
3. La gouvernance de l'EPLEFPA	17
4. Le recrutement	19
4.1. Le vivier	19
4.2. Les critères de recrutement.....	20
4.3. La procédure de candidature.....	20
4.4. De l'utilité d'un référentiel professionnel	21
5. La proposition de référentiel professionnel de direction d'EPLEFPA.....	23
5.1. Le directeur de l'EPLEFPA.....	23
5.2. Les compétences	29
6. Les observations recueillies en marge du travail sur le référentiel	35
6.1. Observations sur la formation aux fonctions de direction d'EPLEFPA	35
6.2. L'accompagnement professionnel.....	37
6.3. Observations recueillies sur le déroulement de la carrière	38
6.4. Observations sur la distinction des fonctions de directeur et de directeur-adjoint.....	39
Conclusion.....	41
Annexes.....	43

Synthèse

1°) Les objectifs du chantier

Le conseil d'orientation de l'OMM, réuni le 16 décembre 2009, a inscrit à son programme de travail de 2010 un chantier relatif aux référentiels professionnels des personnels de direction des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA).

La nécessité d'actualiser le référentiel d'emploi de direction établi en 2005 (note de service de la DGER du 29/11/2005) a en effet été reprise dans les conclusions des Assises de l'enseignement agricole public : mesure n° 48.

Démarré au premier semestre 2010, le chantier de l'OMM devait donc être conduit rapidement pour pouvoir produire les propositions du nouveau référentiel d'ici la fin 2010.

Ce calendrier contraint a pu être respecté grâce à :

- l'intérêt des membres du comité de pilotage qui ont participé aux deux réunions des 23 septembre et 2 décembre 2010 et accepté de compléter ces réunions par des échanges de messages ;
- l'efficacité des trois chargées d'étude ;
- la motivation des personnalités contactées et des personnels de direction qui ont su dégager le temps nécessaire pour répondre aux sollicitations (entretiens et "groupe-métier").

Le chantier a pu bénéficier par ailleurs de l'appui de Bernard BOYER, coordonnateur du suivi des Assises de l'enseignement agricole public.

2°) Le travail réalisé

Il a été convenu lors du comité de pilotage de lancement du chantier réuni le 23 septembre 2010 que les « fonctions de direction » devaient être considérées dans leur ensemble, telles qu'elles incombent au directeur et sont conduites sous sa responsabilité. La place des autres membres des équipes de direction a bien sûr été abordée mais, sans caractère normatif, par rapport au partage des fonctions de direction et au fonctionnement des établissements.

L'état des lieux a tout de suite permis d'observer que le référentiel de 2005 était une base solide non remise en cause. Il était cependant nécessaire d'actualiser ce référentiel en fonction des évolutions des cinq dernières années. Il fallait aussi élargir la base du référentiel pour aller au delà de l'identification des besoins de formation des personnels, qui était l'objectif du travail de 2005.

Les évolutions observées ces dernières années concernent principalement :

- les publics en formation, d'origine de plus en plus urbaine ou péri-urbaine, ainsi que les mutations sociétales ;
- le transfert de certains personnels non-enseignants aux régions, et le rôle croissant des conseils régionaux dans la définition des politiques de formation ;
- la contraction des moyens, l'instauration progressive du contrôle de gestion et le développement de l'évaluation ;

- les fusions d'établissements liées à la mise en place des EPLEFPA départementaux ;
- la généralisation des appels à projets, pratiques qui sollicitent le dynamisme des établissements ;
- le renforcement des missions de l'enseignement agricole par la loi de modernisation de l'agriculture de juillet 2010, qui inscrit notamment le développement durable et l'innovation agricole et alimentaire dans ses missions, crée le conseil de l'éducation et de la formation dans les établissements et leur donne le droit à l'expérimentation pédagogique.

La gestion des ressources humaines est un sujet dont les interlocuteurs ont signalé l'importance accrue. De même, la complexité croissante des missions rend encore plus nécessaire le partage des compétences, au sein et entre établissements.

Indépendamment de la poursuite des recherches documentaires, l'équipe opérationnelle a procédé à 18 entretiens : une vice-présidente de Région chargée de la formation et membre du CNEA, un vice-président de l'APCA chargé de la formation, un ancien IGAPS ayant développé sa carrière dans le secteur de l'enseignement agricole, un IGAPS en activité, 10 directeurs ou adjoints d'EPLEFPA, deux DRAAF, un chef de SRFD et un membre d'AGROSUP Dijon.

Le rassemblement annuel des directeurs d'établissement organisé par la DGER à la mi-novembre a été mis à profit pour inviter des directeurs et adjoints à participer le 17 novembre à un «groupe métier». Les 18 directeurs et directeurs-adjoints invités, représentatifs de la variété des établissements, s'étaient libérés et ont participé à une séance de travail très productive. Il faut signaler que durant le séminaire, Annie Bouatou (assesseure du doyen de l'enseignement agricole) avait été amenée à présenter à la directrice générale de l'enseignement et de la recherche le cadre général de son rapport relatif aux personnels de direction. Ces deux chantiers sont complémentaires.

3°) La production

Le comité de pilotage «Direction des EPLEFPA» a examiné le 2 décembre dernier les propositions d'actualisation du référentiel professionnel.

Il a par ailleurs été informé des propositions recueillies lors des travaux portant principalement sur le recrutement des équipes de direction (directeurs et directeurs-adjoints), sur l'organisation des équipes (secrétaire général), sur la formation (avant la prise de fonction et « tout au long de la vie ») ainsi que sur les opportunités de suite de carrière. Le comité de pilotage n'a pas approfondi ces points qui ont vocation à être repris par la DGER durant le premier semestre 2011, dans le cadre de la mesure n° 49 des Assises de l'enseignement agricole public : "définir de nouvelles modalités de recrutement pour les équipes de direction et améliorer l'accompagnement à la prise de fonction".

Le document final est intervenu au terme d'un aller et retour avec le comité de pilotage. Il sera mis en ligne sur le site de l'OMM www.omm.agriculture.gouv.fr, à la rubrique "Bibliothèque des études / Études terminées".

1. L'étude

1.1. Le déroulement de l'étude

L'actualisation du référentiel professionnel de direction d'établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA) de 2005 a été décidée par le Conseil d'orientation de l'OMM. Ce travail correspond à la mesure 48 des Assises de l'enseignement agricole publiée dans « Un pacte renouvelé pour l'enseignement agricole public » en décembre 2009.

L'étude a été conduite sur quelques mois avec un comité de pilotage de lancement le 23 septembre qui a précisé le périmètre et un comité de pilotage de clôture le 2 décembre 2010 qui a examiné les propositions.

1.2. La méthodologie utilisée

Des entretiens individuels ont été conduits préalablement au premier comité de pilotage et après ce dernier. Il s'agissait de recueillir des informations sur les modifications à apporter au référentiel en vigueur. Les 18 personnes interrogées¹ ont été les directeurs d'EPLEFPA eux-mêmes et leurs adjoints, leurs autorités hiérarchiques, des acteurs de leur carrière et de leur formation ainsi que des personnalités qui siègent dans les conseils d'administration des établissements.

Une fois cet état des lieux réalisé, un groupe métier comportant 18 directeurs et directeurs-adjoints a travaillé sur les aspects précis du référentiel de 2005 et a formulé des suggestions d'actualisation. Une compilation en a été faite et une proposition de référentiel a été envoyée aux participants qui ont effectué quelques retouches avant présentation au comité de pilotage. Les membres de ce dernier ont également soumis quelques modifications supplémentaires.

1 Liste en annexe

2. L'évolution du contexte

Lors des entretiens conduits au cours de l'automne 2010, le sujet des évolutions majeures connues par l'environnement de l'exercice du métier de directeur d'EPLEFPA a été largement évoqué.

2.1. Sur le plan humain

- L'évolution des **publics en formation** : la proportion de jeunes d'origine rurale continue de décroître au bénéfice d'apprenants d'origine urbaine ou périurbaine... Cette situation se traduit par un réel défi en termes de recrutement pour certains établissements.
- De réelles difficultés liées aux **apprenants** (élèves, étudiants, apprentis et stagiaires de la formation professionnelle) : elles sont constatées à différents niveaux, en termes de comportement notamment.
- L'évolution des **personnels** : les attentes sont différentes de celles du passé. Tous les directeurs, managers sont contraints de gérer les difficultés de leurs équipes et se sentent parfois eux-mêmes en désarroi parce qu'ils sont démunis face à cette situation.
- L'intégration d'apprenants et personnels en situation de **handicap** est une nouvelle obligation en réponse à la note de service de novembre 2005.
- Le **transfert des personnels** non enseignants aux Conseils régionaux : cohabitent en effet désormais, au sein d'un même EPLEFPA, des agents de statuts différents ce qui rend complexe la gestion des personnels.
- L'apparition de nouveaux **profils de poste** au sein des établissements (exemple des adjoints chargés de développement) : cette situation peut aussi compliquer la gestion des ressources humaines au sein des équipes de direction qu'il s'agisse de la répartition des responsabilités ou de l'attribution des tâches.

