

Emploi-type et parcours des chefs de Service Régional Formation & Développement

Etude réalisée à la demande du Secrétariat général et de la
Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche par :

- Laure Béguin (Responsable Assurance Qualité - D G Alimentation),
- François Granier (Responsable des études - OMM).

Janvier 2007

Plan du rapport :

- I - Rappel des objectifs de la commande,
- II – Méthodologie mobilisée et déontologie,
- III – Éléments de contexte,
- IV – Les missions actuelles des chefs de SRFD,
- V – Un référentiel en trois volets :
 - des savoir-faire professionnels,
 - des savoir-faire d'animation,
 - des savoir-faire de contextualisation.
- VI – Éléments pour éclairer les parcours professionnels des chefs de SRFD.

I - Rappel des objectifs de la commande

En aval du décret relatif aux attributions des Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt (Cf. décret D. 2006-910 du 21 juillet 2006) et plus particulièrement de son article 2), le Secrétaire général et le Directeur Général de l'Enseignement et de la Recherche ont, dans un courrier cosigné le 30 août 2006, demandé à l'Observatoire des missions et des métiers :

1 - d'identifier les composantes du référentiel d'emploi de cadre supérieur chargé de l'action éducative dans l'enseignement agricole ainsi que de la gestion des personnels et des établissements qui y concourent ;

2 - de formuler toute proposition quant au parcours professionnel des cadres appelés à assurer cette responsabilité (chef de SRFD) en repérant tout à la fois les emplois de nature à préparer à cette responsabilité mais aussi les emplois pouvant être assurés en aval de celle-ci.

Les deux commanditaires ont souhaité que l'étude puisse être conduite avant la fin de l'année en cours.

II – Méthodologie mobilisée et déontologie

A – Méthodologie :

La méthodologie proposée par les chargés d'étude a été validée par les commanditaires (cf cahier des charges). Elle se décompose en deux approches complémentaires.

1 - Une analyse documentaire matérialisée plus particulièrement par la lecture de récents rapports :

- Audit de modernisation relatif à l'enseignement agricole,
- Rapport présenté par Madame Françoise Férat, Sénatrice,
- Rapport réalisé par Monsieur François Grosrichard à la demande du Ministre de l'Agriculture et de la Pêche.

2 – Des entretiens individuels conduits dans deux régions qui ont été choisies par les commanditaires. Les régions « Haute-Normandie » et « Rhône-Alpes » sont en effet apparues comme pouvant constituer un échantillon significatif de la variété des situations existantes.

Dans les deux régions choisies, vingt deux entretiens ont pu être réalisés au total. Ceux-ci ont été conduits pour l'essentiel en novembre 2006. Le tableau ci-après en présente le détail :

Directeurs et chefs de SRFD :	4
Élus régionaux :	2
Responsables d'administrations d'État dont :	
- DRTEFP :	2
- Rectorat :	2
Cadres de services des conseils régionaux :	2
Cadres en poste en SRFD :	2
Directeurs d'EPLEFPA :	8

Le présent rapport s'appuie exclusivement sur les propos recueillis à l'exclusion de tout autre matériau issu d'études antérieures fussent-elles proches par leur objet. Conformément au cahier des charges, les chargés d'études ont présenté oralement leurs analyses fin décembre 2006 au comité de pilotage. Le présent rapport est enrichi par les débats qui ont eu lieu à cette occasion.

B – Déontologie :

La déontologie mise en œuvre lors de chacune des études confiées à l'observatoire des missions et des métiers a été appliquée dans la présente étude. Elle s'articule pour l'essentiel sur les cinq principes suivants :

1. Envoi du cahier des charges aux deux directeurs régionaux et repérage des interlocuteurs à solliciter,
2. Rappel des objectifs de l'étude en préambule de chacun des entretiens,
3. Confidentialité des propos recueillis garantie à chacun des interlocuteurs,
4. Engagement quant à un retour d'information à chaque personne sollicitée en aval de la validation du rapport final par les commanditaires,
5. Mise en ligne du rapport final sur le site de l'Observatoire des missions et des métiers (www.omm.agriculture.gouv.fr).

Le recours à de courtes citations vise à entendre le propos, certes prononcé par un interlocuteur, mais dont la formulation reprend largement un point de vue ou une analyse partagée par un nombre significatif d'autres interlocuteurs.

Par respect pour la confidentialité due, tout élément pouvant porter atteinte à cette garantie n'est naturellement pas repris.

