

Au service des dynamiques territoriales :

des ingénieurs entre enseignement et politiques rurales



Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Observatoire des missions et des métiers

## Au service des dynamiques territoriales :

des ingénieurs entre enseignement et politiques rurales

---

Etude réalisée par :

Elisabeth Champalle  
Directrice adjointe - Institut National de Formation  
des Personnels du Ministère de l'Agriculture,

Dominique Ragot  
Délégué régional à l'ingénierie de formation -  
DRAF « Franche Comté »,

François Granier  
Responsable des études – OMM.

Septembre 2006



*« Les racines de l'éducation sont amères, mais  
ses fruits sont doux »*

*Aristote*



## Sommaire :

Avant propos	p.9
Introduction générale	p.11
Résumé	p.15
L'enseignement agricole : bref retour sur une histoire originale	p.19
Du statut à la qualification	p.23
Vous avez dit : « Ingénieurs » ?	p.39
De la capitale aux territoires ?	p.87
En guise de conclusion...	p.135
Annexes	p.137
<ul style="list-style-type: none"><li>• 1- Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emploi,</li><li>• 2-Liste des personnes sollicitées,</li><li>• 3- Extraits du code rural relatifs aux missions des EPLEFPA,</li><li>• 4- Extraits du décret relatif aux missions des IAE,</li><li>• 5-Table des sigles.</li></ul>	



## Avant propos :

Des ingénieurs de l'Etat pour un enseignement technique agricole ouvert et efficace !

L'enseignement technique agricole a été bâti par les ingénieurs du ministère de l'agriculture et les instituteurs agricoles de l'éducation nationale. Dans les six dernières décennies, les premiers ont créé et développé les formations initiales, les autres sont les initiateurs des formations des adultes et des apprentis. Ingénieurs et instituteurs ont constamment été présents sur le terrain (on dirait maintenant dans les territoires...) pour les actions qui ont constitué la « *vulgarisation des techniques* ». On ne peut pas passer sous silence le rôle des écoles d'agriculture, des foyers de progrès agricole, des centres de cours post scolaires agricoles pour le développement de l'agriculture et le maintien d'une ruralité dynamique. Les lycées agricoles publics ont pris la suite.

Alors que les instituteurs agricoles sont devenus les enseignants des disciplines technologiques et professionnelles, les ingénieurs ont tenté avec succès de maintenir cette culture des missions diversifiées dans les établissements, entraînant d'ailleurs par-là même nombre d'enseignants et asseyant un système spécifique du ministère chargé de l'agriculture, avant même que le législateur ne le pérennise. Depuis plus de trois décennies, le dispositif de l'enseignement public agricole du ministère de l'agriculture « *est en place* », et « *tient sa place* ». Mais, comme l'ont fait les instituteurs agricoles, beaucoup d'ingénieurs se posent alors la question de savoir si le temps n'est pas venu de passer la main.

Sur les cinq dernières années, en pleine crise de réduction des moyens pour les politiques publiques, de perte d'effectifs des établissements, et surtout de perte de la reconnaissance du rôle et de la valeur de l'enseignement, notamment agricole, chacun des deux corps d'ingénieurs oeuvrant dans les établissements voit se réaliser la fusion avec le (ou les) corps homologue(s) des autres secteurs du ministère, accompagnée de réductions d'effectifs ouvrant alors la porte à une aspiration vers d'autres perspectives jusqu'alors étroitement bridées. Il convenait alors à l'enseignement agricole de s'interroger sur le rôle des ingénieurs dans l'enseignement agricole, sur leur positionnement en terme de mission et de métier, donc, de fait, sur leur utilité et sur leur maintien.

Ce document est la réponse à ces questions posées par le directeur général de l'enseignement et de la recherche, travail confié à l'observatoire des missions et des métiers (OMM), à une équipe de chargés d'études dont je veux ici saluer la qualité de la réflexion et la pertinence des propositions. J'ai pu suivre Elisabeth CHAMPALLE, François GRANIER et Dominique RAGOT en présidant le groupe d'étude de la filière d'emploi (GEFE) « *Ingénieurs en établissements* » et j'ai essayé, sans orienter leur analyse, de les aider dans le choix et le classement de leurs préconisations.

Car je suis convaincu que la spécificité et les missions multiples de l'enseignement technique agricole sont un bien profitable à la Société, et que cette spécificité repose d'abord sur l'action des ingénieurs dans les établissements en ce qu'ils sont des moteurs incontestables sur ces cinq missions. Mais les talents des ingénieurs n'apportent leur plein rendement que s'ils sont utilisés comme des ingénieurs, ce qui nécessite un retour aux pratiques du début : l'ingénieur devant les élèves certes, mais aussi dans les territoires.... Envisager leur éviction serait suicidaire pour l'enseignement agricole, pour l'action publique dans les territoires et pour les ingénieurs eux-mêmes qui trouvent là, dans le cadre d'un premier poste ou d'une mobilité, la source d'un enrichissement personnel et la possibilité de développer des potentialités nouvelles.

*Le Président du GEFE*

*« Ingénieurs en EPLEFPA »*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'René ROSAZ', with a long horizontal stroke extending to the right.

*René ROSAZ*

*Ingénieur général du Génie Rural,  
des Eaux et des Forêts*

## Introduction générale

Décrire les enjeux de l'environnement socio-économique du ministère en charge de l'agriculture en se référant au terme de développement durable, n'est-ce pas placer la question de l'éducation au cœur des politiques publiques ?

Il s'agit d'abord de l'éducation des femmes et des hommes qui ont en charge la valorisation des ressources de leurs territoires dont l'infinie diversité marque l'identité culturelle de notre pays. Il s'agit aussi de celle des générations qui forgent leur avenir professionnel et personnel avant de s'engager dans la cité.

Près de la moitié de la communauté de travail du ministère de l'agriculture et de la pêche est dédiée directement à des fonctions éducatives. Ces quelques treize mille personnes consacrent leurs talents à la formation initiale de jeunes et à la formation continue des actifs des espaces agricoles et ruraux. Mais au delà de la transmission de savoirs, ils se mobilisent dans des démarches de projet. En accordant une valeur toute particulière à l'acquisition de savoir-faire dans l'action, ils préparent chacun à exercer ses futures responsabilités. Telle est la finalité ultime d'expériences aussi diverses que des expérimentations agronomiques, des coopérations nouées avec des partenaires européens ou d'horizons plus lointains, des créations culturelles...

Cette visée ambitieuse s'incarne au quotidien au sein des établissements publics d'enseignement agricole par l'action conjuguée de responsables d'établissements, de personnels techniques, administratifs et de service et bien sûr d'enseignants. Certains d'entre eux sont issus de formations universitaires, d'autres possèdent un diplôme d'ingénieur. Cette combinaison constitue sans aucun doute l'un des traits qui fonde l'originalité de l'enseignement agricole.

Cette richesse, fruit d'un héritage de plus d'un siècle et demi, exige d'être entretenue et valorisée. Etre en responsabilité de l'éducation de près de 170 000 jeunes impose à notre institution un devoir : celui d'être attentif à la gestion de celles et ceux qui s'y consacrent afin qu'ils puissent, jour après jour, assurer leurs missions avec enthousiasme et énergie.

La gestion des ressources humaines fait le pari d'être un levier pour permettre à notre ministère de faire face aux multiples demandes sociales qui lui sont adressées. Elle peut constituer un mode permanent de pilotage en apportant des réponses aux interrogations qui traversent légitimement toute communauté confrontée à des environnements socioéconomiques en mouvement. En éclairant le devenir des métiers et en formulant de recommandations pour accompagner les transitions jugées les plus opportunes, une gestion prospective peut aider chaque agent public à assurer toujours mieux les missions qui lui sont confiés.

C'est pour compléter l'action des directions et services qu'a été créé un observatoire des missions et des métiers au sein du ministère en charge de l'agriculture.

L'arrêté du ministériel du 24 janvier 2000 précise ses attributions :

*« Compétent dans tous les domaines des politiques mises en œuvre par l'administration centrale, les services déconcentrés et les établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle, l'observatoire assure la veille prospective sur les missions et compétences requises pour les exercer. Il fait toutes recommandations utiles à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de formation initiale ou continue, et de construction raisonnée des parcours de carrière ».*

A l'occasion de la création du secrétariat général du ministère de l'agriculture, fin avril 2005, l'observatoire est confirmé dans ses missions. L'article 2 de l'arrêté du 25 avril 2005 portant organisation et attributions du secrétariat général précise :

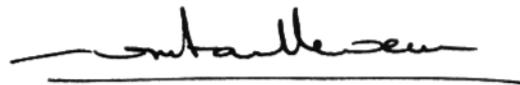
*« Le secrétaire général est assisté dans l'exercice de ses fonctions par l'observatoire des missions et des métiers chargé de suivre les évolutions des missions du ministère et d'en mesurer les conséquences quantitatives et qualitatives sur les métiers actuels ou émergents ».*

L'étude commanditée par la direction générale de l'enseignement et de la recherche et le secrétariat général à l'observatoire des missions et des métiers a bénéficié du soutien actif des représentants des personnels, des chefs d'établissement et responsables régionaux : directeurs régionaux de l'agriculture et de la forêt et chefs de services régionaux «formation & développement» ; sous la présidence de René Rosaz, qu'ils en soient ici collectivement remerciés !

Conformément au cahier des charges et selon les principes qui guident les travaux de l'observatoire, une place centrale a été accordée à l'écoute et à l'analyse des propos recueillis auprès des acteurs : ingénieurs et cadres responsables œuvrant en établissements d'enseignement agricole, en directions régionales de l'agriculture et de la forêt et en administration centrale, mais aussi partenaires territoriaux. C'est en effet dans l'étude en miroir des objectifs généraux des politiques publiques définies par le législateur et celles des pratiques quotidiennes des acteurs de terrain que peuvent être identifiées des voies de progrès.

Le présent rapport synthétise les travaux conduits par le groupe d'étude de la filière d'emploi « *Ingénieurs en établissements* » durant près de quinze mois. Je forme le vœu que les commanditaires, et plus largement l'ensemble des acteurs qui se mobilisent au service de l'enseignement agricole, puissent y trouver des repères et des moyens pour consolider leur professionnalisme au service des apprenants et des territoires ruraux.

*Le président de l'observatoire des  
missions et des métiers*

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Constant Lecœur', written over a horizontal line.

*Constant LECŒUR*



## **Résumé :**

L'enseignement technique agricole public vise, au travers des missions confiées aux EPLEFPA, à former des professionnels ayant plus particulièrement vocation à s'insérer dans les filières de production, de transformation, de commercialisation, de protection de l'environnement, ... elles-mêmes inscrites dans des territoires agricoles et ruraux. La présence d'ingénieurs assurant des fonctions d'enseignement dans les établissements constitue un atout significatif en complément des enseignements généraux.

Outre les ingénieurs sous statut, ingénieurs des travaux devenus en janvier 2006, ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, les établissements d'enseignement technique agricole disposent aussi d'enseignants ayant une qualification d'ingénieurs agricole ou agronome. Nombre d'entre eux, avant de s'engager dans des fonctions éducatives, ont eu un parcours professionnel. Celui-ci a constitué assez souvent un critère de poids pour leur embauche en qualité d'agent contractuel de l'enseignement agricole.

## **L'analyse de l'existant :**

L'analyse des pratiques professionnelles, des modes d'engagement, des relations tissées dans, mais aussi hors de l'établissement, des logiques de projet, des parcours visés... a mis en évidence quatre logiques identitaires majeures :

- les « *ingénieurs – formateurs* »,
- les ingénieurs « *entrepreneurs du public* »,
- les ingénieurs « *séparatistes* »,
- les ingénieurs « *militants* ».