2.2. Sur le plan budgétaire

- La **contraction des moyens**, tant au niveau de la DGER que dans un bref avenir au niveau local (Conseils régionaux) : les contraintes qui en découlent modifient directement les actions et les procédures de travail des équipes de direction. Ce climat agit fortement sur le climat social au sein de certains EPLEFPA.
- L'instauration progressive du **contrôle de gestion** (LOLF, mise en place et suivi des Budgets Opérationnels de Programme...) : la gestion d'un établissement et les relations entretenues avec la DRAAF et la DGER sont désormais inscrites et analysées sous le sceau de la performance. Cette situation place les directeurs dans une nouvelle posture et leur impose des modalités de gestion de plus en plus précises.
- Le développement d'une **culture de l'évaluation** : la mise en place d'indicateurs de réussite et de résultat à différents niveaux et l'analyse qui en est faite rejoint la logique de performance décrite ci-dessus.

2.3. Sur le plan structurel

- La modification de la **relation** avec l'**échelon régional** : l'implication croissante des directeurs des DRAAF pour les formations agricoles et leur mission d'autorité académique ont modifié le cadre de travail en région, ainsi que la relation des directeurs d'EPLEFPA avec la DGER.
- Le rôle de plus en plus important des **Conseils régionaux** dans la définition des politiques de formation : les équipes de direction doivent à la fois suivre les directives ministérielles et s'inscrire dans des cadres régionaux.
- La mise en place d'**EPLEFPA départementaux** : nées de la fusion entre établissements voisins en réponse à une logique de mutualisation de ressources humaines, logistiques et financières ainsi que de complémentarité d'offre de formation, ces initiatives peuvent modifier des habitudes de fonctionnement bien établies au sein des anciennes structures et avoir des conséquences sur leurs managements respectifs.
- Le développement de liens avec l'**Éducation Nationale** : certains établissements développent localement des partenariats plus ou moins avancés avec des établissements voisins dépendant de l'Éducation Nationale. Les équipes de direction doivent alors composer avec des cultures et des enjeux différents afin de garantir le succès des projets engagés.

2.4. Sur le plan des modalités de travail

Succédant à une logique de « guichet », des **appels à projets** se sont mis en place par notes de service publiées par la DGER pour cautionner et financer des initiatives dans de nombreux domaines (exemple : vie scolaire, alimentation, ...). Il en va de même pour des montages régionaux conduisant à des projets pédagogiques ou techniques divers (exemple : culture, expérimentation, ...). Cette tendance rend directement nécessaire un **management** interne en « mode projets » afin de fédérer les énergies au service de l'action considérée. Il en résulte par ailleurs un besoin accru d'argumentaires précis, de bilans qualitatifs et quantitatifs systématiques, ...

Outre ces évolutions majeures depuis 2005, les directeurs d'EPLEFPA ont dû, plus récemment, intégrer dans leur démarche de travail et dans le pilotage de leur établissement de **nouveaux cadres de référence** :

- Les **Assises de l'Enseignement Agricole** ont, en décembre 2009, fixé trois grandes orientations pour les établissements :
 - la prise en compte des **nouveaux enjeux de l'agriculture et des territoires** : le rôle des établissements doit être revu en conséquence tout autant que leur position vis à vis des autres services de l'État, au niveau régional (DREAL, ...) et au niveau départemental (DDT, DDPP, DDCSPP, ...).
 - la création de **pôles de compétences** : sur la base d'une analyse conduite par les DRAAF, des logiques de mutualisation entre établissements sont à conduire pour optimiser le dispositif de formation au sein des régions pour répondre à cet objectif.
 - la construction de **synergies** entre l'enseignement **technique**, l'enseignement **supérieur** et la **recherche** : de nouveaux partenariats s'installent dans ce cadre (pôles de compétences du « sup DGER », INRA,

PRES, ...) qui peuvent agir sur l'environnement de l'EPL et modifier son fonctionnement interne par le biais de nouveaux partenariats.

- La **Loi de Modernisation de l'Agriculture et de la Pêche** confère à l'enseignement agricole la responsabilité de former les acteurs de la « nouvelle agriculture » française, insistant notamment sur le développement durable (**Programme Régional Agriculture Durable**). Au delà des référentiels de formation, des initiatives restent à construire pour sensibiliser les apprenants à ces nouveaux concepts.
- Le **Programme National de l'Alimentation** structure la politique gouvernementale en matière d'alimentation et dont les établissements doivent se saisir pour développer de nouveaux projets.

Les équipes de direction des établissements ont donc pour mission d'intégrer dans leur **projet d'établissement** l'ensemble de ces dimensions afin de développer des projets concrets au service des usagers et du territoire, en mobilisant toutes leurs ressources et infrastructures.

Leur **position** sera de plus en plus celle de managers d'équipes et de projets complexes, développés avec de nombreux, et parfois nouveaux, partenaires et soumis à des évaluations tant sur le plan des résultats techniques que sur le plan de la rationalisation des moyens. Cette évolution renforce le souhait très souvent exprimé par les directeurs d'être secondés par un « secrétaire général ».

A la croisée des divers enjeux évoqués ci-dessus, ils devront faire preuve d'une grande capacité de **communication** afin d'écouter et convaincre l'ensemble des acteurs, internes et externes concernés.

Cette perspective laisse entrevoir de fortes conséquences en termes de **compétences** attendues (donc de recrutement) et de **formation** tout au long de la vie pour accompagner les mutations engagées et à venir.

3. La gouvernance de l'EPLEFPA

Les entretiens conduits auprès des directeurs d'EPLEFPA au cours de l'automne 2010 dans le cadre de l'étude confiée à l'OMM font suite aux « Assises de l'Enseignement Agricole Public » ; le sujet de la gouvernance des établissements y a été abordé de façon générale.

Les principaux thèmes cités comme influant le système de gouvernance des établissements sont :

- La **cohabitation**, au sein d'une même structure, de **personnels aux statuts** et **employeurs** différents (contractuels droit privé, public, fonctionnaires, ...). Cette situation modifie l'exercice de l'autorité du directeur avec ses équipes.
- Dans le même ordre d'idée, l'introduction de **nouvelles fonctions** (ex : directeurs FPCA, « Chargé de développement ») agit sur la répartition des responsabilités au sein de l'équipe de direction.
- Le renforcement des mesures de sécurité et de prévention : une forme de « **judiciarisation** » de la société a des effets directs sur les établissements scolaires, notamment agricoles pour ce qui concerne l'enseignement pratique en situation professionnelle qui engage la responsabilité du directeur.
- La **contrainte sur les moyens** humains et financiers, récurrente depuis 2007, génère des **difficultés** en termes de dialogue social avec les représentants des personnels et conduit les directeurs à des situations souvent inconfortables.
- L'affichage de **politiques nationales** dont le **financement** est assuré par le niveau **régional** (ex : apprentissage) pose le problème des moyens assortis : elle conduit les directeurs à trouver l'équilibre entre les directives ministérielles et les principes de réalité du terrain.
- La mise en place des **entretiens de gestion** avec la **DRAAF** a pour objectif d'évaluer les résultats atteints mais également d'évoquer les difficultés rencontrées.
- Les **regroupements** entre établissements (EA ou EA/EN), les **fusions**, ... conduisent à de nouvelles configurations et placent les directeurs à la tête d'équipes recomposées de taille plus importante et dont les objectifs ne convergent pas toujours. Des difficultés en termes de relations interpersonnelles et de management peuvent alors survenir et entraver fortement le fonctionnement de l'établissement.

L'analyse de l'ensemble de ces facteurs impose la nécessité de **clarifier** les **organigrammes** et les **procédures**, de mettre en place de **nouvelles formes de management** et d'**accompagner** les **équipes** qui éprouvent des difficultés en terme de management.

4. Le recrutement

4.1. Le vivier

Actuellement le recrutement s'effectue sur la base d'un appel à candidature pour une inscription sur une liste d'aptitude aux emplois de direction de 1ère et 2ème classes.

Les conditions d'accès à ces emplois sont définies par le décret du 12 septembre 1991 modifié.

Le tableau suivant présenté lors du Comité de pilotage de la formation des cadres des EPLEFPA du vendredi 16 avril 2010 nous renseigne sur la répartition par corps des candidats retenus.