III – Éléments de contexte

L'analyse des entretiens permet la mise en avant de trois processus qui structurent largement le contexte actuel. Ces dimensions sont évoquées indifféremment par des interlocuteurs en fonction au niveau régional et par des directeurs d'établissements.

1 - La poursuite, voire l'accélération, d'un processus de déconcentration au profit de l'échelon régional

Ce processus concerne, certes, un très grand nombre de politiques publiques, mais il apparaît que pour nombre d'interlocuteurs rencontrés, celui-ci est tout à la fois plus récent et plus important que ce qu'ils ont pu observer par ailleurs.

« Nous chefs d'établissement, nous nous interdisons à présent de solliciter directement le niveau national : notre interlocuteur, c'est le niveau régional ».

Ce constat confirme l'existence, il y a encore quelques années, d'un fort pilotage par le niveau central.

2 – La mise en œuvre d'une nouvelle vague de décentralisation qui approfondit les responsabilités des élus territoriaux

« Avant 1984, l'enseignement agricole était administré par la DGER avec ses vices-rois des Indes, les ingénieurs généraux d'agronomie... Ils avaient tout pouvoir... Ces temps sont révolus ! ».

Si la grande majorité des cadres du ministère de l'agriculture et de la pêche ont parfaitement intégré les processus de décentralisation antérieurs, il apparaît que les récentes mesures accroissant les responsabilités des élus régionaux en matière d'enseignement soulèvent encore quelques questionnements. L'impact ultime de celles-ci est encore un peu flou pour certains.

Par contre, la très grande majorité des personnes rencontrées mettent en avant l'engagement des cadres dans le porter à connaissance *« de la parole de l'Etat »* tant en direction des partenaires éducatifs régionaux (Elus territoriaux, responsables de l'enseignement privé, cadres des services du Conseil régional...) que des responsables socioprofessionnels.

« Les élus régionaux considèrent souvent que l'Etat se désengage... ils oublient un peu facilement que celui porte les traitements des personnels enseignants... »

3 – Un engagement croissant et à présent quasiment homogène des directeurs régionaux dans l'exercice de l'autorité académique

« Cela est devenu une réalité depuis une bonne dizaine d'années. Au début, les DRAF hésitaient à s'engager, l'enseignement agricole était, pour une forte majorité d'entre eux, un domaine inconnu... ils venaient tous du monde des DDAF ».

Ce constat, largement partagé, marque à l'évidence l'importance acquise par la notion d'autorité académique qui apparaît comme un gage de cohérence de l'action des services tant au niveau national qu'à celui de chacune des régions.

Cet engagement se manifeste par une volonté de transversalité du pilotage de l'enseignement agricole. Même si des progrès demeurent – notamment dans la mise en synergie des actions concernant l'économie agricole, l'emploi, le développement des territoires – l'enseignement agricole n'est plus perçu comme « *un service à part* » au sein des DRAF ».

4- L'autorité académique : une position d'interface cruciale

La quasi-totalité des personnalités entendues met en avant, en écho aux questions tenant à la position de l'autorité académique, son rôle « *central, crucial, essentiel* » d'interface.

Ce constat tient à la place occupée par les directeurs régionaux de l'agriculture et de la forêt dans les circuits d'information. Leur participation régulière à des réunions organisées au niveau central alimente des circuits d'information perçus « *comme plutôt descendants* ». Si cette situation est amplement identifiée comme pertinente, nombre d'interlocuteurs souhaiteraient que les directeurs régionaux soient aussi des « *vecteurs ascendants* ».

Les relais assurés par les chefs de service régional « *Formation et développement* » en direction des EPLEFPA s'avèrent doubles.

Vers les chefs d'établissements, il s'agit presque toujours de relations inter-personnelles. Celles-ci sont très valorisées par les parties prenantes. Même si ces relations s'avèrent « *coûteuses en temps* », chefs de SRFD et directeurs d'EPLEFPA n'imaginent pas d'y renoncer.