Si nombre d'ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE) affirment exercer leurs fonctions actuelles avec enthousiasme au contact des élèves, de leurs collègues, en adhésion au projet de leur établissement, beaucoup évoquent avec amertume leur affectation au sein d'un EPLEFPA. Leur « *parachutage* » au sortir de leur formation initiale a constitué une « *épreuve* » et ils aspirent à exercer leur métier d'ingénieur au service d'autres structures du ministère. Le « *mal être* » sera d'autant plus exprimé qu'ils devront assurer, parfois exclusivement, « *de l'enseignement en face à face* ».

*A contrario*, le fait de pouvoir mettre en œuvre des projets centrés sur l'expérimentation, la coopération internationale, l'animation et le développement local... contribue de l'avis d'une très large majorité à leur pleine réalisation professionnelle et à la valorisation de leur savoir-faire.

## **L'élaboration de scénarios :**

Le repérage de tendances et de faits porteurs d'avenir a sous-tendu la construction de scénarios. Ces tendances ont été regroupées dans quatre grandes catégories :

- tendances sociétales pouvant impacter l'enseignement technique agricole,
- tendances relatives aux emplois futurs des apprenants « *formation initiale et formation continue* »,
- tendances relatives aux règles « *fonction publique* »,
- tendances relatives aux structures de formation : les EPLEFPA.

Les scénarios ont été organisés autour de deux axes qui concentrent les options possibles en matière de gestion des ingénieurs en poste dans les EPLEFPA.

- Le premier identifie les populations devant être prises en compte. A une gestion strictement centrée sur le statut, celui d'ingénieur de l'agriculture et de l'environnement, peut être opposée une gestion intégrant la qualification d'ingénieur et ce sans prise en compte *a priori* du statut : ingénieur de l'agriculture et de l'environnement mais aussi professeur certifié de l'enseignement agricole, professeur de lycée professionnel...
- Le second prend en compte les seuls ingénieurs d'Etat et distingue une gestion assurée exclusivement par le niveau central d'une gestion pour partie déconcentrée notamment dans ses dimensions qualitatives.

Le groupe d'étude a considéré qu'une gestion intégrant les dimensions statutaires devait être privilégiée. Il a par ailleurs fait sienne une option combinant une gestion des ressources humaines de « *proximité* » coordonnée par l'autorité académique au niveau régional, et une nécessaire gestion statutaire assurée par les instances centrales.

## **Les mesures d'accompagnement :**

Ont été notamment mis en avant :

- ◆ l'intérêt de parcours associant des emplois dans les services déconcentrés (DDAF, DDSV, DRAF) et des emplois au sein des EPLEFPA : formateur, chef de projet, responsable d'entités ou de centres constitutifs...
  - ◆ l'importance d'une formation d'accompagnement à la première prise de fonction afin de faciliter l'insertion des jeunes diplômés dans un environnement professionnel complexe et évolutif,
  - ◆ la coordination des affectations au niveau régional afin de favoriser des engagements professionnels variés et de mettre en œuvre des mobilités fonctionnelles innovantes,
  - ◆ la mise en place généralisée de temps de conseils personnalisés afin de permettre aux ingénieurs en EPLEFPA d'appréhender les options professionnelles possibles.
-



## *L'enseignement agricole : bref retour sur une histoire originale*

Durant des millénaires, les hommes ont vécu dans la peur : celle de la faim, de la maladie, de guerres tribales puis religieuses incessantes. Les Temps Modernes nous ont permis d'envisager, grâce à la place croissante de la science et du droit, un monde plus serein, plus sûr et plus équitable. Les « *Lumières* » ont incontestablement marqué une victoire sur les angoisses, les superstitions, les craintes à l'égard de toute innovation. Dès lors, l'école a été placée en première ligne de toutes les sociétés démocratiques soucieuses d'incarner les idéaux de la modernité. La France du milieu du dix-neuvième siècle pouvait-elle faire l'économie d'un enseignement agricole identifié comme un levier majeur devant faire accéder les communautés rurales à une triple transformation : sociale, technique et économique ?

Au tournant des années 1840–1850, notre société vit une première crise du capitalisme naissant. Alors que se constituent les premières banlieues ouvrières, elle connaît des débats d'idées profondément novateurs. Entre juillet et octobre 1848, l'Assemblée est traversée par de longs échanges quant à l'organisation de l'enseignement agricole. Certains parlementaires souhaitent fixer les populations agricoles dans leurs terroirs pour éviter la croissance des faubourgs. D'autres font expressément référence aux travaux des physiocrates du dix-huitième siècle. Observant l'essor des agricultures de l'Europe septentrionale, ces parlementaires veulent faire de l'agriculture le moteur de l'essor économique de la France.

Au terme de débats passionnés, animés notamment par Alexis de Tocqueville, qui venait de publier en 1835, « *De la démocratie en Amérique* » et qui avait aussi participé à la fondation de l'institut supérieur d'agriculture de Beauvais, le ministre de l'agriculture et du commerce, Charles-Gilbert Tourret, parvient à faire voter par l'Assemblée, le 3 octobre 1848, une loi. Celle-ci ne définit pas la formation en opposition avec l'univers économique et social. Elle ne vise pas à établir l'école dans l'entreprise à l'instar des réalisations de nombreux industriels soucieux de disposer d'une main d'œuvre dévouée et garante d'une reproduction de l'ordre social. Néanmoins, il ne s'agit pas de placer l'école hors de son contexte socio-économique ; une telle rupture n'aurait pas été comprise par les familles et aurait sans doute écarté de toute éducation des générations de jeunes issus du monde agricole.

C'est l'option de « *l'exploitation-agricole-école* » qui fut retenue. Elle fut dotée très rapidement de programmes intégrant les réalités agricoles régionales, délivra des diplômes spécifiques en mobilisant maîtres de l'enseignement général et ingénieurs agronomes.

Peu avant le cent cinquantième anniversaire de cette loi, Michel Rocard, alors ministre de l'agriculture, engage un vaste débat avec les parents d'élèves, les personnels en charge d'enseignement et les organisations professionnelles agricoles, au terme duquel le Parlement vote à l'unanimité deux nouvelles lois. La première, du 9 juillet 1984, rénove l'enseignement agricole public ; la seconde, du 31 décembre 1984, réforme les relations entre l'Etat et les établissements d'enseignement agricole privés.

La loi d'orientation agricole de 1999 consolide la place de l'enseignement agricole au cœur des politiques publiques agricoles et rurales. Son article 1 déclare « *La politique agricole prend en compte les fonctions économique, environnementale et sociale de l'agriculture [...] en vue d'un développement durable.* ». Ces choix conduisent le législateur à affirmer que les métiers de la sphère agricole ne sauraient être cantonnés aux seules activités de production, mais s'inscrivent dans une acception plus large intégrant qualité des produits, préservation des milieux naturels et dynamisme des territoires ruraux.

L'enseignement agricole se trouve ainsi conforté dans ses finalités et ses pratiques éducatives. Il bénéficie d'un fort consensus social qui lui vaut un appui résolu des élus régionaux. Il s'affirme notamment par une articulation entre enseignements généraux et techniques d'une part et champs professionnels d'autre part. Il valorise des démarches pédagogiques centrées sur la compréhension systémique des milieux et a su inventer des méthodes d'évaluation des savoirs et savoir-faire d'une grande modernité.

La réalisation de micro projets tournés vers l'expérimentation agronomique, la coopération internationale, le développement local, la création culturelle,... permettent aux jeunes de s'initier au travail en groupe. Ainsi, ils se préparent, grâce à l'appui de leurs enseignants collaborant avec des partenaires locaux, à leurs futures activités d'agriculteur, de responsable professionnel, d' élu local... et plus largement à leurs responsabilités de citoyen.

Ces réformes ont porté leurs fruits. En sept ans, les effectifs de l'enseignement général, technologique et professionnel agricole ont augmenté de 43 %. En 2000, l'enseignement agricole scolarisait 175 300 élèves.

Parmi les multiples facteurs expliquant cet essor, il convient de souligner l'engagement des communautés professionnelles œuvrant au sein des établissements d'enseignement publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricole. Les ingénieurs, qu'ils assurent des enseignements en formation initiale ou continue, l'encadrement de centres constitutifs ou qu'ils contribuent à incarner des missions d'expérimentation ou de coopération internationale, sont unanimement identifiés comme des acteurs clefs qui contribuent au dynamisme et à la modernité de l'enseignement agricole. Ils sont plus particulièrement chargés de l'initiation et de l'appropriation de la culture technique.

La culture générale ou scientifique vise une compréhension du monde dégagée du contexte de la production. La culture technique est quant à elle indissociable d'une pratique finalisée qui vise la production d'effets. C'est bien la combinaison de ces deux approches, en tension, mais authentiquement complémentaires, qui fonde l'efficacité de l'enseignement agricole. Cette option s'avère exigeante. Il lui faut associer une pédagogie magistrale qui s'exerce plutôt sur le mode de la certitude, passe par le langage, le discours et des pratiques ancrées sur le mode du compromis, qui s'élaborent dans le cadre d'allers et retours permanents entre pratiques et savoirs.

Le projet éducatif qui prévaut dans l'enseignement agricole place en son cœur le débat. C'est en effet le débat autour des différentes catégories de rationalité qui donne corps à l'idéal démocratique et permet d'agir dans une logique de projet. Aristote en avait identifié trois : la rationalité analytique, qui fonde la science des faits, la rationalité argumentative qui préside à la formation rigoureuse des opinions et la rationalité poétique qui ouvre les champs de la création. La diversité des équipes éducatives composées d'ingénieurs-enseignants, de professeurs en responsabilité des matières générales et professeurs d'éducation socioculturelle trouve ici sa complète légitimité.

Les pratiques professionnelles des « *ingénieurs – enseignants* » demeurent largement légitimes, il importe aux cadres responsables des carrières des ingénieurs œuvrant au sein des EPLEFPA de favoriser des parcours professionnels qualifiants. C'est au regard d'une évaluation fondée sur la pertinence de leurs activités en écho aux attentes des apprenants recherchant une qualification, de celles des familles soucieuses d'insertion professionnelle et du désir légitime d'épanouissement de ces cadres que d'authentiques politiques de gestion des ingénieurs doivent être menées.



## Du statut à la qualification

---

La présence de corps d'ingénieurs dans l'enseignement technique agricole constitue une caractéristique forte de cet enseignement. Elle fonde, pour une part, son originalité, son attrait et sa spécificité.

La direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) du ministère chargé de l'agriculture la considère comme indispensable notamment pour :

- assurer les relations tant avec le monde de la recherche fondamentale et appliquée qu'avec les milieux professionnels,
- maintenir un haut niveau technique et professionnel dans les établissements,
- permettre une meilleure approche globale dans l'analyse des entreprises et des problématiques,
- et engager dans leur ensemble l'exercice des missions des établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle agricole (EPLEFPA).

Le positionnement des ingénieurs du génie rural, des eaux et forêts (IGREF) nouvellement affectés au sein des établissements d'enseignement technique agricole a été clarifié en lors de la mise en place du nouveau corps <sup>1</sup>: postes d'encadrement, directeurs de centres, chefs de projet avec une dominante d'activités en liaison directe avec la recherche.

Dans le même esprit, il conviendrait de mieux cibler l'affectation des ingénieurs des travaux (IT), et notamment les ingénieurs des travaux agricoles (ITA) dans ces établissements, de mieux identifier leurs missions et leurs emplois, afin de mettre en valeur leurs compétences spécifiques.

### **1.1. La commande du directeur général de l'enseignement et de la recherche**

Par lettre du 23 février 2004, le directeur général de l'enseignement et de la recherche demande à l'observatoire des missions et des métiers (OMM) de conduire une étude sur les places et rôles des ingénieurs dans les EPLEFPA, l'ingénieur enseignant en face à face exclusif en étant exclu.

---

<sup>1</sup> Fusion des corps d'ingénieurs d'agronomie et d'ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts. (2002)

Cette demande complète celle formulée peu avant par le cabinet du ministre et est appuyée par le directeur général de l'administration.