Tableau 1 : Répartition 2010 des candidats aux postes de directeurs selon le corps d'origine

Groupe Corps	Directeurs EPL		Dir. CFA/CFPPA		DEA/DAT	
	Nombre	%	Nombre	%	Nombre	%
IGREF	3	7%	0	0%	0	0%
Attachés	1	2%	0	0%	0	0%
IAE	4	9%	1	10%	3	21%
PCEA	14	31 %	0	0%	3	21%
ITA	0	0%	0	0%	3	21%
PLPA	16	36%	9	90 %	5	34%
CPE	5	11%	0	0%	0	0%
Autres statuts	2	5%	0	0%	0	0%
Effectif total	45	100%	10	100%	14	100%

Source : Agrosup

Au niveau de l'ensemble des fonctions de direction en EPLEFPA, les effectifs par corps sont

Tableau 2 : Répartition des directeurs et adjoints selon le corps d'origine (septembre 2010)

Corps d'origine	Effectif	%
PLPA	136	35%
PCEA	98	26%
IAE	54	14%
IPEF	46	12%
CPE	42	11%
ISPV	3	1%
Maîtres de conf du sup	2	1%
Chargé d'EPS	1	0%
IAEA	1	0%
Attaché d'administration	1	0%
TOTAL	384	100%
PLPA+PCEA+EPS	234	61%
PLPA+PCEA+EPS+CPE+IAEA	278	72%
Corps techniques : IAE+IPEF+ESPV	103	27%

Source : DMC

Le recrutement est un sujet qui suscite des critiques et l'unanimité sur la nécessité de changer le mode de recrutement actuel.

La recherche légitime d'une évolution de carrière peut pousser les enseignants à choisir « par défaut » (parce que cela peut leur apparaître naturel et faute d'envisager d'autres perspectives) d'être candidat à un poste de direction d'établissement.

Deux questions sont posées lors des entretiens. Elles concernent :

- La procédure de recrutement ;
- Les critères retenus et leur appréciation

4.2. Les critères de recrutement

Les avis sont partagés sur le fait de savoir si l'expérience du contexte éducatif est ou non indispensable.

Un certain nombre de personnes rencontrées pensent qu'il est important d'être passé par les fonctions d'adjoint avant de devenir directeur.

Difficiles à apprécier lors de la procédure actuelle de recrutement, quelques qualités personnelles paraissent réellement indispensables à la plupart des interlocuteurs :

- la disponibilité, avec une présence active sur le terrain mais aussi à l'extérieur ;
- l'exemplarité ;
- l'endurance, voire la résistance, compte tenu du très fort niveau d'exposition.

C'est en ce sens qu'on entend souvent dire que le directeur est un « chef d'entreprise » et qu'il doit en avoir les qualités. C'est une manière de reconnaître que les établissements sont aujourd'hui pleinement reconnus comme « établissements publics locaux ».

4.3. La procédure de candidature

Peu de personnes extérieures au ministère chargé de l'agriculture se présentent à la liste d'aptitude. S'agit-il d'un problème de communication ou de lisibilité des postes proposés ?

Actuellement, un recrutement identique s'effectue pour des postes de proviseurs, proviseurs adjoint, directeurs d'EPLEFPA alors que leurs missions sont différentes.

D'autre part le recrutement pose les questions de la définition des besoins en compétences mais aussi de l'appréciation du parcours professionnel du candidat. Il faudrait peut-être plus qu'un seul entretien oral et un dossier.

En effet, le recrutement doit être l'occasion de tester la motivation du candidat, les raisons de son choix d'entrer dans les fonctions de direction d'un EPLEFPA et de vérifier qu'il ait bien appréhendé toutes les facettes de la fonction. En outre, il est constaté que les candidats qui ne sont pas issus de l'enseignement sous-estiment en général les difficultés à diriger un établissement d'enseignement agricole.

L'avis de la hiérarchie d'accueil qu'est l'autorité académique (DRAAF) devrait être prépondérant pour la nomination dans le poste précis dans un établissement particulier. En effet, c'est elle qui devra gérer les conséquences des éventuels dysfonctionnements.

4.4. De l'utilité d'un référentiel professionnel

Pour le candidat, le référentiel professionnel permet d'avoir une vue globale du métier. Il lui est très utile pour prendre une décision et savoir s'il se sent ou non capable d'assumer les activités décrites. De ce point de vue, le référentiel de 2005, qui était explicitement centré sur les besoins de formation, pouvait occulter les réalités du métier. Indépendamment de la volonté de développer ses compétences, il est important que le candidat ait mis en évidence dans son parcours antérieur les aptitudes requises. Il faut donc que les savoir-être, les aptitudes et les qualités personnelles apparaissent clairement dans le référentiel.

5. La proposition de référentiel professionnel de direction d'EPLEFPA

5.1. Le directeur de l'EPLEFPA

5.1.1. Il représente l'État au sein de l'établissement et par délégation dans certaines situations à l'extérieur de l'établissement

A ce titre :

- Il met en œuvre les politiques publiques fixées notamment par le ministère chargé de l'agriculture dans le cadre des missions définies aux articles L811-1 et L811-2 du code rural.
- En liaison avec les autorités administratives compétentes et les directeurs adjoints ou directeurs de centre, il prend toutes dispositions pour assurer la sécurité des personnes et des biens, l'hygiène et la salubrité. Il veille à ce sujet à la bonne information des personnels et des usagers.
- Il veille au respect du droit au sein de l'EPLEFPA.
- Il exerce une autorité fonctionnelle sur l'ensemble du personnel et un rôle hiérarchique sur les personnels dont le statut le prévoit.
- Il prend des mesures de police spécifiques en cas de difficultés graves ou de situations d'urgence.
- Il assure le rôle de représentant de l'État lorsqu'il participe à certaines instances administratives et professionnelles.
- Il assure le rôle de représentant de l'Etat au sein de l'établissement et fait valoir, à ce titre, les principes de loyauté, d'équité ainsi que l'ensemble des règles de déontologie liées à sa fonction.

Ces activités sont plutôt du ressort du directeur ou en délégation aux adjoints sur les sites ou centres.

5.1.2. Il dirige un établissement d'enseignement et de formation comprenant

• Plusieurs types d'apprenants² :

- Le directeur d'EPLEFPA est responsable de la mise en œuvre de politiques publiques de formation et d'éducation. Il est l'animateur d'une équipe au service de ces politiques.
- Il a pour mission de développer à l'attention de l'ensemble des apprenants des projets en relation avec l'animation et le développement des territoires, l'ouverture au monde, l'insertion professionnelle et l'expérimentation.
- Responsable de la politique pédagogique de l'EPLEFPA, il assure, en relation avec les directeurs adjoints et les directeurs de centres et sites, la cohérence des politiques de recrutement, d'accueil, de suivi, d'orientation et d'insertion de chacune de ces catégories d'usagers en respectant leurs particularités, leurs besoins, leurs droits et devoirs.

2 Apprenants : élèves, étudiants, apprentis et stagiaires

- Plusieurs dispositifs de formation tout au long de la vie : responsable de l'élaboration du projet d'établissement dans une logique de développement durable, il veille à ce que les projets des différents centres et sites soient cohérents avec le projet de l'ensemble de la structure. A cet effet, il construit ou fait évoluer de manière cohérente l'ensemble des projets de l'établissement.

- Il réalise un diagnostic du fonctionnement des centres et sites et des relations entre leurs activités ;
- Il réalise un diagnostic des activités de l'exploitation agricole ou de l'atelier technologique en termes de pédagogie, de développement, d'expérimentation, de transfert et de démonstration et veille à leur inscription dans le projet pédagogique des centres ;
- Il réalise un diagnostic des activités des centres qui contribuent à l'animation et au développement du territoire, de leurs relations à l'international, ainsi que de la mise en œuvre de la mission d'insertion scolaire, sociale et professionnelle ;
- Il repère les éventuels dysfonctionnements et propose des pistes d'amélioration.

- Plusieurs infrastructures et unités à vocation pédagogique, de production, d'expérimentation et d'innovation : les infrastructures immobilières et équipements pédagogiques spécialisés (exploitations agricoles, ateliers technologiques, gymnase, amphithéâtre, laboratoires, CDI, CDR, salles d'informatique...) sont des outils d'apprentissage communs aux différents dispositifs de formation présents dans l'EPLEFPA. Le directeur s'assure de l'optimisation de leur utilisation par les apprenants et autres usagers extérieurs (dans le cadre de conventions de partenariat).

Il veille notamment :

- à ce que les règles d'hygiène et sécurité y soient respectées ;
- à une juste répartition de leur utilisation par les divers publics fréquentant l'EPLEFPA ;
- à ce qu'ils soient accessibles à l'ensemble des missions.

- Plusieurs types de structures d'hébergement : la présence d'internats dans la plupart des établissements constitue une spécificité forte de l'enseignement agricole. Lieux de socialisation et d'éducation privilégiés, ils développent l'autonomie des apprenants et leur citoyenneté.

Le directeur de l'EPLEFPA veille :

- à ce que les règles d'hygiène et de sécurité y soient respectées,
- à ce que les règlements intérieurs des centres prennent en compte le fonctionnement de l'internat,
- à structurer ces lieux de vie en les intégrant dans des projets éducatifs globaux,
- à ce que les équipes éducatives mettent en place un accompagnement collectif ou personnalisé durant les périodes dites d'internat, susceptibles de générer une amélioration des résultats scolaires des apprenants,

- à offrir aux « internes » (au sens large) la possibilité d'accéder à des activités culturelles et sportives organisées au sein ou à l'extérieur de l'établissement.