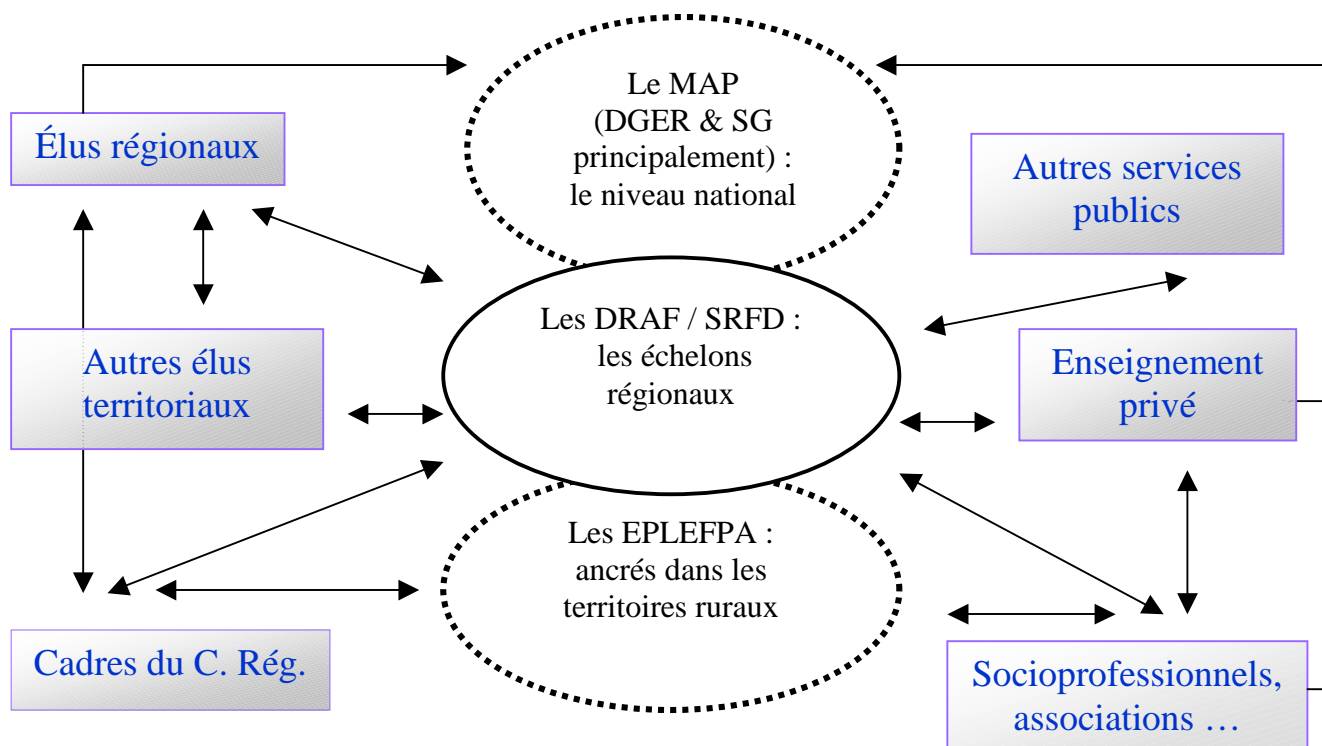
Vers les autres membres des communautés éducatives, les chefs de SRFD optent pour des fonctionnements en réseau. Ceux-ci sont le plus souvent portés par des cadres plus spécialisés, tels les DR-TIC, les DRIF, les DR GRAF-FORMCO,... et toutes les autres « *têtes de réseau* ». Ces personnes relaient ainsi les projets, facilitent les capitalisations de « *bonnes pratiques* », concourent à « *la mise en commun de ressources...* ». Ces communautés de pairs sont unanimement appréciées et nombre de chefs d'établissement les considèrent comme vitales pour incarner des orientations régionales et/ou nationales. Elles constituent à leurs yeux « *des lieux de ressources, d'échange, de régulation...* » qu'il s'agit de conforter car elles permettent l'indispensable mutualisation des projets et des moyens.

Les réseaux de communications au centre desquels se situent l'autorité académique s'avèrent multiples.

Il convient plus particulièrement de mettre en évidence outre ceux propres à l'institution (Cf. supra) ceux qui concernent les élus régionaux, les autres élus territoriaux et les services de la Région. Ces interlocuteurs apprécient souvent « *la taille humaine des établissements d'enseignement agricole* ». Ceci permet de « *de nouer des contacts inter-personnels ...ce qui est plus mal aisé avec leurs homologues de l'Education nationale vu leur nombre et la taille des structures* ».

Le second réseau de communication concerne les établissements d'enseignement privés. Si ceux-ci ont également des relations directes avec l'autorité académique, le chef du SRFD voire avec les proches collaborateurs de celui-ci, il convient de ne pas omettre les liens qui se nouent via les organisations socioprofessionnelles agricoles et certaines grandes associations. Ces structures ont souvent accès à des échelons régionaux et nationaux. D'aucuns considèrent qu'elles sont en mesure – si besoin – de « court-circuiter » le niveau régional pour porter leurs demandes au niveau national.