Le courrier précise les résultats attendus :

Résultat 1 - Procéder à la description des emplois types actuels, tant du point de vue du contenu et activités et des compétences mises en œuvre que du point de vue quantitatif,

Résultat 2 - Repérer les facteurs susceptibles de faire évoluer ces emplois types, qu'il s'agisse des projets d'établissement ou des orientations législatives connues,

Résultat 3 - Eclairer les responsables de la gestion des ressources humaines sur les anticipations à envisager en matière de recrutement, de formation et de mobilité.

### **1.1.1. La problématique posée**

La lettre de commande est suivie d'une note de problématique du 26 avril 2004 qui indique :

- qu'il s'agira de définir des emplois types d'ITA en établissement et de les inscrire dans une dynamique de gestion des ressources humaines,
- en prenant en compte quatre éléments :
  - les fonctions relevant des compétences de l'ITA en établissement qui doivent être clairement répertoriées,
  - la cohérence et la complémentarité des fonctions des ingénieurs<sup>2</sup> et des enseignants qui doivent être définies,
  - la gestion de la carrière des ingénieurs en établissements qui doit être améliorée,
  - des conditions attractives qui doivent être proposées pour la venue des ITA dans les établissements.

Cette note formule en outre une série de questions devant être éclairées :

- Quelle est la situation réelle des emplois occupés par les IT ?
- Quel bilan tirer du tiers temps pour les ingénieurs affectés en établissement ?
- Quelle différenciation des IT par rapport aux professeurs, dont certains sont de formation ingénieur ?
- Quelle est la contribution des ingénieurs à l'étude d'objets complexes dans les équipes éducatives ?
- Quels sont les apports spécifiques des IT à la conduite des centres, notamment des exploitations et ateliers technologiques ?

---

<sup>2</sup> Il convient d'entendre ici ITA ; ceux-ci étant alors très majoritaires dans les établissements d'enseignement avant la fusion des trois corps d'IT dans le corps des IAE. La fusion a été effective en janvier 2006.

- Quels sont les domaines scientifiques et techniques pour lesquels les IT peuvent apporter leurs compétences indispensables ? Sont par exemple identifiés à ce stade : l'agronomie, l'hydraulique, le machinisme, les industries agroalimentaires, le paysage, la forêt, l'analyse et le diagnostic des projets de territoires...
- Quelles liaisons des profils de poste des IT avec les projets ou les appels à projet des établissements ?
- Quelle place aux projets portant sur les mises en réseau des EPLEFPA ?
- Quelles conditions de travail et de rémunération pour les IT dans les établissements ?

Elle identifie enfin, sous forme d'une liste, un échantillon d'établissements pouvant être retenus pour conduire des analyses de terrain.

### 1.1.2. Le contexte

Cette commande s'inscrit dans un contexte difficile :

1. Contexte législatif en mouvement, avec notamment le projet de loi en faveur du développement des territoires ruraux dont plusieurs articles abordent les questions relatives aux relations entre directions départementales de l'agriculture et de la forêt (DDAF), EPLEFPA et celles des autres missions de l'enseignement agricole,
2. Relations « *tendues ou crispées* » entre partenaires sociaux s'exprimant par :
  - un manque d'attraction du secteur de l'enseignement par rapport aux autres secteurs d'activité des ingénieurs des travaux,
  - un « *malaise* » des ingénieurs des travaux en établissement sur le projet d'ingénieur, sur une identification insuffisante de leurs missions dans les EPLEFPA, sur la préparation au métier et la gestion de carrière,
  - des tensions avec les organisations syndicales d'ingénieurs des travaux qui souhaitent d'une part distinguer leurs missions de celles des enseignants et d'autre part attendent un traitement identique quel que soit le secteur d'affectation.
3. Contexte budgétaire pour l'enseignement agricole contraint et piloté par une dotation globale horaire (DGH) organisée sur quatre entrées : personnels de direction, enseignants, vie scolaire et ATOSS<sup>3</sup>. Ce dispositif n'assure pas de prise en compte spécifique d'une entrée ingénieur et fait apparaître le risque d'une perte de sens de la présence des ingénieurs des travaux en établissements, et donc de perte d'une partie de l'identité de l'enseignement agricole.

<sup>3</sup> Personnels administratifs, techniques, ouvriers de service, sociaux et de santé

4. Contexte de réforme ministérielle (fusion des trois corps d'ingénieurs des travaux), voire contexte plus large de réforme de la fonction publique de d'Etat.

Par ailleurs, plusieurs études ont précédemment été conduites :

- sur l'ingénieur des travaux agricoles dans l'enseignement agricole,
- sur le dispositif de tiers temps,
- sur la place et le rôle des ingénieurs en établissements d'enseignement agricole.

De nouvelles investigations sur ces questions auraient-elles apporté une réelle valeur ajoutée à l'existant actuellement disponible ?

### 1.1.3. Analyse des termes de référence et proposition d'action

- *La population cible des travaux*

Les EPLEFPA ont pour missions :

- d'assurer une formation générale, technologique et professionnelle initiale et continue,
- de participer à l'animation du milieu rural,
- de contribuer à l'insertion scolaire des jeunes, sociale et professionnelle de ces derniers et des adultes,
- de contribuer aux activités de développement, d'expérimentation et de recherche appliquée,
- de participer à des actions de coopération internationale, notamment en favorisant les échanges et l'accueil d'élèves, apprentis, étudiants, stagiaires et enseignants.

Pour la DGER, la présence de *corps* d'ingénieurs dans l'enseignement technique agricole fonde, pour une part, son originalité, son attrait et sa spécificité.

Cette présence est considérée comme indispensable, pour assurer les relations avec le monde de la recherche fondamentale et appliquée, avec les milieux professionnels, pour maintenir un haut niveau technique et professionnel dans les établissements, et permettre une meilleure approche globale dans l'analyse des entreprises et des problématiques.

ITA, IT... ? Si le plus grand nombre des IT en établissement est constitué par des ingénieurs des travaux agricoles (ITA) certains sont ingénieurs des travaux ruraux (ITR) ou des eaux et forêts (ITEF).<sup>4</sup> J-R Chabanel<sup>5</sup> dénombre 280 ITA chargés d'enseignement dont 135 assurent un face à face exclusif ; parmi ces derniers, 90 souhaitent rester enseignants, soit plus de 65%. Les termes de référence excluant les emplois de « *face à face enseignement exclusif* », cette population sera exclue des investigations

Pour autant, nous proposons d'élargir la collecte de données aux personnels ayant une qualification d'« ingénieur agricole »<sup>6</sup> sous statut d'enseignant, fonctionnaires ou non<sup>7</sup>.

- *Résultats attendus*

L'identification et la mise en perspective d'emplois - types articulés avec une approche statutaire telle que celle du « *corps des ITA* » apparaît être un obstacle à l'inventaire des possibles. En effet l'examen - fût t'il succinct - du fonctionnement actuel des établissements, conduit à faire l'hypothèse que ces emplois ne sont pas aujourd'hui seulement mis en œuvre par des IT mais aussi par d'autres acteurs de statuts divers, dont des enseignants parmi lesquels certains possèdent la qualification d'ingénieur.

Dans une approche prospective qui ne devra pas se limiter aux emplois actuels, nous proposons d'inventorier l'ensemble des combinaisons possibles : celles ouvertes aux IT et pas seulement les combinaisons actuellement mises en œuvre par les IT ou imaginées par eux.

- *Quelle prise en compte des quatre éléments figurant dans la note de problématique ?*

« *Les fonctions relevant des compétences de l'ITA en établissement doivent être clairement répertoriées* » : cet élément semble relever de la négociation des partenaires sociaux pour autant qu'en amont l'on se soit accordé sur le terme de fonction ainsi que sur les compétences des ITA<sup>8</sup>. Cependant, des travaux sur les emplois types peuvent contribuer à identifier quelles seraient les combinaisons d'activités actuelles et futures mises en œuvre par des ingénieurs, entre autres des IT.

-

---

<sup>4</sup> Nous proposons d'utiliser le terme générique d'IT,

<sup>5</sup> CG.GREF JR Chabanel – Note détachement des ITA du 17 février 2004,

<sup>6</sup> De façon générique incluant ingénieurs agronomes, ingénieurs agricole, ingénieurs des techniques agricoles...,

<sup>7</sup> Voir ci-après § 3.2,

<sup>8</sup> Pour autant que l'on soit en mesure de dire en quoi l'appartenance à un corps d'ingénieurs dote de compétences particulières,

« *La cohérence et la complémentarité des fonctions des ingénieurs<sup>9</sup> et des enseignants doivent être définies* » : cet élément semble faire l'objet du même questionnement. Les travaux sur les emplois types peuvent contribuer à identifier quelles combinaisons sont mises en œuvre par des enseignants et/ou des enseignants ingénieurs de formation et/ou des IT. Pour autant, la question de la cohérence et de la complémentarité semble relever des services d'inspection DGER et DGA plus que de l'OMM.

Les deux derniers éléments « *analyse des conditions de travail* » et « *rémunérations* » relèvent des services compétents de l'administration centrale dans le cadre des procédures « *ad hoc* ». Les travaux sur les emplois types peuvent certes contribuer à recueillir des éléments relatifs aux conditions de travail et rémunérations en soulignant qu'elles resteront dans le champ « du déclaratif et du ressenti », issues de situations singulières, non vérifiables, dont la généralisation serait abusive et ne pourrait être un « objet de travail » entre partenaires sociaux.

A ce questionnement qui nous semble relever des services centraux, nous proposons de substituer un essai de caractérisation et d'analyse des parcours, des trajectoires professionnelles... sur une cohorte d'IT afin d'esquisser une approche dynamique de la carrière.

#### **1.1.4. Analyse des pistes de réflexion**

- *Quelle est la situation réelle des emplois occupés par les IT ?*

L'analyse des combinaisons d'activités doit permettre d'identifier la présence des ingénieurs, dont celle des IT, dans la mise en œuvre d'activités (entre autres : celles de responsable de projets, d'appels à projet, de mise en réseau...) ainsi que leurs modalités de réalisation : lettre de mission, financement, pérennité de l'action, délégation, autonomie accordée, évaluation....

- *Quel bilan tirer du tiers-temps pour les ingénieurs affectés en établissement ?*

Conduire de nouvelles investigations sur cette question n'apportera pas de valeur ajoutée à l'existant actuellement disponible. En effet, les travaux antérieurs « *L'ingénieur des travaux agricoles dans l'enseignement agricole ; le dispositif du tiers-temps* », « *Place et rôle des ingénieurs en établissements d'enseignement agricole* »<sup>10</sup> constatent « *la faillite de ces dispositifs et les difficultés rencontrées dans leur mise en œuvre* ».

---

<sup>9</sup> A entendre comme : « ITA » - Cf. note 2 ci-avant.

<sup>10</sup> « Place et rôle des ingénieurs en établissements d'enseignement agricole » – Christine Sage Françoise Simeon et Dominique Fouchier – OMM - MAPAAR Décembre 2001. Cette étude est accessible sur le site de l'OMM.

- *Les questions relatives à l'enseignement*

« *Objets complexes, domaines scientifiques et techniques, compétences indispensables... soit à la conduite des centres notamment les ateliers et exploitations annexées* », postulent une éventuelle différenciation des IT par rapport aux corps professoraux, de qualification ingénieur ou non.

Y répondre demanderait d'être en mesure de distinguer, par l'analyse de l'action, en quoi les IT conduisent leur activité de façon spécifique par rapport aux enseignants face aux mêmes activités. Ainsi l'exemple « du face à face » est à ce titre emblématique dès lors qu'il s'agirait d'observer ce qui constituerait pour les ingénieurs « *une autre manière d'enseigner* ». Une réponse scientifiquement étayée impliquerait des dispositifs d'observation et d'analyse qui ne relèvent ni des attributions de l'OMM, ni des savoir-faire des chargés d'études.