Ces activités sont plutôt du ressort du directeur ou par délégation aux adjoints sur les sites ou centres.

5.1.3. Il assure le fonctionnement d'une organisation sociale complexe

- Il gère les relations avec plusieurs autorités.
- Il fédère l'ensemble des centres ou sites constituant l'EPLEFPA où se côtoient plusieurs métiers, plusieurs cultures des personnels de statut différent et en lien avec de nombreux partenaires extérieurs.
- Il gère les articulations entre les différentes activités induites par les cinq missions, ainsi qu'assure la cohésion de l'ensemble à construire et maintenir en permanence compte tenu des différentes logiques qui sous-tendent le fonctionnement de chacun des centres.
- Il assure la gestion de personnels, aux métiers et statuts très divers, en les amenant à poursuivre les grands objectifs communs définis par le projet, bien qu'ils soient placés dans des conditions de travail différentes.
- Il favorise l'intégration des personnels administratifs, techniques, de service, de laboratoire et de santé dans la communauté éducative.
- Il s'assure de l'installation et du fonctionnement régulier des divers conseils qu'il en assure ou non la présidence : conseil intérieur, conseil de centre, conseil de perfectionnement, conseil d'exploitation et/ou d'atelier technologique, conseil d'administration, conseil des délégués élèves, conseils de classe, conseil de l'éducation et de la formation, commission permanente, conseils de discipline, commission hygiène sécurité, ;
- Il favorise le rapprochement les différents métiers et cultures : enseignants, formateurs de CFA et/ou de CFPPA, personnels administratifs, techniques, de service, de laboratoire et de santé de chaque centre, employés de l'exploitation ou de l'atelier technologique en optimisant leurs activités au sein de l'EPLEFPA ;
- Il organise, anime et pilote l'équipe de direction de l'établissement : organisation du travail et de la communication au sein de l'équipe, gestion des relations humaines ;
- Il vérifie que les liaisons entre l'équipe de direction, l'équipe pédagogique et les personnels non enseignants de chaque composante de l'établissement sont assurées ;
- Il organise avec l'équipe de direction le service des personnels ;
- Il est attentif à faciliter la vie sociale des apprenants et des personnels au sein de l'EPLEFPA : associations, organisation de l'espace, information...
- Il organise et facilite le dialogue social dans l'établissement.

Ces activités sont plutôt du ressort du directeur.

5.1.4. Il positionne l'EPLEFPA en tant qu'acteur des territoires en lien avec les différents partenaires

Dans une perspective d'animation et de développement des territoires appréhendés dans leurs différentes dimensions : techniques, économiques, environnementales, culturelles et sociales, le directeur de l'EPLEFPA :

- lie des contacts étroits avec les acteurs locaux : autres services de l'État en région et en département, professionnels, collectivités territoriales, organismes financeurs, associations, ... ;
- construit et anime le projet d'établissement en tenant compte des dynamiques des territoires et des logiques de développement durable, ainsi que des différents cadres de référence³, notamment les projets stratégiques nationaux et régionaux ;
- mobilise les potentiels de l'établissement afin qu'il joue pleinement son rôle d'acteur d'animation et de développement des territoires ;
- négocie la réalisation de projets aux enjeux économiques, techniques, environnementaux, sociaux ou culturels ;
- participe à l'élaboration et à la mise en œuvre du projet stratégique de la DRAAF et du projet régional de l'enseignement agricole ;
- impulse des dynamiques territoriales relevant de ses champs de compétences.

Plus généralement, il veille à inscrire dans ce cadre le développement durable et l'innovation agricole et alimentaire dont la loi de modernisation de l'agriculture de 2010 a renforcé l'inscription dans les missions de l'enseignement agricole.

Ces activités sont plutôt du ressort du directeur ou par délégation aux adjoints sur les sites ou centres.

5.1.5. Il gère un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière

5.1.5.1. Le directeur de l'EPLEFPA est responsable de l'exécutif de l'établissement public

En cette qualité :

- Il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile.
- Il recrute et gère le personnel rémunéré sur le budget de l'établissement.
- Il est ordonnateur des dépenses et des recettes de l'établissement.
- Il prépare les travaux du conseil d'administration et notamment le projet de budget de l'établissement public local en fonction des orientations relatives à l'équipement et au fonctionnement matériel fixées par la collectivité de rattachement et dans la limite des ressources dont dispose l'établissement.

3 Code rural, schéma national prévisionnel des formations de l'enseignement agricole, projet régional de l'enseignement agricole, schéma prévisionnel régional des formations, contrat de plan régional de développement des formations professionnelles, programmes et référentiels nationaux, ...

- Il exécute les délibérations du conseil d'administration et notamment le budget adopté par le conseil d'administration, dans les conditions fixées à l'article L.232-4 du code des juridictions financières et à l'article 15-12 (Code de l'éducation, article L.421-14) de la loi n°83-663 du 22 juillet 1983.
- Il soumet le projet d'établissement au conseil d'administration.
- Par délégation du conseil d'administration, il conclut tout contrat ou convention au nom de l'établissement et notamment toute convention relative aux actions de formation professionnelle continue et d'apprentissage.
- Il transmet les actes de l'établissement, selon leur nature, au Préfet de Région au titre du contrôle de légalité, à l'autorité académique (direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt) et au président de la collectivité de rattachement.
- Il rend compte de sa gestion au conseil d'administration et en informe le directeur régional de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt et la collectivité de rattachement.

Ces activités sont du ressort du directeur.

5.1.5.2. Il gère et manage des ressources et relations humaines

En tant que responsable de l'exécutif, le directeur :

- recrute et gère le personnel rémunéré sur le budget de l'établissement en application des délibérations du conseil d'administration relatives à la création ou suppression d'emploi.

En tant que directeur de l'EPLEFPA, il organise et coordonne le travail de ses collaborateurs dans le cadre du projet d'établissement :

- Il organise, en relation avec les directeurs adjoints et/ou les directeurs de centres, le service de l'ensemble des personnels.
- Il décline l'application du protocole de gestion des personnels du CFA et du CFPPA.
- Il veille au respect du temps et des conditions de travail réglementaires des différentes catégories de personnel.
- Il veille à optimiser la répartition des compétences.
- Il est responsable de l'élaboration de la mise en œuvre d'un plan de formation des personnels et apporte son concours à l'élaboration de projets individuels de formation et de parcours professionnels.
- Il est responsable de l'organisation et de la mise en place des entretiens d'évaluation.
- Il conseille et accompagne les personnels sur leur évolution de carrière.
- Il prévient et gère les situations de crise.
- Il assure le fonctionnement régulier des instances de l'EPLEFPA.
- Il exerce son autorité fonctionnelle et/ou hiérarchique vis à vis de l'ensemble des personnels.
- Il négocie avec l'État en région et le Conseil régional, et leur rend compte de l'utilisation des moyens humains alloués.

Ces activités sont du ressort du directeur en attente du développement d'une fonction de secrétariat général.

5.1.5.3. Il est responsable de la gestion comptable et financière

L'établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles, personne morale de droit public, est doté d'un budget unique. Le directeur, en conformité avec les règles de la comptabilité publique :

- prépare le budget de l'EPLEFPA et le propose au vote du conseil d'administration ;
- exécute le budget en tant qu'ordonnateur unique dans le respect de la séparation des pouvoirs entre l'ordonnateur et l'agent comptable ;
- rend compte de sa gestion au conseil d'administration et en informe le directeur régional de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt et la collectivité de rattachement ;
- analyse la situation financière de l'établissement par l'étude des comptes financiers et, en cas de difficultés, propose un plan d'action de nature à rétablir une situation financière saine ;
- met en place l'ingénierie financière.

Ces activités sont du ressort du directeur avec l'appui du gestionnaire.

5.1.5.4. Il met en place le contrôle de gestion

- Il met en place des outils de pilotage ;
- Il assure un suivi des indicateurs ;
- Il rend compte en interne et en externe.

Ces activités sont du ressort du directeur et du gestionnaire.

5.1.5.5. Il assure la gestion administrative et patrimoniale

L'établissement étant doté de la personnalité juridique, le directeur de l'EPLEFPA, est responsable de l'exécutif. À ce titre :

- Il organise le fonctionnement administratif de l'établissement ;
- Il veille à la maintenance et à la gestion du patrimoine en collaboration avec le Conseil régional ;
- Il conclut les contrats, conventions ou marchés au nom de l'établissement ;
- Il délègue sa signature pour les actes administratifs à l'exception des marchés, contrats et conventions ;
- Il représente l'établissement en justice et dans tous les actes de la vie civile.

Ces activités sont du ressort du directeur et du gestionnaire.