Les inter-relations de l'autorité académique, un essai de schématisation :



IV – Les missions actuelles des chefs de SRFD et de leurs services

Au-delà des documents institutionnels formalisant les missions confiées aux chefs de SRFD, il est apparu probant de recueillir, tant auprès des intéressés qu'auprès de leurs principaux interlocuteurs les représentations que les uns et les autres se font des responsabilités effectivement assurées par ces cadres et par leurs collaborateurs. Les données rassemblées font apparaître en synthèse deux sous-ensembles de missions.

1. Administrer et gérer

Il s'agit pour l'essentiel de mettre en œuvre et de contrôler les règles, normes et procédures... Il s'agit aussi de gérer les moyens humains et financiers de l'entité « SRFD » mais plus largement ceux dédiés à l'enseignement agricole public et privé. Ce premier ensemble de missions est identifié par tous comme : « *Le socle de légitimité de l'autorité académique* ».

2. Piloter et animer

Le second volet rassemble l'impulsion de projets mais aussi l'accompagnement d'innovations engagées par les EPLEFPA. Il est aussi attendu que le chef de SRFD évalue l'efficacité de

ces dispositifs au regard de critères nationaux et régionaux. Pour nombre d'interlocuteurs, ce second sous-ensemble caractérise plus spécifiquement le chef du Service régional « *Formation et Développement* » et son équipe. Il le différencie d'autres services régionaux et constitue : « *La « valeur ajoutée » des SRFD* ».

La très grande majorité des personnes sollicitées tient des propos convergents quant à l'évolution des missions assurées par les chefs de SRFD et plus largement par leurs équipes. Ces personnes mettent en avant une double tendance à leurs yeux dommageable :

1. Il s'agit d'une part de l'alourdissement des activités de contrôle et de gestion de procédures, vécu d'autant plus difficilement quand le responsable du Service Régional « *Formation et Développement* » ne dispose que de peu de relais dans son service (Cf. effectifs au mieux stabilisés, qualifications insuffisantes de certains collaborateurs, complexification constante de la réglementation, montée des contentieux...) et qu'il doit en outre procéder à des « *arbitrages difficiles* » quant aux moyens.
« *Le pouvoir des régions s'est considérablement accru et le champ des décisions s'est déplacé en région : dans ce contexte, il devrait y avoir un transfert d'ETP de la DGER au profit des régions* »
2. D'autre part, et de manière parfois symétrique, nombre d'interlocuteurs observent un investissement moindre que souhaité dans des missions d'animation, de coordination, d'impulsion de projets auprès des EPLEFPA Cet état de fait est d'autant plus regretté que le responsable du SRFD, souvent appuyé par l'autorité académique, en perçoit l'intérêt et l'importance et qu'en outre les responsables d'EPLFPA et de centres constitutifs sont fortement demandeurs. Quand ces engagements ne sont réalisés que pour partie, voire laissés en quasi-jachère, le chef de SRFD observe, à son corps défendant, l'émergence de « *logiques de chacun pour soi* » (Cf. alliances avec des acteurs locaux : élus, OPA, associations...)

Ces évolutions paraissent de nature à influencer « *l'intérêt* » et « *l'attrait* » de l'emploi de chef de SRFD. Aussi, la constitution d'un vivier de cadres prêts à s'engager dans l'emploi paraît conditionnée, pour partie, par une inflexion de ces évolutions.

V – Un référentiel en trois volets

Le référentiel « *métier* » des responsables de Service Régional « *Formation et Développement* » rentre dans la famille des chefs de service des SD qui a déjà fait l'objet d'un référentiel (travaux Dangel/Le Boterf) et peut être décomposé en trois sous-ensembles prenant en compte des spécificités contextualisées :

- Des savoir-faire professionnels,
- Des savoir-faire d'encadrement et d'animation,
- Des savoir-faire de contextualisation.

1 – Des savoir-faire professionnels :

- Connaissance des cadres de référence de la fonction publique en général et de l'enseignement agricole (public et privé) en particulier,
- Connaissance du contexte réglementaire de la décentralisation. Il s'agit explicitement de la mise en œuvre de la tutelle qui passe par des réelles capacités à fixer des objectifs, déléguer, contrôler les résultats et contribuer à l'évaluation générale des projets,

- Droit administratif et pénal,
- Gestion financière (Cf. LOLF) mais aussi capacité à « auditer » la comptabilité des EPLEFPA,
- Communication orale et écrite : « Porter le dire du MAP, du DRAF... ». Le chef de SRFD est attendu comme « un traducteur des politiques publiques ». A ce titre, il se doit de « trouver les mots justes » et d'être attentif à la grande variété de ses interlocuteurs (Cf. notamment : chefs d'établissements, représentants des personnels, responsables socioprofessionnels...).
- ...