### **1.1.5. Proposition d'action**

L'OMM est fondé pour :

- procéder à la description des emplois types actuels, à travers l'étude des activités et compétences mobilisées,
- repérer les facteurs susceptibles de les faire évoluer,
- proposer des évolutions en matière de recrutement, de formation et de parcours professionnel.

L'approche statutaire, limitée aux corps des ingénieurs des travaux, est apparue réductrice. Comment spécifier l'apport du corps ? Les arguments de la DGER fondant la présence des ingénieurs dans l'enseignement technique agricole reposent sur les compétences d'ingénieur, pas sur le corps auquel ils appartiennent. Par ailleurs, la notion d'emploi type est fondée sur le regroupement des activités ; elle exclut l'entrée par corps.

Il est donc décidé avec l'accord des présidents de l'OMM et du Groupe d'Etude de la Filière d'Emploi « *Ingénieurs en EPLEFPA* » de :

- redéfinir les objectifs de l'étude et de privilégier l'approche par compétences,
- de ne pas dresser un nouveau bilan du « *tiers-temps pédagogique* » mais d'intégrer, à partir des « *dirès des personnels* », des constats et conclusions propres à ce dispositif.

Enfin, il est établi qu'il appartient aux instances qualifiées d'évaluer les dimensions « *conditions de travail* » et « *rémunérations* », domaines sur lesquels l'OMM ne possède ni légitimité ni savoir-faire.

Trois étapes successives ont été fixées :

- dresser un état des lieux,
- élaborer des scénarios au regard des politiques publiques,
- définir des emplois cibles dans une approche prospective.

## 1.2. Le dispositif

### 1.2.1. Données destinées à dresser l'état des lieux

- *Objectifs :*

Produire les emplois types et la carte des emplois tenus par des ingénieurs agricoles en EPLEFPA sur les fonctions de direction, formation, animation, développement, insertion et coopération internationale.

- *Moyens mis en œuvre :*

L'observation est conduite sur six EPLEFPA (Bourg-en-Bresse, Mâcon Davayé, Fontaines-sur-Saône, Rodez, Auch, Melle) dans des territoires variés, parmi les établissements présentant un éventail de situations professionnelles le plus large possible et des dispositifs originaux.

Ce choix résulte d'une sélection particulière fondée sur des expertises internes de la DGER, notamment l'inspection de l'enseignement agricole. Il diffère de la proposition initiale du commanditaire.

Les directeurs ont été sollicités pour, d'une part, identifier l'ensemble de la population d'ingénieurs et retenir les emplois qui ont fait l'objet d'entretiens et d'autre part, caractériser le contexte d'établissement (projet, relations sur le territoire, gestion des ressources ingénieur...) afin de situer ces mêmes emplois.

Il est bien entendu qu'il s'agit, tant pour les établissements que pour les ingénieurs, d'un choix discriminant et que le panel sélectionné constitue un échantillon significatif non aléatoire.

Les IGREF et les ingénieurs exclusivement en « *face à face pédagogique* » ne sont pas intégrés dans l'étude.

La notion d'emploi type peut être considérée comme « *la représentation, l'organisation de combinaisons d'activités professionnelles...* » au sein d'organisation(s). Au sein des EPLEFPA, ces combinaisons qui excluent les emplois de « *face à face, enseignement exclusif* » peuvent s'organiser sur les six fonctions suivantes :

<b>Direction</b>	<b>Formation</b>	<b>Animation</b>	<b>Insertion</b>	<b>Développement, expérimentation et recherche appliquée</b>	<b>Coopération internationale</b>
*	*	*	*	*	*

L'analyse consiste à inventorier les combinaisons d'activités des ingénieurs dans le périmètre des missions attribuées aux EPLEFPA :

- activités de management et direction de centre,
- activités de développement de centre, par exemple ingénierie de formation,
- activités d'expérimentation technique et scientifique,
- activités de développement local,
- activités d'animation de filière professionnelle,
- activités de coopération internationale, au niveau expertise,
- activités de coopération internationale, avec les apprenants,
- activités d'animation de réseau de coopération internationale,
- activités d'insertion,
- activités d'éducation à l'environnement,
- activités de formation.

Trois entrées sont retenues :

- une entrée par les établissements : éclairage organisationnel,
- une entrée par la trajectoire des individus : éclairage individuel,
- une entrée par l'analyse des politiques publiques tant nationales que territoriales.

Le recueil des données est réalisé par entretiens de deux heures en moyenne, conduit entre décembre 2004 et février 2005 auprès des ingénieurs exerçant une ou plusieurs des activités ciblées. Les entretiens concernent les six directeurs et 28 ingénieurs.

Le guide d'entretien préparé permet de repérer :

- la position de l'ingénieur et ses contributions dans l'EPLEFPA,
- les activités réalisées et les conditions et moyens de leur réalisation,
- le projet professionnel de l'ingénieur,

... en cherchant à intégrer les éléments relatifs à l'évolution : aujourd'hui, avant, après, pourquoi ?

Conformément à la déontologie propre à ce type de travaux, nous nous sommes engagés auprès des personnes interrogées à garantir la totale confidentialité des propos recueillis et à leur restituer l'analyse intermédiaire qui en aura été faite. Par ailleurs, afin d'instaurer un rapport de type « contribution – rétribution » avec chacune des personnes sollicitées, toute personne rencontrée dans un entretien aura accès au rapport de synthèse validé par le comité de pilotage.

- *Traitement des données :*

La mise en évidence de tendances l'emporte systématiquement sur l'expression des particularismes. Seules les dimensions récurrentes sont rapportées dans le document de synthèse. Celles-ci peuvent – sous réserve de ne pas mettre en cause leur locuteur – être illustrées par des propos : ceux-ci ont le statut de « *verbatim* ».

Le traitement des données permet de dresser une cartographie des activités par l'approche compétences. Cette cartographie est ensuite affinée par l'analyse des données obtenues sur le corps des ITA via le logiciel EPICEA de gestion des ressources humaines du ministère auprès du conseil général du génie rural, des eaux et forêts (CGREF) qui pilote le corps.

Les jeux d'acteurs et des jeux collectifs au sein des EPLEFPA sont ensuite analysés et mis en perspective afin de déterminer des identités professionnelles.

### **1.2.2. Production de scénarios**

- *Objectifs :*

Permettre au commanditaire d'arrêter des scénarios d'évolution de ces emplois au regard des politiques publiques

- *Moyens mis en œuvre :*

L'analyse est conduite sur deux axes :

- la caractérisation des parcours professionnels d'IT en identifiant les facteurs qui ont accompagné la mobilité et le développement de compétences,
- la recherche des facteurs d'évolution, des tendances et des facteurs de rupture.

Les données sur le corps des IT sont exploitées<sup>11</sup>.

Pour enrichir la réflexion prospective, des entretiens exploratoires sont menés auprès d'un échantillon restreint de personnalités en interaction avec les EPLEFPA. Ces personnalités sont regroupées en quatre catégories :

- six ingénieurs des travaux ayant une seconde partie de parcours professionnel hors des EPLEFPA,
  - des partenaires des EPLEFPA : président d'EPLFPA, chefs de services régionaux de formation et développement dans les directions régionales de l'agriculture et de la forêt (DRAF), directeurs des services déconcentrés du ministère (DDAF & DDSV), conseils régionaux,
  - des acteurs institutionnels ayant un rôle de régulation ou d'observation : Ingénieurs généraux et Inspecteurs généraux vétérinaires inter régionaux (IGIR et IGVIR), présidents des groupements des DDAF, DRAF, proviseurs, mission d'administration des services de contrôle et bureau des emplois de la DGAL, inspecteurs de la DGER,
  - des partenaires sociaux : SNITA-FO, SGEN-CFDT.
- *Traitement des données :*

Le traitement des données a pour objectifs d'identifier :

- la contribution avérée ou attendue des personnels ayant qualification d'ingénieurs aux EPLEFPA, en s'appuyant sur leurs cinq missions,
- dans le cadre du parcours professionnalisant les pratiques de l'EPLFPA pour contribuer à la mobilité des ingénieurs,
- les conditions et facteurs favorisant cette mobilité,
- l'intérêt pour un employeur d'accueillir ou de recruter un ingénieur ayant une expérience en EPLEFPA, et pour quel emploi,
- les facteurs d'évolution qui peuvent avoir un impact sur les activités des ingénieurs dans les EPLEFPA et leur mobilité interne ou externe,
- les conditions d'émergence de projets sur lesquels ces ingénieurs peuvent se positionner.

Les grandes tendances sont repérées : sociétales, règles de la fonction publique, structures de formation, emplois des futurs apprenants...

Enfin, des scénarios sont proposés au comité de pilotage, accompagnés d'une analyse des avantages et des inconvénients de chacun et d'un retour sur les logiques d'actions et les identités professionnelles.

---

<sup>11</sup> Cf. infra et notamment le § 2-1.

### **1.2.3. Production d'emplois cible, préconisations pour la gestion des ressources humaines**

- *Objectifs :*

Proposer au commanditaire des « *emplois cibles* » au regard du scénario de référence retenu par le comité de pilotage et préconiser quelques modalités de mise en œuvre.

- *Moyens mis en œuvre :*

Utilisation des matériaux récoltés lors des entretiens de la phase précédente.

- *Traitement des données :*

L'emploi cible définit le contenu d'un emploi tel qu'il devrait être à moyen terme. Il s'exprimera sous forme de tendance et non de normes. Les dispositifs pouvant permettre aux personnes d'occuper la plénitude des champs de compétence explicités (emplois préalables, formations professionnelles, ...) sont analysés en parallèle. Ce concept trouve donc sa pleine justification lorsque les questions de trajectoire professionnelle sont posées.

Le traitement des données permet de repérer les emplois cibles pour les ingénieurs, les capacités clés, les formations d'adaptation à l'emploi qui doivent accompagner les prises de poste, de préciser les parcours professionnels possibles, avec mobilité interne ou externe, et enfin de préconiser des moyens pour accompagner ces parcours professionnalisants, en terme de gestion des ressources humaines et d'évolution des structures.

Les informations recueillies lors des entretiens permettent d'identifier, du point de vue des acteurs et des observateurs, les enjeux majeurs de l'action publique pour les missions des EPLEFPA et pour la gestion des ressources humaines, les attentes et les craintes des agents, et de proposer des recommandations d'organisation assorties de points de vigilance.

### **1.3. Le cadre d'analyse : une lecture culturelle des institutions**

Un système social – service public, association, entreprise... – peut être défini comme un ensemble de personnes ou de groupes professionnels acceptant, pour réaliser une finalité commune, des règles considérées comme légitimes. Ces règles sociales, lois, règlements intérieurs, conventions collectives..., permettent aux membres de s'organiser afin d'agir de manière coordonnée et donc de développer une gestion efficace des ressources mises à leur disposition. Tout système social se dote donc de structures formalisées dont l'organigramme constitue le plus souvent l'élément de référence. L'observateur d'un système social percevra dès ses premiers contacts des

relations de communication, des échanges matériels, des modalités de travail souvent déterminés par des normes écrites. Celles-ci constituent des cadres structurels (S).

Les acteurs individuels et les groupes professionnels vont s'emparer de ces normes. Ils vont les mobiliser au mieux de leurs intérêts. L'analyse stratégique, développée par Michel Crozier et Erhard Friedberg<sup>12</sup>, nous a appris que les acteurs vont chercher à contrôler durablement une ou plusieurs « zones d'incertitude » existant dans leur institution. Le contrôle de ces « tendons d'Achille » sera source d'un authentique pouvoir. Il en est ainsi des savoir-faire des personnels technico-commerciaux en poste au sein dans une PME exposée à une rude concurrence commerciale, ou des tours de main acquis par des opérateurs capables d'intervenir rapidement en écho à une panne affectant des dispositifs techniques.