5.1.6. Il est responsable de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation du projet d'établissement

Le projet d'établissement, lieu de convergence entre la politique éducative et les autres politiques publiques traduit la cohérence entre les cadres nationaux, les orientations régionales et l'autonomie locale. Il définit la manière dont l'établissement envisage d'exercer ses missions et d'orienter ses activités. Il constitue un outil de pilotage stratégique de l'établissement qui comprend des axes stratégiques, un plan d'action et des critères d'évaluation.

Le directeur de l'EPLEFPA :

- impulse, conduit et anime les différentes étapes du projet dans un cadre participatif associant les acteurs internes et les partenaires externes ;
- s'appuie :
 - sur un diagnostic du fonctionnement de l'établissement et sur la lettre de mission que lui adresse l'autorité académique ;
 - sur la connaissance de l'historique de l'établissement qui en fonde la culture ;
 - sur une réflexion prospective et d'anticipation ;
- intègre les projets des différents centres et/ou sites dans le projet global de l'établissement dans le respect des différents cadres de référence⁴.

Ces activités sont du ressort de l'équipe de direction.

5.2. Les compétences

Elles se déclinent en connaissances, savoir-faire et savoir-être.

5.2.1. Les connaissances

5.2.1.1. Pédagogiques et éducatives

- Système éducatif français et éléments sur les systèmes européens et internationaux ;
- Système français d'apprentissage et de formation professionnelle continue ; éléments sur les systèmes européens et internationaux de formation tout au long de la vie ;
- Histoire de l'enseignement agricole, de l'évolution de ses objectifs et de son organisation ;
- Cadres de référence de l'organisation des diplômes ;
- Référentiels de diplômes ;
- Ingénierie de formation ;

4 Code rural, schéma national prévisionnel des formations de l'enseignement agricole, projet régional de l'enseignement agricole, schéma prévisionnel régional des formations, contrat de plan régional de développement des formations professionnelles, programmes et référentiels nationaux, ...

- Nouvelles modalités de formation (TICE, FOAD, ...) ou d'attribution de diplômes (VAE) ;
- Missions et règles d'organisation du travail des enseignants et formateurs ;
- Éléments de psychologie et de psychosociologie.

5.2.1.2. Juridiques

- Connaissances juridiques de base (hiérarchie des textes, conventions et contrats, éléments de procédure, contentieux, ...)
- Code rural et de la pêche maritime : notamment la partie relative à l'enseignement et à la formation professionnelle agricoles ;
- Code de l'éducation ;
- Code du travail ;
- Code des marchés publics ;
- Connaissance des services ressources, internes au ministère et externes, en matière juridique ;
- Statuts des personnels et règles de gestion des personnels ;
- Éléments de droit public, administratif, du travail en tant qu'ils se rapportent aux missions de l'EPLEFPA ;
- Connaissance des évolutions liées à la jurisprudence ;
- Règles d'hygiène et de sécurité.

5.2.1.3. Budgétaires et comptables et financières

- Principes et règles régissant la comptabilité publique et celle des EPLEFPA en particulier ;
- Règles relatives à l'élaboration et l'exécution du budget ;
- Ingénierie financière ;
- Modalités d'intervention et procédures de gestion des fonds européens ;
- Contrôle de gestion ;
- Sources de financement.

5.2.1.4. Relatives aux les politiques publiques

- Politiques européennes en matière d'agriculture, d'alimentation, de protection de l'environnement, d'éducation et de formation, ... ;
- Politiques publiques nationales en matière de développement durable, d'éducation et de formation, d'agriculture, d'alimentation, de pêche, de forêt, d'aménagement du territoire, ... ;
- Politiques régionales en matière de formation initiale (voie scolaire et apprentissage) et professionnelle continue.

5.2.1.5. Sur des éléments de sociologie et de psychologie

- Sociologie des organisations ;
- Gestion de crise ;
- Gestion des conflits ;
- Légitimité, rôle des symboles ;
- Connaissances psychologiques relatives aux différents publics de l'enseignement agricole.

5.2.2. Les savoir-faire

5.2.2.1. Organisation du travail

- Gérer le temps et l'agenda ;
- Déléguer (tâches, signatures, services, ...) ;
- Hiérarchiser, arbitrer, décider.

5.2.2.2. Diagnostic et prospective

- Analyser la situation de l'établissement en prenant en compte les dimensions sociologiques, organisationnelles, pédagogiques, territoriales, administratives et financières ;
- Analyser l'environnement (démographie, économie, ...) ;
- Analyser l'offre et la demande en matière de formation ;
- Savoir apprécier la place des différents ministères ou autres organismes dans l'ingénierie de l'offre ;
- Mobiliser de nouvelles compétences.

5.2.2.3. Ingénierie de projet

- Réaliser une veille permanente ;
- Répondre aux appels d'offres ;
- Mobiliser des ressources humaines, financières, techniques, logistiques aptes à assurer un diagnostic puis le projet ;
- Mettre en œuvre des techniques d'évaluation.

5.2.2.4. Gestion administrative et financière, contrôle de gestion

- Optimiser la mise en œuvre des ressources de l'établissement : moyens financiers et matériels. Le directeur gère l'espace et met en place une organisation opérationnelle des services ;
- Analyser et suivre des indicateurs de contrôle de gestion.

5.2.2.5. Gestion des ressources humaines

- Optimiser les ressources humaines ;
- Mettre en place les procédures de délégation, de concertation, de décision, de délibération ;
- Animer des équipes ;
- Animer des structures de concertation ;
- Évaluer des personnels ;
- Définir et mettre en œuvre le plan de formation des personnels ;
- Conseiller et suivre l'évolution de carrière des personnels.

5.2.2.6. Communication

- Élaborer un plan de communication interne et externe ;
- Mobiliser différents outils de communication ;
- Respecter et faire respecter la déontologie du service public (loyauté, neutralité, discrétion) et les règles (CNIL⁵, usage d'internet, droit à l'image,...).

5.2.2.7. Gestion de crise

- S'impliquer personnellement dans la gestion de la crise en faisant preuve de sang-froid ;
- Évaluer l'importance de la crise en discernant les situations qui méritent un recours à l'avis des autorités ;
- Communiquer en interne et avec les autorités compétentes (autorités locales, autorité académique, Conseil régional et administration centrale) ;
- Mobiliser une cellule de crise ;
- Contacter des experts et déployer des outils de gestion de crise ;
- Maîtriser les effets de stress et mettre en place une cellule de soutien ;
- Réaliser un rapport de crise ;
- Mettre en place des actions préventives et correctives.

5.2.3. Les savoir-être, les aptitudes et les qualités personnelles

5.2.3.1. L'écoute

- Écoute active des collaborateurs directs et de l'ensemble des personnels ;
- Mise en relation entre les différents centres ou sites, entre les différentes composantes de l'établissement (intendance, éducation, enseignement, ...) ;
- Prise en compte des informations émanant de l'extérieur ;
- Vérification et analyse du retour d'information.

5 CNIL : commission nationale informatique et libertés

5.2.3.2. La négociation

- Identification des marges de manœuvre ;
- Hiérarchisation des priorités ;
- Partage des objectifs ;
- Adaptation au langage des interlocuteurs ;
- Prise de recul et analyse ;
- Arbitrage et décision.

5.2.3.3. Les relations

- Aptitude à communiquer ;
- Aptitude à fédérer ;
- Aptitude à faire partager des objectifs ;
- Aptitude à favoriser le dialogue social ;
- Aptitude à manager une équipe ;
- Aptitude à valoriser les résultats obtenus ;
- Aptitude à valoriser ses collaborateurs.

5.2.3.4. L'investissement et les qualités personnelles

- Esprit d'entrepreneuriat au service des missions ;
- Disponibilité ;
- Dynamisme ;
- Curiosité ;
- Endurance ;
- Force de conviction et de proposition.

6. Les observations recueillies en marge du travail sur le référentiel

Les nombreux entretiens et échanges réalisés autour de l'actualisation du référentiel professionnel ont dégagé des observations et des propositions qui dépassent le cadre de la mission confiée au groupe d'étude. Pour autant, le comité de pilotage a jugé intéressant d'en prendre connaissance lors de la réunion du 2 décembre 2010. Ces éléments sont repris dans le présent chapitre, étant bien précisé qu'ils n'ont pas été discutés au fond au sein du groupe de pilotage. Ils n'ont pas d'autre ambition que d'être utiles à ceux qui prendront la suite du travail, en particulier dans le cadre de l'action n°49 du « pacte renouvelé pour l'enseignement agricole public » qui est mis en œuvre à la suite des assises de l'enseignement agricole public.

6.1. Observations sur la formation aux fonctions de direction d'EPLEFPA

Elle est assurée avant la prise de poste (lors de l'inscription sur la liste d'aptitude valable 2 ans) ou après la prise de poste au cours de la première année.

6.1.1. État des lieux

Les agents inscrits sur la liste d'aptitude aux emplois de direction d'Établissements Publics Locaux d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles (EPLEFPA) doivent obligatoirement suivre la formation de préparation à la prise de fonction.

Cette formation confiée à AgroSup Dijon par la DGER est organisée sous forme de 9 modules répartis sur l'année scolaire.