Ces savoir-faire constituent un socle. Celui-ci ne se distingue que peu de celui qui est requis pour assurer la responsabilité d'un service d'échelon régional.

2 – Des savoir-faire d'encadrement et d'animation :

Il apparaît pertinent de distinguer deux volets ; d'une part des fonctions plutôt orientées vers l'institution et qui s'avèrent globalement identiques à celles assurées par d'autres responsables de services régionaux et d'autre part des fonctions plus spécifiques qui caractérisent sensiblement le « métier » de chef de SRFD.

- Le management collectif de l'équipe constituant le service régional « *Formation & Développement* » (en lien avec les orientations arrêtées en CODIR) et l'encadrement des collaborateurs (Cf. notamment délégations, suivis, conseils, évaluations... des personnels) requiert des compétences affirmées. Dans la plupart des directions régionales, le SRFD s'avère être le service rassemblant le plus grand nombre de personnes. Dans les services qui regroupent un nombre significatif de collaborateurs, le chef de SRFD se doit de mettre en place des délégations formalisées et de structurer son équipe en entités identifiées. Dans les autres cas, le management privilégié sera plutôt du type « en râteau » et conduira à un investissement personnel significatif du responsable.

Ces missions caractérisent « *a minima* » l'emploi de chef de Service Régional « *Formation et Développement* ». La spécificité de cet emploi semble tenir par contre à une seconde dimension :

- L'animation du réseau des EPLEFPA à la fois en direction des directeurs et adjoints mais aussi de nombre de professionnels oeuvrant dans les établissements : chefs d'exploitation et d'ateliers technologiques, responsables de CFPPA - CFA, CPE, gestionnaires, enseignants, documentalistes, chefs de projets..... constitue aux yeux de la majorité des personnes sollicitées une responsabilité « éminente » et « spécifique ».

Si pour le premier sous-ensemble, il est « sollicité en première ligne » et « doit s'engager » afin d'expliquer, faire émerger des propositions, convaincre.... pour les autres personnels, il peut s'appuyer sur des délégués régionaux (Cf. DRIF, DR-TIC, Chargés d'inspection de l'apprentissage...) et/ou des « têtes de réseaux ». La consistance des « communautés de pairs », lieux de régulations professionnelles jugés comme cruciaux, dépend pour une large part de la bonne mise en œuvre de ces savoir-faire d'animation.

3 – Des savoir-faire de contextualisation :

L'emploi de termes tels que « *intelligence des situations* », « *sens politique* » « *capacités à discerner des enjeux souvent flous...* » sont revenus assez fréquemment dans les propos des

personnes rencontrées. Les fonctions suivantes sont apparues comme étant l'incarnation de ses savoir-faire. La liste ci-après tente de les classer par ordre de complexité croissante.

- 1 – Appréhender et « *décrypter* » les logiques d'action effectives des institutions et des autres partenaires;
- 2 – « *Porter en situation* » la parole de l'autorité académique et de la politique de l'Etat auprès des acteurs territoriaux et apprécier, en aval, les positions de ceux-ci;
- 3 – Susciter et animer des partenariats (*y compris en réactivité*) et notamment avec :
 - * les organisations représentatives des personnels (*exemple* : CTP - Régional),
 - * les autres institutions publiques : Ed. Nationale, DRTEFP, J. & S., DIREN...,
 - * les représentants de l'enseignement agricole privé (temps plein & alternance);
 - * ...
- 4 – Identifier les enjeux et les projets des acteurs régionaux voire locaux;
- 5 – Faire advenir et faire partager des indicateurs de pilotage (*vs.* de gestion) pertinents;
- 6 – Repérer des marges d'action et être force de proposition pour l'autorité académique.

Ces savoir-faire constituent à l'évidence « le cœur du métier » de chef de SRFD. Ils représentent la valeur ajoutée attendue de ces cadres par l'autorité académique. Ce sont eux qui matérialisent la spécificité de cet emploi. C'est en effet en écho à la multiplicité des partenaires, à la grande diversité de leurs modes d'action et à l'importance des enjeux qui appellent à des arbitrages que nombre de personnes consultées considèrent que l'environnement des SRFD est complexe et requiert donc des cadres expérimentés.