L'observateur d'un système social remarquera aussi des pratiques professionnelles, des modalités de résolution de problèmes qui relèvent de l'usage et qui, bien que non formalisées, constituent des normes sociales particulièrement observées. Il en est de même de rites sociaux. Nous faisons ici allusion au : « café du matin », « à la pause de dix-sept heures », aux manifestations qui entourent un événement familial et scandent la vie d'un service ou d'un établissement... Si ces relations acquièrent une certaine stabilité, elles généreront des processus d'action organisée. Au-delà des éléments formels qui ont été nécessaires à la naissance de l'organisation, les acteurs créent et entretiennent des relations non nécessairement codifiées formellement. Cependant, celles-ci structurent de manière très importante les liens entre acteurs. Ainsi se constituent des identités collectives (I).

Elles prendront la forme d'identités de « métier », d'identités « régionales », d'identités « de club sportif » qui pourront se combiner. Un observateur avisé sera ainsi en mesure d'apprécier les comportements en partie communs, mais pour partie différents, de deux groupes de marins pêcheurs, les premiers originaires du golfe de Gascogne, les seconds de ports de la Manche...

Quand ces identités ont acquis une cohérence interne mais qu'en outre elles sont perçues comme pertinentes par les partenaires externes, bénéficiaires, clients, usagers ..., l'observateur identifie une culture capable de fédérer les identités présentes. L'adhésion à des valeurs partagées, l'accord d'une large majorité des acteurs afin de réaliser une « œuvre commune », la capacité à se mobiliser pour répondre à un enjeu... constituent quelques-uns des traits d'une culture (C).

Ce processus de socialisation constitue une forme particulièrement importante dans la structuration d'un groupe professionnel ou d'un établissement. Cette référence collective sera mobilisée en réponse à des événements imprévus, à des interpellations formulées par l'environnement social... *A contrario*, son absence ou sa faible

---

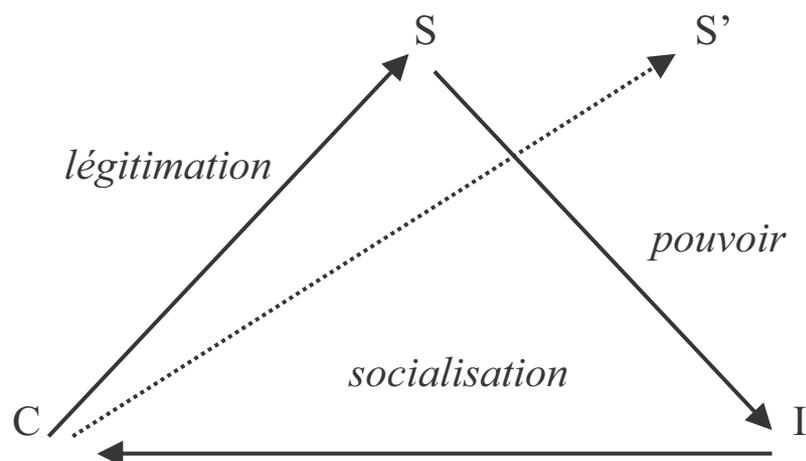
<sup>12</sup> Crozier M. & Friedberg E. *L'acteur et le système* (1977) Paris Le Seuil ; Friedberg E. *Le pouvoir et la règle* (1993) Paris Le Seuil.

consistance seront à analyser comme une faiblesse institutionnelle majeure. Cette culture aura *in fine* un rôle essentiel au regard des règles formulées et acceptées initialement. Si elle est en harmonie avec les structures, celles-ci seront légitimées. Elles acquerront alors une force qu'elles n'avaient probablement pas lors de la création du système social.

À l'inverse, si les acteurs font le constat d'une inadéquation, soit au regard de leurs valeurs, soit au regard des attentes nouvelles de leur environnement, ils se mobiliseront pour faire évoluer les règles initiales. S'il existe un profond décalage entre la culture de l'institution et les attentes de ses partenaires, ceux-ci ne demeureront pas inertes. Ils engageront une renégociation des termes des contrats ou choisiront un autre fournisseur.

Au sein de l'institution, la mobilisation des acteurs peut prendre des formes explicites : il s'agira notamment d'actions pour un changement officiel des règles perçues comme non adéquates. Mais s'ils considèrent que leur capacité d'action s'avère insuffisante, ils peuvent s'engager dans des « *jeux autour de la règle* ». Ces jeux prendront notamment la forme de contournement, d'adaptation au coup par coup... ; ils se manifesteront aussi par des comportements plus visibles : démobilisation, arrêts concertés du travail, départs...

Dans les deux cas, les « *règles réelles* » ne seront plus les règles initiales (S) mais celles validées par la culture dominante. L'observateur attentif identifiera dans tous ces cas que de nouvelles structures (S') s'avéreront *in fine* les nouvelles références. La légitimation des structures formelles initiales (S) serait donc fondée par la pertinence des cultures professionnelles, des cultures de service, des cultures d'établissement.. En nous référant à cette dynamique, nous adhérons expressément à l'analyse culturelle des institutions particulièrement formalisée par Renaud Sainsaulieu au terme de très nombreuses observations<sup>13</sup>.



<sup>13</sup> Sainsaulieu R., (1988). *Sociologie de l'organisation et de l'entreprise*. Paris, Editions de la Fondation Nationale des Sciences Politiques et Piotet F., & Sainsaulieu R., (1994). *Méthodes pour une sociologie de l'entreprise*. Paris, Presses de la FNSP et de l'ANACT.

Il convient cependant de noter que les modalités de changement au sein des institutions ne résultent pas exclusivement d'un tel processus.

Même si celui-ci est fréquent, des changements peuvent aussi être le fait de transformations des identités collectives ou être portés par des évolutions culturelles majeures. On peut ici évoquer les ruptures culturelles majeures qui surviennent à l'occasion de la prise de contrôle d'une entreprise par un concurrent étranger ou du changement brutal des caractéristiques et des exigences de la clientèle initiale.

---



## **Vous avez dit : « Ingénieurs » ?**

---

### **2.1. Les missions, la population**

Dans un premier temps, pour satisfaire la commande, nous avons étudié le contexte d'emploi des ITA dans les établissements d'enseignement agricole. Puis, dans un deuxième temps, a été établie la cartographie de la population des ingénieurs en EPLEFPA.

#### **2.1.1. Le contexte d'emploi des ITA dans les établissements d'enseignement agricole**

- *Les missions des EPLEFPA*<sup>14</sup>

L'enseignement et la formation professionnelle agricoles publics ont pour objet d'assurer, en les associant, une formation générale et une formation technologique et professionnelle dans les métiers de l'agriculture, de la forêt, de l'aquaculture, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles, ainsi que dans d'autres métiers concourant au développement de ceux-ci, notamment dans les domaines des services et de l'aménagement de l'espace agricole, rural et forestier, de la gestion de l'eau et de l'environnement. Ils contribuent au développement personnel des élèves, étudiants, apprentis et stagiaires, à l'élévation et à l'adaptation de leurs qualifications et à leur insertion professionnelle et sociale.

Les EPLEFPA remplissent les missions suivantes :

- 1° ils assurent une formation générale, technologique et professionnelle initiale et continue ;
- 2° ils participent à l'animation et au développement des territoires ;
- 3° ils contribuent à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes et à l'insertion sociale et professionnelle des adultes ;
- 4° ils contribuent aux activités de développement, d'expérimentation et de recherche appliquée ;

---

<sup>14</sup> Cf. annexe N° 3 : Article L811-1 du code rural - Loi n° 99-574 du 9 juillet 1999 art. 121 Journal Officiel du 10 juillet 1999 - Loi n° 2005-157 du 23 février 2005 art. 205, art. 211 Journal Officiel du 24 février 2005)

5° ils participent à des actions de coopération internationale, notamment en favorisant les échanges et l'accueil d'élèves, apprentis, étudiants, stagiaires et enseignants.

Ces missions leur confèrent plusieurs fonctions :

- formation, éducation et insertion,
- développement dans les territoires,
- mise en œuvre de politiques publiques,
- lieu de vie sociale à vocation éducative.

Ces missions, qui contribuent à un objet commun, ne peuvent être considérées comme séparées. « *La lettre et surtout l'esprit de ces lois, la tradition de l'enseignement agricole aussi, veulent que ces missions ne soient pas disjointes mais qu'elles s'enrichissent mutuellement* <sup>15</sup> ». Chacune d'entre elles doit être prise en compte dans l'élaboration, la mise en œuvre et l'évaluation du projet d'établissement.

- *Le statut des ITA* <sup>16</sup> *et sa transformation*

Les ingénieurs des travaux agricoles forment un corps à vocation interministérielle exerçant habituellement dans les services du ministre chargé de l'agriculture, dans les établissements publics administratifs placés sous sa tutelle, dans les établissements mentionnés aux articles L. 811-8 et L. 812-3 du code rural, ainsi que dans d'autres administrations ou établissements publics administratifs de l'Etat... Ils exercent leurs compétences, en matière scientifique, technique, économique, administrative ou pédagogique dans les domaines relevant de :

- l'agronomie,
- la production, la transformation et la commercialisation des produits agricoles,
- la santé et la protection animales,
- la qualité des produits, l'hygiène alimentaire,
- la protection des végétaux,
- l'élevage et les haras,
- l'économie agricole et agro-industrielle,
- l'aménagement de l'espace rural, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, le développement rural,
- l'enseignement, la formation et le développement agricoles et l'animation rurale,
- l'aquaculture,
- les statistiques agricoles.

Ils ont en outre vocation à exercer ces compétences dans le cadre de la coopération technique internationale.

---

<sup>15</sup> CGGREF – 3eme section – « Les directions d'établissements publics locaux d'enseignement agricole (EPL), gisement d'emploi de responsabilité et d'encadrement pour les ingénieurs » – Hubert Rebouillat, Eric Marshall – décembre 2003,

<sup>16</sup> Décret n° 65-690 du 10 août 1965 relatif au statut particulier des ingénieurs des travaux agricoles, modifié par les décrets n° 72-1027 du 2 novembre 1972, n° 77-1085 du 21 septembre 1977, n° 81-398 du 24 avril 1981, n° 93-1170 du 15 octobre 1993, n° 95-231 du 28 février 1995, n° 96-329 du 10 avril 1996, n° 99-289 du 13 avril 1999 et n°2003-255 du 19 mars 2003.

Pendant le déroulement de l'étude, les ministères de l'agriculture et de la fonction publique ont fusionné ce corps des ITA avec ceux des ITR (ingénieurs des travaux ruraux) et des ITEF (ingénieurs des travaux des eaux et forêts) en un seul corps d'ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement.

Le décret<sup>17</sup> relatif à leur statut particulier précise que ces ingénieurs sont chargés de fonctions d'encadrement, d'ingénierie et d'expertise. Ils participent à la mise en œuvre des politiques contribuant au développement durable dans les domaines suivants :

- 1° la mise en valeur agricole, forestière, halieutique et agro-industrielle,
- 2° la gestion et la préservation des espaces, des ressources et des milieux naturels,
- 3° l'aménagement, le développement et l'équipement des territoires ainsi que leur protection contre les risques naturels,
- 4° la qualité et la sécurité sanitaires dans la chaîne alimentaire.

Ils peuvent être chargés, dans ces domaines, de fonctions de formation, de recherche et de développement.

Ils exercent leurs fonctions dans les services du ministère de l'agriculture ou du ministère de l'environnement, dans les établissements publics de l'Etat qui en dépendent ou dans les établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle mentionnés à l'article L. 811-8 du Code rural.

Ils peuvent également exercer leurs fonctions dans les services d'autres ministères ou dans d'autres établissements publics de l'Etat.