Pour 2010/2011, les intitulés des modules proposés étaient les suivants :

- Cadre d'exercice de la fonction ;
- Juridique ;
- Pilotage pédagogique de l'EPLEFPA ;
- Management et communication ;
- Gestion financière ;
- Projet d'établissement ;
- Pratiques professionnelles ;
- Europe et territoire.

Par ailleurs, un tutorat complémentaire pour l'appui à la prise de fonction est réalisé par l'Inspection de l'Enseignement Agricole.

Le dispositif comporte également la possibilité de suivre un module de remise à niveau en comptabilité par la voie de la formation ouverte et à distance (FOAD).

Au cours de l'année de prise de fonction, des modules de professionnalisation et des modules d'échange et d'analyse de pratiques peuvent être mis en œuvre. Par la suite les personnels de direction ont accès aux programmes régionaux ou nationaux de formation.

6.1.2. Des suggestions ont été recueillies sur des compléments nécessaires

Sont signalés :

- La prise en compte de la **complexité** du « système » de l'établissement avec la contrainte de synthétiser des objectifs parfois concurrents, voire contradictoires ;
- Le **management** afin de construire une équipe soudée ;
- La **communication** :
 - le volet **animation interne** est important du fait de la structuration géographique avec des sites distants. Le directeur doit être capable de tisser un réseau, de mettre en place des relais, pour lui permettre d'être informé en permanence d'événements sensibles ;
 - le volet **communication externe**, avec les élus en particulier, d'autant que le Conseil régional s'intéresse de plus en plus à l'enseignement. La dimension d'établissement public local et la stratégie affichée par l'établissement doivent porter cette communication. Les relations avec les médias et la valorisation d'internet reviennent souvent dans les besoins.
- Les **qualités humaines** : maîtrise de soi, respect de toutes les personnes en relation avec l'établissement, concertation et écoute avant décision, sens de l'effort, pugnacité, ... ;
- Les **aspects budgétaires** : connaissance des différents centres avec leur structure et leur comptabilité particulière, formation en ingénierie financière (avec les gestionnaires), gestion des patrimoines, marchés publics (veille) ;
- La **conduite de projet** sur le diagnostic de l'établissement mais aussi sur le montage de projets pédagogiques en lien avec l'environnement (compétences en ingénierie, y compris financière) ;
- Les **aspects juridiques** : formation juridique de base avec vade mecum et un rendez-vous annuel de formation sur l'actualisation juridique (évolution du droit et de la jurisprudence) ; connaissance des services juridiques et ressources juridiques utilisables ; veille juridique en matière d'hygiène et sécurité.

6.1.3. Des observations concernaient la mise en œuvre de la formation

Ces observations soulignent que des points de la formation dispensée à Dijon mériteraient d'être améliorés ou complétés :

- Le **statut des établissements publics** en général : que signifie représenter l'État ? Comment se situe le directeur par rapport à la DRAAF et au ministère ?
- Il est souhaité de distinguer ce qui concerne la **formation** initiale généraliste lors de l'entrée en fonction de directeur-adjoint, plus ciblée lors de la prise de poste de directeur et enfin continuée sur des points particuliers, localement en inter-région, avec des professionnels concernés.
- Les apports relatifs à la **sociologie** des organisations (jeux d'acteurs, gestion des conflits, ...) semblent manquer.

- Une augmentation du niveau de compétence en **ressources humaines** (droit du travail) pour les directeurs adjoints chargés de CFA / CFPPA serait souhaitée.
- En matière de systèmes d'information, il serait utile de faire une place aux différents logiciels (Guépard, Cocwinelle, ...).

6.2. L'accompagnement professionnel

Certaines offres de formation sont plus particulièrement réservées aux directeurs et sont liées aux nouvelles obligations liées à leur fonction. Par exemple : « Offre de formation pour les directeurs et gestionnaires des EPLEFPA chargés de réaliser les entretiens annuels de certains personnels (entretiens professionnels/ entretiens d'évaluation),.... » NS DGER/SDEDC/MSSI/N2010-2031 du 17 mars 2010.

Les autres propositions de formation continue s'appuient sur des demandes de l'inspection de l'enseignement agricole, les remarques des stagiaires, les contacts avec les proviseurs, le contenu des interrogations sur la conférence qui leur est dédiée ou celle de l'association des directeurs, les conclusions du comité de pilotage de la formation des cadres, les chefs de projets d'Eduter qui travaillent directement avec les équipes de direction, etc. Une veille permanente permet de répondre au mieux aux besoins de formation.

Le tableau ci-dessous des stages de formation continue concernant les directeurs donne un aperçu de l'offre et du nombre de participants sur 3 ans.

Tableau 3 : Évolution des stages de formation continue des directeurs d'EPLFPA sur 3 ans

Intitulé de l'action	Nombre de participants		
	2008	2009	2010
Module préalable à la candidature à la liste d'aptitude aux fonctions de direction (module de découverte)	33	21	33
Développer ses pratiques professionnelles en management et communication	7	10	8
Analyse de pratiques professionnelles pour accroître ses compétences et accompagner le changement	17		
Analyse de pratiques professionnelles: les pratiques pédagogiques des directeurs			8
Gestion des conflits		10	
Gérer le stress, les tensions et les conflits			8
La responsabilité dans les établissements d'enseignement		8	
Le budget et la gestion financière de l'EPLFPA			10
Cycle Supérieur de Management	25		10

Source : DFAE Agrosup Dijon

Ces modules sont appréciés, mais plusieurs interlocuteurs souhaiteraient que les directeurs d'établissement puissent répondre à des offres de formation ouvertes à d'autres fonctionnaires du ministère ou d'autres ministères. Nul ne sous-estime les contraintes de calendriers mais force est d'observer qu'elles sont surmontables.

Plus généralement, d'autres suggestions sont apparues :

- En complément de la formation généraliste à l'entrée dans la fonction, ne faudrait-il pas penser à un système de parrainage, de compagnonnage par un senior ?
- Des périodes de stages (même très courtes) en direction départementale des territoires ou dans une collectivité territoriale ou une entreprise privée ne pourraient-ils pas être encouragées pour favoriser l'ouverture et permettre des échanges, en particulier sur le management ? Ce serait un moyen de répondre aux besoins d'échapper à la sensation quasi permanente d'avoir le « nez dans le guidon » et l'occasion de prendre du recul, besoin exprimé par les personnes rencontrées.
- Il a été proposé d'imaginer des « formations tout au long de la vie », courtes (deux jours maximum) et non nécessairement au niveau national (idée de l'échelon DRAAF dans certains cas), ainsi que, en fonction des besoins, des formations sur site (ex : management pour l'équipe de direction ; travail collectif avec le gestionnaire et les directeurs de centre ou de site).
- Les formations juridiques pourraient être réalisées par des praticiens du domaine considéré (par exemple en droit avec des parquetiers, des avocats, ...).
- Un forum de veille et d'échanges entre directeurs (conférence sur educagri) pourrait être mis en place, de même que des groupes d'échanges de pratiques à l'échelon régional ou inter-régional suivant les thèmes abordés.

A propos des échanges de pratiques, il est noté que les problématiques rencontrées, même si elles ne sont pas identiques, ont suffisamment de points de convergence pour permettre une analyse de situation constructive. Ces échanges de pratiques constituent une demande privilégiée de formation.

Les demi-journées d'intervention extérieure organisées quelquefois lors des réunions régionales avec le SRFD sont une source d'information appréciée qui pourraient se poursuivre par des groupes d'échanges constitués suivant l'intérêt de chacun avec des mises en commun, ...

- Les divers entretiens bilatéraux réalisés par les DRAAF et/ou les chefs de SRFD, et plus particulièrement l'entretien annuel d'évaluation et de formation, pourraient conduire à faire un bilan des formations continues réalisées dans l'année et un inventaire des besoins. Cela à l'image du plan d'évaluation annuel effectué en service déconcentré qui comprend un volet formation.

On pourrait ainsi mieux utiliser l'entretien annuel pour, comme le préconisent les textes, élaborer une réelle évolution professionnelle tenant compte des efforts de formation et de la validation des acquis.

- S'exprime aussi un besoin d'accompagnement ou de coaching à la demande. On peut noter que les intéressés souhaiteraient pouvoir faire appel à d'autres appuis que ceux des inspecteurs de l'enseignement agricole et des IGAPS.

6.3. Observations recueillies sur le déroulement de la carrière

6.3.1. Le statut

Plusieurs statuts coexistent aujourd'hui : « directeurs », « directeur-adjoint chargé de ... », « directeur de centre ». Cet état de fait qui résulte de l'histoire a-t-il toujours une raison d'être ? Il est signalé que cela rigidifie l'organisation de l'établissement.

6.3.2. Le déroulement de carrière

Les directeurs ressentent le fait que leur carrière n'est pas « organisée ». L'étude de OMM sur les chefs de service régional de la formation et du développement⁶ en avait déjà fait le constat. Ce sont des constantes, de même que le souhait de pouvoir faire appel à un conseiller-carrière indépendant de la hiérarchie.