L'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du PREA (Projet Régional de l'Enseignement Agricole) et du PRDF (Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles) mettent en lumière la variété et la nécessaire interactivité des savoir-faire requis. C'est, aux yeux des intéressés et de nombre de leurs interlocuteurs, l'une des toutes premières missions des SRFD. De manière schématique, trois grandes étapes structurent cette mission.

- Des projets des établissements à la validation du PREA *via* la Commission Stratégique de l'Enseignement Agricole (COSEA)

Cette première étape implique que le responsable du Service Régional « *Formation et Développement* » :

- Appréhende les logiques d'action d'un nombre substantiel de partenaires : les équipes de direction et les conseils d'administration des EPLEA, le ministère en charge de l'agriculture, les autres services de l'État, des élus socioprofessionnels....
 - Porte la parole de l'autorité académique,
 - Assure la cohérence entre le projet à visée éducatives et le projet stratégique de l'échelon régional (DRAF),
 - Engage et anime des partenariats..
 - ...
- De la maquette du Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles à son adoption par les élus régionaux

Durant cette seconde étape, il est attendu du chef du Service Régional « *Formation et Développement* » qu'il :

- Identifie des objectifs et clarifie les enjeux,
 - « *Décrypte* » les logiques d'acteurs,
 - Influence les autres acteurs,
 - Fais passer les enjeux de l'Etat
 - Nomme les résultats attendus et propose des indicateurs,
 -
- De la mise en œuvre au suivi et à l'évaluation du Plan Régional de Développement des Formations Professionnelles.

Lors de cette ultime phase, il incombe au chef du Service Régional « *Formation et Développement* » de :

- Proposer et faire partager des indicateurs de pilotage et d'efficience,
- Réaliser des évaluations, des bilans...
- ...

La totalité des personnes sollicités tant au niveau régional que national ont souligné la complexité du positionnement de l'enseignement agricole. Les cadres responsables de SRFD doivent tout à la fois porter « *la parole de l'Etat* » et faciliter de très nombreux partenariats intégrant ainsi les principes de la décentralisation et ceux d'autonomie auxquels sont attachés légitimement les établissements.

« Le chef de service SRFD est le chef de service qui a le panorama et le mode d'action le plus larges car il est en prise directe avec les partenaires ; il a une véritable possibilité de création ».

VI – Éléments pour éclairer les parcours professionnels des chefs de SRFD

Le souhait partagé des personnels et des responsables en poste au niveau national est d'assurer une gestion prévisionnelle des emplois de chef de Service Régional Formation et Développement. Cette option passe d'une part par l'identification des emplois susceptibles de préparer de manière optimale les cadres appelés à assurer ces responsabilités et d'autre part par le repérage des emplois pouvant leur être proposés en aval de cette mission.

A – Quels emplois occuper en amont de la responsabilité de chef de service régional « Formation & Développement »?

Deux éléments recueillent très largement l'accord des personnalités sollicitées :

1. Avoir occupé un ou plusieurs emploi(s) de responsabilité au sein de l'enseignement agricole, ceci afin d'acquérir une légitimité sur le volet « *Formation* » et acquérir ainsi la « reconnaissance des pairs » :

« Ils savent que je sais » ;

« Il me paraît indispensable d'avoir été chef d'EPL ; en effet, celui-ci, contrairement à un chef de service dans un service déconcentré, est un chef d'entreprise avec de lourdes responsabilités et de multiples fonctions (sécurité, employeur, manager de personnels très variés et différents (cf : TOSS), gestionnaire de conflit, gestionnaire de moyens financiers, ...) » ;

« Il est nécessaire d'avoir la confiance des directeurs pour avoir une certaine autorité sur eux ».

2. Avoir exercé un emploi hors de l'enseignement agricole afin notamment d'acquérir une vision prospective des politiques publiques ancrée dans un territoire (département ou région), ceci afin d'accéder à une bonne intelligibilité des problématiques de « Développement territorial ».

L'analyse des propos recueillis fait apparaître une nuance quant au premier « critère ».

Ainsi, si la quasi-totalité des interlocuteurs en responsabilité au niveau territorial considèrent qu'une responsabilité (*i.e.* fonctions de directeur ou/et de directeur adjoint) s'avère être une condition *sine qua non* pour assurer en aval la fonction de chef de SFRD, les cadres assurant des responsabilités au niveau central estiment que si cette expérience constitue un atout, elle ne saurait être discriminante. Par contre, un total consensus s'exprime quant à la pertinence d'une responsabilité ancrée dans une problématique « Territoire ». Des fonctions dans un service déconcentré, auprès d'un SGAR, dans une collectivité territoriale... sont pêle-mêle évoqués sans qu'une hiérarchie dans ces emplois soit mise en avant. L'essentiel des échanges souligne la nécessité d'un parcours diversifié pour avoir des champs de références différents permettant des regards très ouverts sur l'accompagnement au développement des territoires.