- *Les fonctions des ITA en EPLEFPA : le tiers temps*

En 1997, la DGER et la DGA<sup>18</sup>, constatant que le rôle d'interface des ingénieurs d'Etat avec l'environnement a fortement diminué, réaffirment l'importance de leur présence au sein des établissements qui constitue :

- l'originalité de l'enseignement agricole, qu'il y a lieu de préserver pour conserver à cet enseignement son caractère professionnel,
- un atout pour le ministère de l'agriculture pour accompagner les mutations, notamment technologiques, de plus en plus rapides de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de l'espace rural,
- un lien permanent entre les établissements de formation, la recherche au travers de l'expérimentation et le milieu professionnel.

---

<sup>17</sup> Cf. annexe 4 : Décret n°2006-8 du 4 janvier 2006 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement.

<sup>18</sup> Note de service DGA : SP/N.97/N°1121, DGER/SDACE/N.97/N°2049 du 17/04/1997

Dans ce contexte, les ingénieurs sont destinés à occuper en priorité des fonctions de :

- chef d'établissement ou proviseur adjoint,
- responsable d'atelier technologique ou d'exploitation,
- responsable de formation professionnelle, d'apprentissage ou de centre de ressources,
- coordonnateur de filière technique ou de programme interdisciplinaire.

Ils ont aussi vocation particulière à exercer les missions d'ingénierie de formation, d'expertise et d'interface entre l'établissement et son environnement.

Dès lors, le service des ingénieurs affectés dans l'enseignement est fixé pour qu'ils puissent effectuer d'autres missions que celles accomplies à l'occasion des cours dispensés en classe. Ces missions, structurées par le tiers temps<sup>19</sup>, seront définies dans une lettre de mission nominative, reprise le cas échéant, dans une convention de coopération entre établissements et services déconcentrés.

- *Des ressources budgétaires limitées*

Malgré cela, en raison des contraintes budgétaires qui pèsent sur les établissements, les emplois d'ITA sont fréquemment gérés comme des postes permettant de satisfaire les besoins pédagogiques de l'EPLEFPA dans le cadre de la dotation globale horaire (DGH). Cette DGH offre peu d'espace de liberté pour des objectifs autres que le face à face.

- *Du tiers-temps aux postes à profil « Ingénieur chef de projet »*

Au regard de l'enjeu lié à l'affectation d'ingénieurs en EPLEFPA, des postes à profil «ingénieur chef de projet<sup>20</sup> » sont créés en 2003 dans l'objectif de renforcer les relations recherche - formation - développement. Ces postes ne doivent pas être confondus avec les postes existants de formateur, directeur d'exploitation ou d'atelier technologique. Cette démarche expérimentale à laquelle l'OMM est associé est prévue sur cinq ans (2003-2007).

- *De la question des ITA en EPLEFPA à celle des ingénieurs en EPLEFPA*

L'examen, fût t'il succinct, du fonctionnement actuel des établissements, a conduit à faire l'hypothèse que ces combinaisons, normalement dévolues aux IT, peuvent être mises en œuvre par d'autres acteurs de statuts divers, et notamment par des enseignants possédant la qualification d'ingénieurs.

---

<sup>19</sup> Note de service CAB/N.95/N° 1280 – DGER/CAB/N.95/N° 2130 du 28/11/1995,

<sup>20</sup> Dénommées parfois : « Chefs de projet de partenariats ».

Il semblait donc pertinent d'inventorier l'ensemble des combinaisons possibles ouvertes aux ingénieurs, et pas seulement les combinaisons mises en œuvre par les IT ou imaginées par eux. Dans cette perspective, les entretiens ont concerné 92 personnes (54 hommes, 38 femmes) en EPLEFPA ayant une qualification d'ingénieurs.

- *ITA en EPLEFPA, une étape dans un parcours professionnel qualifiant*

Une circulaire d'orientation<sup>21</sup> précise ce que le ministère entend par parcours professionnel qualifiant, dans le cadre d'une gestion dynamique des carrières qui intègre un processus d'évaluation des compétences, de suivi et d'orientation, entre autres lors d'évaluations périodiques des compétences acquises par l'expérience. Une note de service d'application<sup>22</sup> organise les parcours professionnels qualifiants des ITA sur trois familles de niveau de responsabilité dans le cadre des mobilités géographique, sectorielle, structurelle ou de métier.

### **2.1.2. La cartographie de la population des ingénieurs en EPLEFPA**

La cartographie des ingénieurs a été établie en trois étapes :

- par des entretiens individuels auprès des 28 ingénieurs affectés dans les 6 EPLEFPA de l'échantillon sélectionné, dont l'emploi comportait une mission autre que du face à face,
- par la confrontation des caractéristiques des ITA de l'échantillon à celles de l'ensemble de la population du corps fournies par la délégation à l'orientation et au suivi (DOS) du conseil général du GREF,
- par l'analyse des données issues de l'inventaire des personnels ayant une qualification d'ingénieur, réalisé dans chacun des EPLEFPA de l'échantillon au 1<sup>er</sup> janvier 2005, soit 92 ingénieurs.

Les ingénieurs affectés dans les EPLEFPA de l'échantillon, dont l'emploi comporte une mission autre que face à face :

---

<sup>21</sup> Circulaire DGA/GESPER/C2003-1003 du 28 janvier 2003 : sur les parcours professionnels des personnels de catégorie A gérés par le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales

<sup>22</sup> Note de service DGA/GESPER/2003-1206 du 24 juin 2003 : Application de la circulaire d'orientation sur les parcours professionnels qualifiants des ingénieurs des travaux du ministère chargé de l'agriculture

- *Leur qualification*

Diplôme	Nombre	Pourcentage
Non ingénieur agricole	3	11%
ITA et ITIAA	22	78%
IA - IGRF	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Pour leur grande majorité, il s'agit d'ingénieurs des techniques agricoles.

- *Leur statut*

Statut	Nombre	Pourcentage
Contractuel	2	7%
PLP, PCEA <sup>23</sup>	7	25%
ITA	16	57%
IGREF	3	11%
<b>Total</b>	<b>28</b>	<b>100%</b>

Le statut de contractuel est plutôt subi que choisi par les deux ingénieurs dont l'activité professionnelle porte plus sur du développement ou du conseil que de la formation.

- *Leur expérience professionnelle en dehors d'un EPLEFPA*

Expérience professionnelle	Nombre
Exploitant agricole	2
OPA, IAA, autres	7

Un tiers des personnes interrogées a exercé une activité professionnelle en dehors de l'EPLFPA, souvent sur des périodes de longue durée supérieures à cinq ans :

- en qualité d'exploitant agricole (2 personnes),
- de conseiller agricole ou de gestion (chambre d'agriculture, groupement de défense sanitaire),
- de coopérant (2 personnes dans le cadre de la coopération internationale),
- de la grande distribution (1 personne),
- de la création d'entreprise ou de consultant indépendant (2 personnes).

Certaines ont des expériences combinées.

Quatre d'entre elles ont acquis leur diplôme d'ingénieur par la voie de la promotion sociale ou de classe préparatoire post BTS.

<sup>23</sup> Professeur de lycée professionnel, professeur certifié de l'enseignement agricole

Cinq sont d'origine agricole ou rurale.

Ces ingénieurs ont tous, sauf un contractuel, intégré la fonction publique par concours interne (3 ITA, 4 PLP, PCEA),

- *Les activités assurées au sein de l'EPLEFPA*

#### A - Direction

<b>Emploi</b>	<b>Nombre</b>
Directeur EPLEFPA	1
Proviseur adjoint	2
Directeur CFPPA	3
Directeur CFA	
Directeur d'Ex Agri ou d'Atelier Tech.	7
Responsable de site ...	3
<b>Total</b>	<b>16</b>

Treize personnes occupent une fonction de direction, trois une fonction de responsable de site (apprentissage), soit 16 personnes.

Toutes sont fonctionnaires, 11 d'entre elles sont ITA ou IGREF, 5 PLPA ou PCEA. Nous avons considéré qu'elles assurent toutes une fonction de développement du centre ou de l'EPLEFPA intégrée à la fonction de direction ou de responsabilité.

#### B - Développement du centre ou de l'EPLEFPA

Sont identifiées sous le terme « *fonction de développement* » des activités qui contribuent à accompagner les organisations dans leur évolution.

Trois personnes interviennent sur l'ingénierie des dispositifs de formation, développée soit de façon générique pour l'EPLEFPA intégrant entre autres une partie recrutement, soit particulière sur des projets ciblés (conception d'un dispositif de validation des acquis de l'expérience « VAE », conception d'un dispositif d'accompagnement des créateurs d'activité)

L'une de ces personnes intervient de plus comme responsable qualité. Pour cette dernière (ingénieur contractuel), la fonction de développement combinant qualité et ingénierie de formation, constitue un plein temps.

Pour les deux autres (ITA), le développement est combiné avec du temps de face à face (70% à 100% du temps de travail) et des activités d'appui à l'appareil.

Aucune n'assure une fonction de direction.

### C - Appui au service public d'enseignement agricole

A cette fonction de développement sont associées des activités de pilotage des dispositifs d'appui au service public d'enseignement agricole.

Quatre personnes assurent cette position de chefs de projet et trois d'entre elles sont en charge du programme PRIMO<sup>24</sup> en qualité de chef de projet ou intervenant au niveau régional ou inter régional (associant plusieurs EPLEFPA, voire le SRFD). Une assure une fonction de formateur pour la Loi Organique relative aux Lois de Finances (LOLF). Une assure la fonction de correspondant du dispositif VAE qu'il a conçu.

Cette combinaison « *développement du centre ou de l'EPLFPA et appui au dispositif* » semble exclure toute contribution significative à la mission « *expérimentation, développement, recherche appliquée* » et réciproquement.

### D - Expérimentation, développement, recherche appliquée

Quatorze personnes conduisent des chantiers rattachés à cette mission identifiée sous deux aspects :

### E - Recherche et expérimentation

Six personnes, responsables d'exploitation agricole (2) ou enseignants formateurs (4), sont impliquées dans ce type de mission. Les actions sont d'envergure très diverse, et dotées de ressources affectées variant de 50% à 8% du temps de travail :

- conduite d'une thèse en microbiologie en s'appuyant sur l'atelier technologique et la plate forme technologique,
- paramétrage d'un logiciel de traçabilité,
- suivi de pelouses sèches...

À l'exception de l'une d'entre elles (universitaire et PCEA), toutes ont une qualification d'ingénieur et un statut d'ITA ou d'IGREF et assurent également une fonction d'enseignant.

### F - Les actions auprès des professionnels ou des territoires

Onze personnes réalisent des actions auprès des professionnels ou des territoires :

- actions d'appui technique auprès de filières (viticole, agriculteurs transformateurs, PME de l'agroalimentaire, semences, production viande bovine) : cinq ingénieurs (1 contractuel et 4 ITA ou IGREF en CFPPA),

---

<sup>24</sup> Programme d'individualisation des formations et de modernisation de l'offre publique de formation professionnelle continue et d'apprentissage agricole

- mise en relation de deux univers, celui de la formation professionnelle et celui des professionnels ou des territoires (le plus souvent les organisations professionnelles agricoles « OPA »), dans une perspective de valorisation pédagogique : enseignants intervenant en formation initiale.

## G - Coopération internationale

Neuf personnes ont une activité contribuant à la mission de coopération internationale. Une dans le cadre d'un appui au transfert de technologie. Deux ont des fonctions « *d'animateurs de réseau* » pour le bureau de la coopération internationale de la DGER dans le cadre d'une décharge horaire. Pour les autres, la participation à la mission de coopération internationale est faite au bénéfice des apprenants, l'un de nos interlocuteurs la rattachant au « *péri-éducatif* ».

## H - Formation

Quatorze personnes ont des activités de formation soit auprès d'apprenants au sein de l'EPLEFPA (lycéens, apprentis ou stagiaires de la formation continue) ou auprès d'actifs sur site (chefs d'entreprise ou salariés). Douze d'entre elles n'exercent pas de fonction de direction. Le temps alloué aux activités de formation oscille du plein temps (18 heures / semaine) à 30% du temps d'activité dans le cadre de négociations locales individuelles ou collectives.