La poursuite de la carrière a aussi fait l'objet de suggestions :

- Promouvoir les dispositifs de mobilité entre les services du ministère (exemple : minimum de formation pédagogique pour un DDT susceptible de devenir directeur d'EPL).
- Au niveau interministériel, agir pour permettre une meilleure perméabilité entre les emplois des services de l'État et des Conseils régionaux.

Globalement, il apparaît nécessaire d'approfondir les logiques de parcours et d'activer les possibilités de bilans de compétences et de réorientations, ...

6.4. Observations sur la distinction des fonctions de directeur et de directeur-adjoint

Les conditions actuelles de recrutement des directeurs ont été décrites au point 4 ci-dessus. Elles font l'objet de nombreuses critiques car des différences considérables sont soulignées entre les fonctions, qui devraient se traduire par des modes différents de recrutement.

Les observations sont nombreuses et convergentes :

- Il n'est pas rare de constater que des « faisant fonction » de directeur-adjoint accomplissant leurs fonctions à la satisfaction générale ne franchissent pas le cap de l'admissibilité à la liste d'aptitude.
- Certains « faisant fonction » n'ont pas le goût ou l'étoffe d'être directeur.
- Pour des cadres n'ayant pas exercé précédemment en situation de manager des systèmes complexes, les fonctions de « directeur-adjoint » peuvent constituer une étape bénéfique, leur permettant de mieux se connaître et se faire évaluer.
- Pour autant cette étape peut s'avérer inutile à des candidats ayant démontré qu'ils ont la motivation et l'étoffe nécessaire.

Les pistes suivantes méritent donc d'être approfondies :

- Prévoir une étape de « filtre » par le directeur de l'EPLEFPA au sein duquel exerce la personne intéressée par la candidature à la liste d'aptitude et harmoniser une grille de positionnement valable pour tous les établissements.

6 « Emploi-type et parcours des chefs de Service Régional Formation & Développement », Laure Béguin et François Granier, OMM, 2007

- Mettre en place un recrutement par étapes, organiser un vivier et une période probatoire avant de prétendre au poste de direction d'EPLEFPA. Ceci permettrait aux personnes candidates à cette fonction d'approfondir les qualités requises et de s'assurer de leur motivation. Cette période « probatoire » permettrait aussi au ministère de guider et éventuellement de proposer une meilleure orientation.
- Recruter des directeurs-adjoints sans préjuger de leur aptitude à devenir directeurs mais sans l'exclure s'ils en manifestent le goût et font preuve des compétences.

Conclusion

Il était important, dans un souci d'efficacité, que le chantier confié à l'OMM sur les référentiels des personnels de direction des EPLEFPA s'articule avec le calendrier du « pacte renouvelé pour l'enseignement agricole public ».

La « quatrième partie » du présent rapport, en répondant à la mission du groupe d'études, apporte une réponse à l'action n° 48 du pacte.

Cela permet de lancer le travail prévu au titre de l'action n° 49 du pacte : « définir de nouvelles modalités de recrutement pour les équipes de direction et améliorer l'accompagnement à la prise de fonction ».

Plus généralement, la « cinquième partie » du présent rapport valorise les observations recueillies sur ces sujets au cours des échanges sur les référentiels. Bien que ces pistes n'aient pas été approfondies par le comité de pilotage du présent rapport, elles méritent d'être prises en considération dans la nouvelle étape du travail.

Annexes

- Lettre de mission
- Membres du comité de pilotage
- Liste des personnes ayant participé à l'étude
- Liste des publications antérieures de l'OMM

Lettre de mission



MINISTÈRE DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

Secrétariat général
Service des ressources
humaines
Observatoire des
Missions et des Métiers

Alain LE JAN

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts
CGAAER

Le Président
78, rue de Varenne
75349 Paris 07 SP

Dossier suivi par :
Anne-Marie MITAUT

Mél : anne-marie.mitaut@agriculture.gouv.fr

Objet : lettre de mission

Tél. : 01 49 55 54 44
Fax : 01 49 55 54 98

Paris, le 15 juin 2010

L'observatoire des missions et des métiers (OMM) est chargé d'assurer une veille prospective sur les missions du ministère chargé de l'agriculture ainsi que sur les métiers et compétences nécessaires pour les exercer. Après avoir fait un état des lieux, notamment en décrivant les emplois, la réflexion doit permettre de contribuer à la gestion prévisionnelle des ressources humaines. L'OMM est ainsi chargé de faire toute recommandation utile à cette gestion, notamment en matière de recrutement, de parcours professionnels, de formation initiale ou continue pour accompagner les changements.

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, le conseil d'orientation de l'OMM, réuni le 16 décembre 2009, a décidé d'inscrire à son programme de travail la réalisation d'un chantier sur les référentiels professionnels pour la direction des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA).

Vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage de ce chantier et je vous en remercie vivement.

La présente est une lettre de mission pour la conduite de ce chantier.

1. Champ

Le chantier porte sur la direction des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLEFPA). Elle correspond à la mesure 48 des assises de l'enseignement agricole public.

2. Objectifs du chantier

Le chantier a pour objectif de produire des référentiels professionnels pour la direction des EPLEFPA.

3. Organisation des travaux

Vous animerez un groupe d'études de la filière d'emploi (GEFE), comité de pilotage du chantier qui comprendra notamment des représentants des services et établissements concernés (SRH, DGER, DRAAF, directeurs d'EPLEFPA...).

Ce GEFE sera réuni pour définir la stratégie du chantier, sa méthodologie et pour examiner les conclusions des travaux.

4. Appui de l'OMM

Vous bénéficierez, pour la réalisation des travaux, de l'appui de chargés d'études appartenant au réseau mis en place par l'OMM.

De plus, l'ensemble de l'équipe de l'OMM est à votre disposition de façon permanente.

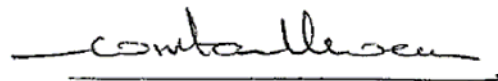
5. Production attendue

Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport présentant les nouveaux référentiels professionnels pour la direction des EPLEFPA.

6. Calendrier

Le délai pour l'aboutissement de l'étude est fixé à la fin de l'année 2010.

**Le Président de l'Observatoire des
Missions et des Métiers**



Constant LECOEUR

Copie pour information à :

Jean-Marie AURAND, secrétaire général du MAAP,
Philippe MERILLON, chef du SRH
Jacques BRULHET, vice-président du CGAAER,
Patrick DEDINGER, secrétaire général du CGAAER

Membres du comité de pilotage
(structure d'affectation au moment de l'étude)

NOM	STRUCTURE
Alain LE JAN	IGPEF au CGAAER - Président du COPIL
Hervé SAVY	DGER - Doyen de l'inspection de l'enseignement agricole
Jean-Luc GONZALES	DGER - Adjoint SD EDC
Annie BOUATOU	DGER – Assesseure IEA
Marie GUITTARD	Collège des IGAPS
Claude POLY	SG - Délégué à la mobilité et aux carrières
Isabelle BROSSIER	SRH - MPEGP
Maryvonne de MAUREY	SRH - Chef du bureau de l'enseignement agricole
Claire BOUSQUET	SRH - Bureau FCDC
Nathalie MALGLAIVE	SRH - Bureau FCDC
Yann DORSEMAINE	DRAAF d'Auvergne
Patrick-Jean MIGNON	Association des directeurs d'EPLEFPA
Luc VATIN	Président de l'ANDIRACCP
Marcel CHEVALIER	AgroSup Dijon - CGAAER
Constant LECOEUR	Président de l'OMM
Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet à l'OMM
Isabelle PETIAU	Responsable des études de l'OMM
Brigitte DUMAS	DRIF, chargée d'étude OMM
Isabelle SEILLER	DRIF, chargée d'étude OMM

Liste des personnes ayant contribué à l'étude
(structure d'affectation au moment de l'étude)

Prénom	Nom	Structure	Fonction
Serge	ABADIE	ENIL de Mamirolle et Poligny	Directeur
Rémi	BAILHACHE	APCA	Vice-Président de l'APCA, Président de la Chambre d'Agriculture de la Manche
Gisèle	BAULAND	LPA Rochefort Montagne	Directeur
Jean	BIZE	EPLEFPA de la Lozère LEGTA Saint Chély d'Apcher	Directeur
Isabelle	BLANCHARD	EPLEFPA Angoulême	Directrice Adjointe
Noël	BOISSONNADE	EPLEFPA Saint Flour	Directeur
Stéphen	BONNESOEUR	EPLEFPA Avize	Directeur
Godfrey	BROWNE	EPLEFPA de Seine-Maritime LPA Envermeu	Directeur
Gilberte	DELAILLE	EPLEFPA Montravel	Directeur
Emmanuel	DELMOTTE	DRAAF	Chef de SRFD
J.Jacques	DETREZ	EPLEFPA Rennes Le Rheu	Directeur
Yann	DORSEMAINE	DRAAF	Directeur
Catherine	DUFFOURG	EPLEFPA de Kyoto	Adjointe
Jean-Louis	FAVIER	EPLEFPA de Tournus	Directeur
Jean-Roch	GAILLET	DRAAF	Directeur
Jean-Michel	GENAUX	EPLEFPA	Directeur
Alain	GERMOT	EPL de Marmilhat	Directeur
Jacques	GUILLOT	Agrosup Dijon	Chargé de mission
Martine	LABAUNE	EPLEFPA de Chartres	Directeur
Pascal	LABORDE	EPLEFPA de Mirande	Directeur
Thierry	LATAPIE BAYROO	EPLEFPA de Seine -Maritime LEGTA Yvetot	Directeur
Xavier	LE COEUR	EPLEFPA Vendôme ; Site de Blois	Directeur