B - Le nombre d'établissements (publics et privés) et donc l'importance de la population d'élèves et d'adultes en formation constitue un élément de différenciation.

D'une manière générale, les personnalités sollicitées au niveau régional procèdent à un classement implicite :

« Etre chef de SFRD en Alsace ou dans une région à deux ou trois départements, ce n'est pas la même responsabilité que d'assurer cette même fonction dans des régions telles que Midi-Py. ou la Bretagne.... Là, les problématiques sont d'un autre niveau : on ne pilote pas de la même manière...Le nombre d'EPL joue, les relations « Privé – Public » sont plus sensibles... »

Ainsi, pour une majorité d'interlocuteurs, l'accès à l'emploi de chef de SFRD dans le second groupe de régions - c'est à dire implicitement les régions rassemblant de quatre à huit départements - semble devoir passer par une première expérience validée dans un emploi exercé dans une région scolarisant un nombre plus modeste d'apprenants, ou un passage dans un service équivalent au niveau régional ou central.

C - L'appartenance à un corps d'ingénieur (IAE ou IGRF) ou à un corps d'enseignant (PCEA) conduit actuellement à des perspectives différenciées.

L'analyse des propos recueillis fait apparaître que selon les interlocuteurs sollicités les corps d'ingénieurs disposent à ce jour de perspectives plus ouvertes. Cet élément statutaire – non corrélé à la manière de servir – crée un sentiment d'inégalité, voire d'injustice, significatif

chez les cadres de statut « *enseignant* » et nombre de leurs collègues disposant d'un statut d'ingénieur en conviennent.

D – Quels parcours ?

Toute identification d'un quelconque parcours professionnel type serait inapproprié. A *contrario*, ce qui est attendu des cadres et des responsables nationaux en charge de leur gestion, c'est d'une part la mise en évidence en amont de l'accès à la fonction de chef de SRFD des situations professionnelles « *apprenantes* ». D'autre part, l'institution souhaite repérer les emplois dans lesquels, les cadres ayant assuré avec succès les responsabilités de chef de SRFD, pourraient valoriser les savoir-faire acquis. Si la notion de « *vivier spécifique* » apparaît peu efficiente, il s'agit par contre pour les services centraux (Secrétariat général et Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche) d'être en mesure de promouvoir des personnels dont le potentiel et les résultats sont identifiés comme devant être particulièrement valorisés. Dès lors, les propositions ci-après doivent être lues comme des exemples et en aucune manière comme des « *modèles* » exclusifs et normatifs.

1 - En amont d'un emploi de chef de Service Régional « Formation et Développement » en déterminant commun : avoir occupé un poste hors de la sphère enseignement.

Cadre sous statut « ingénieur » : IAE

				Chef de SRFD
		Ou	<ul style="list-style-type: none"> - Directeur d'EPLEFPA - Adjoint d'un responsable de <u>SGAR</u> - Chef du bureau A.C - Poste en collectivité territoriale - 	
	Ou	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable d'un centre constitutif (Ex : CFPPA) - Adjoint d'EPLEFPA, - ... 		
	Enseignant combinant du « <i>face à face</i> » et un tiers temps (Exemple : Accompagnement d'un projet de développement local...)			
Enseignant assurant du « <i>face à face</i> » élève en aval de sa formation initiale				

Cadre sous statut « ingénieur » : IGRF

				Chef de SRFD
		Ou	- Directeur d'EPLEFPA, - <u>Adjoint d'un SGAR,</u> - <u>Chef de service ou dir adj. dans une collectivité territoriale,</u> - chef de bureau A.C	
	Ou	- Responsable d'un centre constitutif (<i>Ex</i> : CFPPA), - Adjoint EPLEFPA, - <u>Chef de service en S.D.</u> (<i>Ex</i> : Eau & environnement, SEA, ICPE...), - <u>Adjoint d'un chef de service en DRAF</u> (<i>Ex</i> : SREA - SERFOB..),		
Ingénieur « <i>Chef de projet</i> » avec éventuellement quelques heures de « <i>face à face</i> » dans une discipline technique ou économique.				