## I - Insertion

Une seule personne assure cette mission, qui est le plus fréquemment confiée à d'autres membres de l'équipe éducative (professeurs principaux, CPE, contractuels sous statut emploi jeune...).

- *Les moyens affectés à ces activités*

Nous nous sommes intéressés aux moyens affectés aux personnes interrogées n'ayant pas de responsabilité de direction, partant du principe que ces dernières disposent des ressources nécessaires à l'exercice de leur mission (douze personnes).

## A - Ressources financières

Sept personnes disposent ou peuvent solliciter des ressources financières identifiées pour leur activité hors enseignement.

Ces ressources oscillent de :

- modestes : « *un petit financement du SRFD pour des heures supplémentaires et des vacances* », à ...
- conséquentes : « *Budget affecté dans le cadre de l'animation nationale Bénin, dans le cadre de la coopération France, Allemagne, Bénin* »,

- sans être nécessairement affectées : « *sur budget du CFPPA : possible car le CFPPA est riche, il rend service à l'EPL, sans retour* », « *facturation SRFD pour PRIMO* ».

Elles peuvent être marquées par leur caractère peu pérenne. Elles ont été acquises le plus fréquemment dans le cadre de programmation annuelle, rarement pluriannuelle.

## B - Allocation en temps de travail

Huit personnes sur douze disposent de temps de travail affecté à leur mission hors enseignement selon deux cas de figure :

- Pour les personnes exerçant leur activité au sein des CFPPA et ateliers technologiques, le temps de travail consacré à ces activités est intégré dans le temps de travail annualisé réglé par le protocole CFA - CFPPA, ceci pour des pourcentages de 20 à 50% du temps. La définition des priorités d'affectation de ressources aux objectifs poursuivis relève là d'une décision locale.
- Pour les personnes affectées en lycée, les ressources temps sont identifiées par des décharges horaires, des heures supplémentaires ou des équivalents permanence, ceci sur des durées plus modestes que dans le cas précédent : 1/2 heure, 1 heure 30, 3 heures... de décharge horaire. La définition des priorités d'affectation de ressources aux objectifs poursuivis relève ici le plus souvent d'une négociation entre le niveau EPLEFPA et le niveau régional ou national et d'un accord local avec les ingénieurs en poste. Mais, globalement, ces situations nous sont apparues plus complexes, moins souples que la précédente (CFPPA – CFA).

## C - Moyens matériels et secrétariat

Le plus grand nombre des ingénieurs interrogés (9/12) peut utiliser des ressources informatiques au sein de l'établissement, par exemple les salles d'informatique affectées aux apprenants.

Six d'entre eux ont accès à des lieux de travail spécifiques : bureaux de l'exploitation agricole, de l'atelier technologique ou du CFPPA (qui dispose fréquemment de bureaux formateurs).

Sept personnes ont la possibilité de solliciter le secrétariat. À l'exception d'une personne, les ressources en secrétariat ne sont pas affectées.

### 2.1.3. Les caractéristiques des ITA de l'échantillon au regard de la cartographie du corps

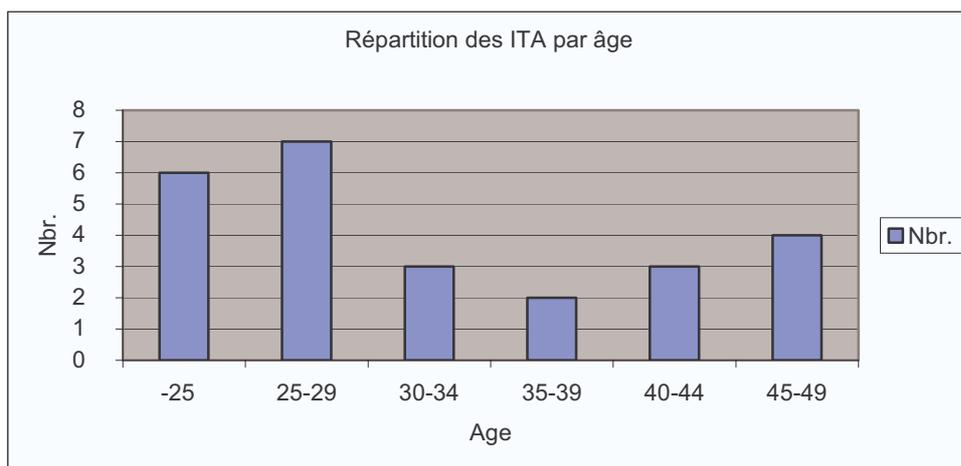
L'analyse est effectuée par confrontation des caractéristiques des ITA de l'échantillon à celles de l'ensemble de la population du corps fournies par la DOS<sup>25</sup> sur l'état du corps au 31 décembre 2004, publiées en mars 2005.

Les résultats sont proches. Cela conforte la pertinence de l'échantillonnage d'EPLEFPA retenu.

- *Les tranches d'âge*

La pyramide des âges, de l'ensemble du corps réparti par grade, est bimodale.

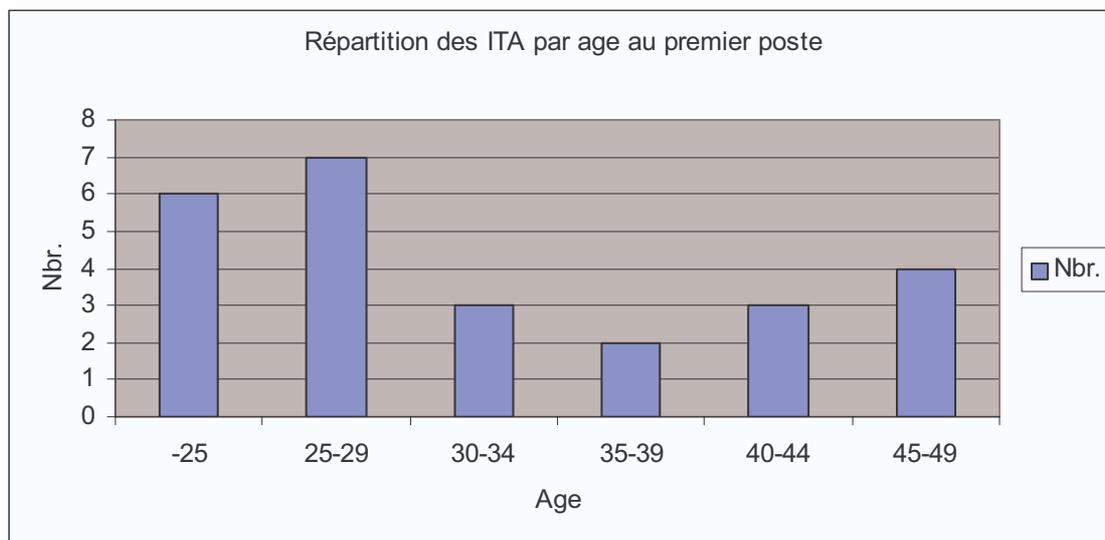
Les recrutements importants réalisés entre 1996 et 2002 par concours interne et concours spécial ont accentué le « *pic* » des 40-49 ans.



Dans l'échantillon, une majorité de jeunes ITA a moins de 30 ans.

<sup>25</sup> Cf. annexe 2

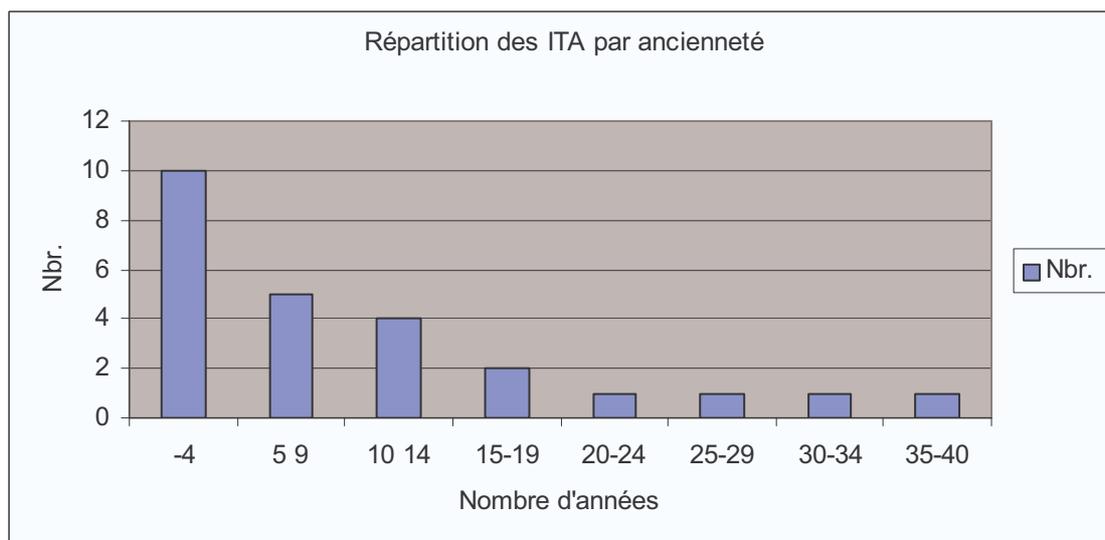
- *L'âge des ITA à la prise du premier poste*



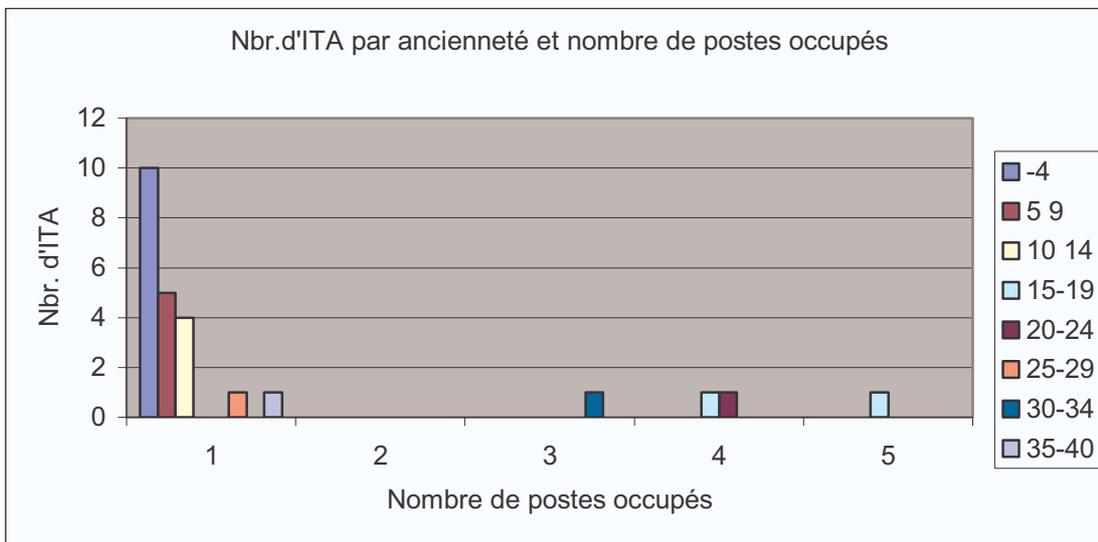
Dans l'échantillon, on note une entrée tardive dans le corps pour 12 ITA au-delà de 30 ans liée aux recrutements exceptionnels de dé-précarisation en 1996 et 2002, comme le relève la DOS pour l'ensemble du corps.

- *L'ancienneté des ITA et le nombre de postes occupés*

Dans l'ensemble du corps, l'ancienneté est de cinq ans et deux mois pour l'ensemble du corps ; dans l'enseignement agricole, le temps moyen dans un poste est de sept ans et six mois ; 14,6% des ITA de l'enseignement agricole ont la même affectation depuis plus de quinze ans contre moins de 5% en services déconcentrés.