Prénom	Nom	Structure	Fonction
Jean-Joseph	MICHEL	SG \ MAPS	IGAPS
Patrick	MIGNON	EPLEFPA	Directeur
Gérard	PARISOT	EPLEFPA	Directeur
Dominique	PELISSIE	SG / MAPS	IGAPS
Isabelle	PLASSAIS	EPLEFPA Chambéry	Directrice
Corinne	REULET	EPLEFPA du Périgord	Directeur
Paul	REVOLLON	ENSMIC de Surgères	Directeur
Marie-Pierre	ROUGER	Conseil régional	Vice-Présidente au Conseil Régional de Bretagne, chargée des lycées et membre du CNEA
Alain	SIXTRE	EPLEFPA Bordeaux	Directeur
Jean-Bernard	THERY	EPLEFPA Besançon	Directeur
Gérard	VIALLE	EPLEFPA Moulins	Directeur CFA / CFPPA
Joseph	WEINZAEPFEL	EPLEFPA Nîmes	Directeur
Alain	ZENOU	EPLEFPA de Kyoto	Directeur

Publications antérieures de l'Observatoire des missions et des métiers

Etude de la filière d'emplois des agents des services vétérinaires chargés d'inspection sanitaire en abattoirs – janvier 2002

Olivia Foli (CNRS/LSCI), François Mathieu (DRAF/SRFD Nord – Pas-de-Calais)

Secrétaires et assistant(e)s en administration centrale : des emplois au cœur des changements organisationnels – août 2003

Dominique Le Dily (DDAF Mayenne), François Granier (OMM Paris)

L'avenir de l'ingénierie au ministère de l'agriculture : des professionnels au service des politiques publiques – septembre 2003

Juliette Faivre (EPLEFPA de Chartres), Daniel Valensuela (DPEI Paris), Bernard Chabbal (CFPPA de Carcassonne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Hélène Delahaye (étudiante, Université de Paris XIII)

Les réseaux de personnes ressources juridiques : une innovation organisationnelle au service de la prévention des contentieux - octobre 2004

Jacques Duterne (DRAF/DDAF Bretagne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Aziz Loum (étudiant, Université de Paris XIII)

Cadres administratifs en services déconcentrés : un processus de professionnalisation en construction – novembre 2004

Geneviève Dahan-Selzter (Institut d'Etudes Politiques de Paris), François Granier (OMM Paris)

Compétences hydrauliques : Travaux conduits en appui à la mission interministérielle présidée par Monsieur Philippe Huet (IGE) - août 2005

Marie-José Leterme (Agrocampus Rennes), Pascal Duchêne (INFOMA Nancy)
Coordination : François Granier (OMM Paris)

Les emplois des services d'économie agricole à l'épreuve de la nouvelle PAC : quelles évolutions ? quels accompagnements ? – octobre 2005

Sylvie Vareille (DDSV Rhône), Alfred Gros (DRAF Auvergne) - **SYNTHESE OMM
n° 1**

Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales – novembre 2005

Nelly Mauchamp (CNRS/LISE), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM
n° 2**

Les métiers de la filière : Gestion financière & comptable – juin 2006

Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône), Gina Martinez (SG/MISC) - **SYNTHESE OMM n° 3**

Au service des dynamiques territoriales : des ingénieurs entre enseignement et politiques rurales – septembre 2006

Elisabeth Champalle (INFOMA), Dominique Ragot (DRAF Franche Comté), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 4**

Les services de la protection des végétaux : de nouveaux emplois pour de nouveaux défis – octobre 2006

Catherine André (DDSV de la Vendée), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 5**

Au carrefour de nouvelles demandes sociales : les recompositions des métiers de secrétaires et d'assistant(e)s – novembre 2006

Dominique Le Dily (FORMCO), Hélène Delahaye (doctorante, Université de Marne la Vallée), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 6**

Le parcours professionnel des cadres techniques du ministère de l'agriculture et de la pêche dans les collectivités territoriales – novembre 2006

Annie Soyeux (DGAL), Pascal Duchêne (INFOMA), Françoise Brunet (Cabinet Accessio) - **SYNTHESE OMM n° 7**

Mobilité en DRAF / DDAF : quelle gestion et quel développement des compétences ? – janvier 2007

Serge Barzucchetti (Adige Conseil), Martine Boury (DRAF Lorraine) - **SYNTHESE OMM n° 8**

Le développement des territoires ruraux : contributions des agents du ministère de l'agriculture – avril 2007

Juliette Faivre (DGFAR), Sylvie Kergreis (DGER), François Granier (OMM).- **SYNTHESE OMM n° 9**

La diversification des parcours professionnels des informaticiens du ministère de l'Agriculture – septembre 2007

Rebecca Akrich (DGAL), Elisabeth Champalle (INFOMA) - **SYNTHESE OMM n° 10**

Les métiers de la recherche en interface avec les politiques publiques – octobre 2007

Dominique Coste (DRAF/SFRD Lorraine), Jérôme Coppalle (ENSV Lyon) - **SYNTHESE OMM n° 11**

Les métiers du contrôle et de l'inspection – novembre 2007

Jacques Bec (DRAF PACA et Corse), Alfred Gros (DRAF Auvergne), François Granier (OMM Paris), Jean-Jacques Renault (CGAAER) - **SYNTHESE OMM n° 12**

Diversification des parcours professionnels d'enseignants – novembre 2007

Bernard Chabbal (EPLEFPA Castelnaudary), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 13**

De la production à la valorisation des données – mai 2008

Françoise Holard (DRDAF Picardie), Sylvie Vareille (DDSV du Rhône), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 14**

L'évolution des métiers en réponse aux missions des DDEA en collaboration avec le CEDIP (MEEDDAT) – *juin 2008*

Vers l'établissement d'enseignement numérique – novembre 2008

Roland Labregère (ENESAD Dijon), François Granier (OMM Paris) avec l'appui de Magali Bochew (étudiante - Université de Paris XIII) - **SYNTHESE OMM n° 15**

Personnes ressources et référents au service des politiques de santé publique vétérinaire – *novembre 2008*

François Mathieu (DRAF Nord Pas-de-Calais), Nelly Mauchamp (CNRS/LISE), François Granier (OMM Paris).

Vers un répertoire ministériel des métiers – *avril 2009*

François Rous (DRAAF Languedoc-Roussillon), Dominique Coste et Marie-José Leterme (consultantes), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 16**

Diversification des parcours professionnels des personnels de catégorie B technique – *mai 2009*

Laure Béguin (DGAL Paris), Pascal Duchêne (DIREN Lorraine), Serge Barzucchetti (Adige conseil) - **SYNTHESE OMM n° 17**

Les parcours professionnels des attachés d'administration – *août 2009*

Françoise Holard (DRAFF Picardie), Nathalie GUERSON (DDSV de la Drôme) François Granier (OMM Paris) – **SYNTHESE OMM n° 18**

Les enseignants et les formateurs de l'enseignement technique agricole dans la « société de la connaissance » - *novembre 2009*

Roland Labregère (AgroSup Dijon), François Granier (OMM Paris) avec l'appui de Fatma Tergou (étudiante - Université Paris I) - **SYNTHESE OMM n° 19**

Répertoire ministériel des métiers – *mai 2010*

Les métiers dans le champ de la gestion financière, budgétaire et comptable *juillet 2010*

Françoise Holard (DRAAF Picardie), Isabelle Petiau (OMM Paris) avec l'appui de Carmen Gan (SG Paris) et Françoise Danquigny (étudiante - Université Paris 13) – **SYNTHESE OMM n° 20**

Les métiers du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche dans le champ communautaire – *août 2010*

Marie-José ME MOUGAMADOU (consultante) et Sylvie Vareille (DRAAF Rhône-Alpes) – **SYNTHESE OMM n° 21**

Comment promouvoir l'évolution des métiers des personnels du ministère chargé de l'agriculture pour une agriculture durable – *janvier 2011*

Nelly Mauchamp (consultante), François Mathieu (DRAAF Nord Pas-de-Calais), Michel Raimbeault (DRAAF Basse Normandie) et Isabelle Petiau (OMM)