Cadre sous statut « enseignant » :

				Chef de SRFD
		Ou/Et	- Directeur d'EPLEFPA, - <u>Chargé de mission auprès d'un chef de SGAR,</u> - <u>Adjoint d'un chef de service en DRAF : SREA, SERFOB...</u> - <u>Chef de bureau A.C</u>	
	Ou	- Responsable d'un centre constitutif, - Directeur adjoint, - Directeur LPA - Chef de projet « <i>D. Durable...</i> »,		
	- Enseignant en « <i>f.</i> à <i>f.</i> » plus autre mission (<i>Ex</i> : Dévelop. durable, Expérimentation...)			
- Enseignant assurant du « <i>face à face</i> » en aval de sa formation.				

2 - En aval d'un emploi de chef de Service Régional « Formation et Développement

		Ou	- Directeur de SD -
	Ou	- Directeur délégué, - Directeur dans une collectivité territoriale, - Sous directeur en Adm Centrale, - Inspection E.A....	
Ou	- Chef de SRFD (dans une région scolarisant un nombre élevé d'apprenants) - <u>Chef d'un service en DRAF</u> ou adj. DRAF - Cadre dirigeant dans un EPST - ...		
Chef de SRFD (dans une région identifiée comme réunissant un nombre d'apprenants inférieur à la moyenne nationale)			

E - Acteurs relais mobilisés pour accéder à l'emploi de SRFD et aux emplois ultérieurs :

1 – Pour les ingénieurs : IGOS, IGIR, Organisations représentatives des personnels, autres cadres du CGAAER, Réseaux « Écoles »...

2 – Pour les enseignants : IGOS, Équipe de direction, SRFD, Inspection de l'Enseignement Agricole, Pairs ayant quitté l'Enseignement Agricole....

Aux dire des personnes sollicitées, dès à présent, la MOVAC (CGAAER) et le Délégué à la Mobilité et aux Carrières sont appelés à assurer des fonctions de conseil et de veille accrues. Un rôle similaire semble devoir être encore plus assuré par les Directeurs régionaux auprès des membres d'équipes de direction d'EPLEFPA : les entretiens d'évaluation constituent, sauf si leur caractère « *normatif* » est prédominant, des moments privilégiés pour identifier des cadres souhaitant développer des parcours professionnels diversifiés. Certains responsables régionaux évoquent expressément l'intérêt de constituer des « *pépinières de cadres non dédiées à une fonction mais à des fonctions proches telles celle de responsable de structure publique* ».

Il convient enfin de souligner le rôle central d'appui des directeurs régionaux durant les premiers mois de fonction de chef de SRFD. La multiplicité et la complexité du contexte appelle à une vigilance significative. C'est sur ces bases que se construira la pleine collaboration entre l'autorité académique et le responsable du service « *Formation et Développement* ».

Plusieurs personnes sollicitées évoquent aussi l'intérêt d'une plus large ouverture dans le recrutement des futurs chefs de service « Formation et Développement : des cadres issus des corps d'attachés et d'ISPV sont identifiés comme pouvant accéder à cette responsabilité.

F - Freins évoqués :

Deux freins sont majoritairement mis en avant :

- Le statut, pour les personnels « *enseignants* », mais aussi, une information limitée sur les parcours possibles. Ainsi, il apparaît que les jeunes issus des écoles de formation du MAP ne disposent pas, au terme de leur formation initiale, d'une vision élargie des parcours qui s'ouvrent à eux...
- L'image attribuée aux « *ingénieurs – enseignants* », celle-ci est liée à la faible reconnaissance des savoir-faire acquis en EPLEFPA par un nombre significatif de cadres dirigeants.

G - Motivations évoquées pour accéder à l'emploi de chef de SRFD :

In fine, trois motivations émergent pour assurer les fonctions de chef de SRFD :

1. Animer des politiques publiques,
2. Piloter des dispositifs pédagogiques en lien avec des problématiques d'emploi, de territoire, d'insertion...
3. Animer des réseaux, favoriser des innovations, des capitalisations de pratiques...

H – Savoir-faire, compétences identifiés comme « cruciaux » :

1. Capacités à déléguer et à évaluer,
2. Capacité à créer et animer des réseaux, découvrir des « *leaders* »,
3. Avoir un « *Sens politique* » débouchant sur une vision stratégique de l'action (vs. « *gestionnaire* ») dans un territoire,
4. Capacité à réaliser une analyse prospective : « *Être visionnaire et pas uniquement applicatif* ».
5. Capacité à la négociation.

*Annexes : lettre de mission
extrait audit
référentiel chef de service/chef du bureau*