Dans l'échantillon, l'ancienneté moyenne est de dix ans, avec une durée moyenne par poste de sept ans et deux mois.



D'une façon générale, peu de mobilité ; mobilité subie ou mobilité choisie ? Si on se réfère aux

entretiens, il s'agit très probablement d'une non mobilité choisie

*L'ensemble de la population d'ingénieurs au sein des six EPLEFPA de l'échantillon Les données sont issues de l'inventaire des ingénieurs de l'échantillon au 1<sup>er</sup> janvier 2005. Elles concernent 92 ingénieurs.*

- *Leur qualification*

EPL EFPA	Nb	Qualifications					
		Ingénieur agricole FESIA <sup>26</sup>	Ingénieur des techniques agricoles	Ingénieur agro - alimentaire	Ingénieur agronome	Ingénieur du génie rural, des eaux et forêts	Autres
1	10	0	6	0	3	1	0
2	10	0	2	1	2	4	1
3	20	0	7	4	4	2	3
4	18	1	14	1	1	1	0
5	28	7	11	3	1	2	4
6	6	0	3	1	2	0	0
<b>N</b>	<b>92</b>	<b>8</b>	<b>43</b>	<b>10</b>	<b>13</b>	<b>10</b>	<b>8</b>
<b>%</b>		<b>9%</b>	<b>47%</b>	<b>11%</b>	<b>14%</b>	<b>11%</b>	<b>9%</b>

*Les ingénieurs du champ de l'agronomie et de l'agroalimentaire représentent 91% des personnes recensées, les effectifs par EPLEFPA variant de 6 à 28.*

*Dans les EPLEFPA ayant le plus fort effectif, les actifs ayant un diplôme « d'ingénieur des techniques agricoles » ou « d'ingénieur agricole » représentent 71% des effectifs.*

*Les ingénieurs des techniques agricoles ont, pour leur grande majorité, obtenu leur diplôme par la voie de la promotion sociale ou des classes préparatoires post BTS, voire DUT.*

<sup>26</sup> fédération des établissements supérieurs d'ingénieurs agricole ?????

- *Leur statut* <sup>27</sup>

<i>EPLEFPA</i>	<i>Nb</i>	<i>Statut</i>						
		<i>ACE</i>	<i>ACR</i>	<i>ACB</i>	<i>PLPA</i>	<i>PCEA</i>	<i>ITA</i>	<i>IGREF</i>
<i>1</i>	<i>10</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>2</i>	<i>1</i>	<i>5</i>	<i>1</i>
<i>2</i>	<i>10</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>1</i>	<i>0</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
<i>3</i>	<i>20</i>	<i>0</i>	<i>1</i>	<i>4</i>	<i>0</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>
<i>4</i>	<i>18</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>7</i>	<i>1</i>	<i>6</i>	<i>3</i>	<i>1</i>
<i>5</i>	<i>28</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>10</i>	<i>4</i>	<i>8</i>	<i>4</i>	<i>2</i>
<i>6</i>	<i>6</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>0</i>	<i>4</i>	<i>2</i>
<i>N</i>	<i>92</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>22</i>	<i>8</i>	<i>19</i>	<i>24</i>	<i>16</i>
<i>%</i>		<i>1%</i>	<i>2%</i>	<i>24%</i>	<i>9%</i>	<i>21%</i>	<i>26%</i>	<i>17%</i>

Les ITA représentent un actif sur quatre. Les PLPA et PCEA représentent presque un ingénieur sur trois au sein des six EPLEFPA, le plus grand nombre étant certifié. Une partie de ces personnes sous statut d'enseignant a bénéficié de mesures de déprécarisation antérieures.

Les contractuels représentent plus d'un ingénieur sur quatre ; la majorité est rémunérée sur budget de centres constitutifs d'établissement, tels que CFAA, CFPPA, AT ou EA.

50% des PLPA, PCEA, ITA et IGREF ont acquis le statut de fonctionnaires par concours interne ou concours spécial (Concours « SAPIN »), après un parcours professionnel combinant une activité au sein des EPLEFPA et plus particulièrement des CFAA et CFPPA et une expérience acquise dans d'autres situations professionnelles.

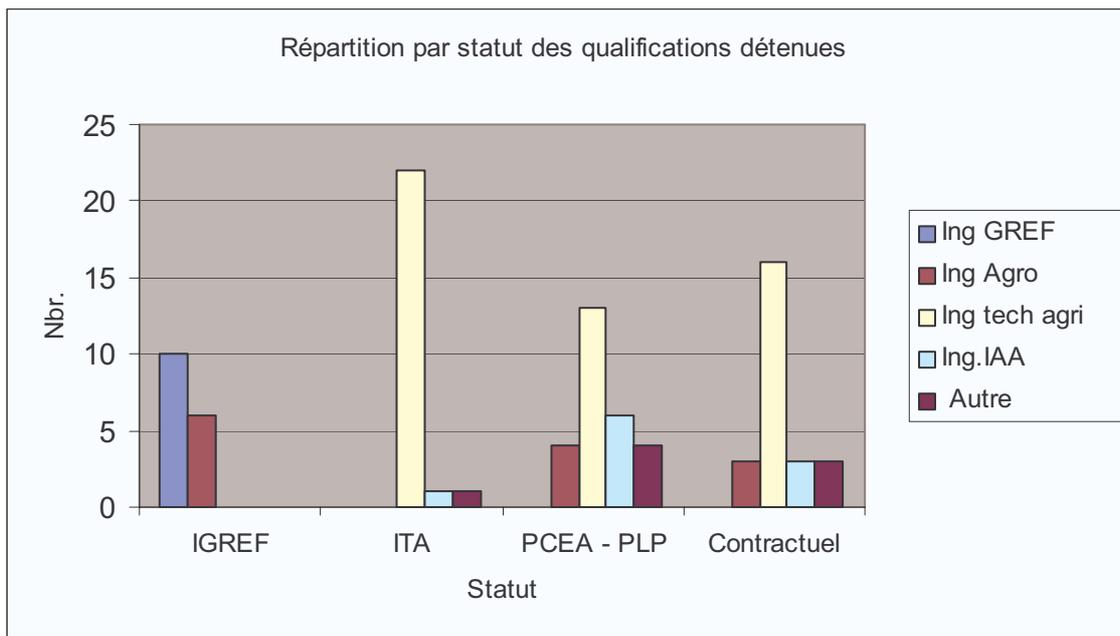
- *Le croisement qualification et statut*

Par commodité de présentation, seront regroupés : les « *ingénieurs des techniques agricoles* » et les « *ingénieurs agricoles* » sous le même intitulé « *Ingénieurs des techniques agricoles* » les PCEA et PLPA.

57% des ingénieurs n'appartiennent pas à un corps d'ingénieurs fonctionnaires ; ils sont PLPA- PCEA (30 %) ou contractuels (27 %).

Parmi les PLPA-PCEA, 56 % une qualification d'ingénieur des techniques agricoles ou d'ingénieur agricole.

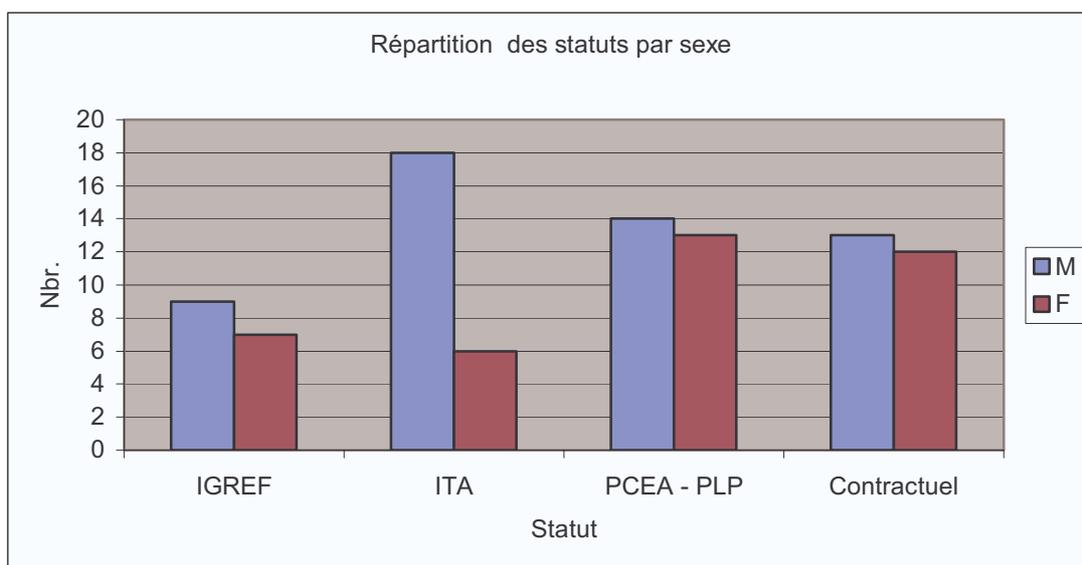
<sup>27</sup> agent contractuel d'Etat, agent contractuel régional, agent contractuel sur budget, professeur de lycée professionnel agricole, professeur certifié de l'enseignement agricole



- *Le croisement sexe et statut*

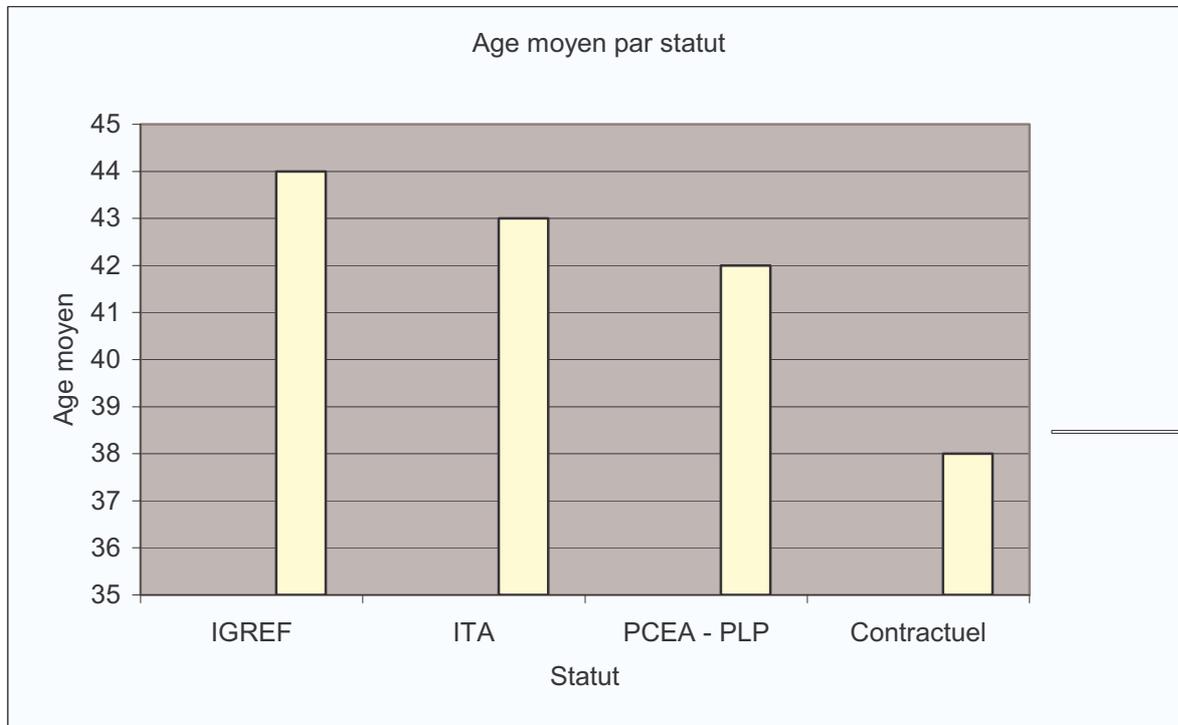
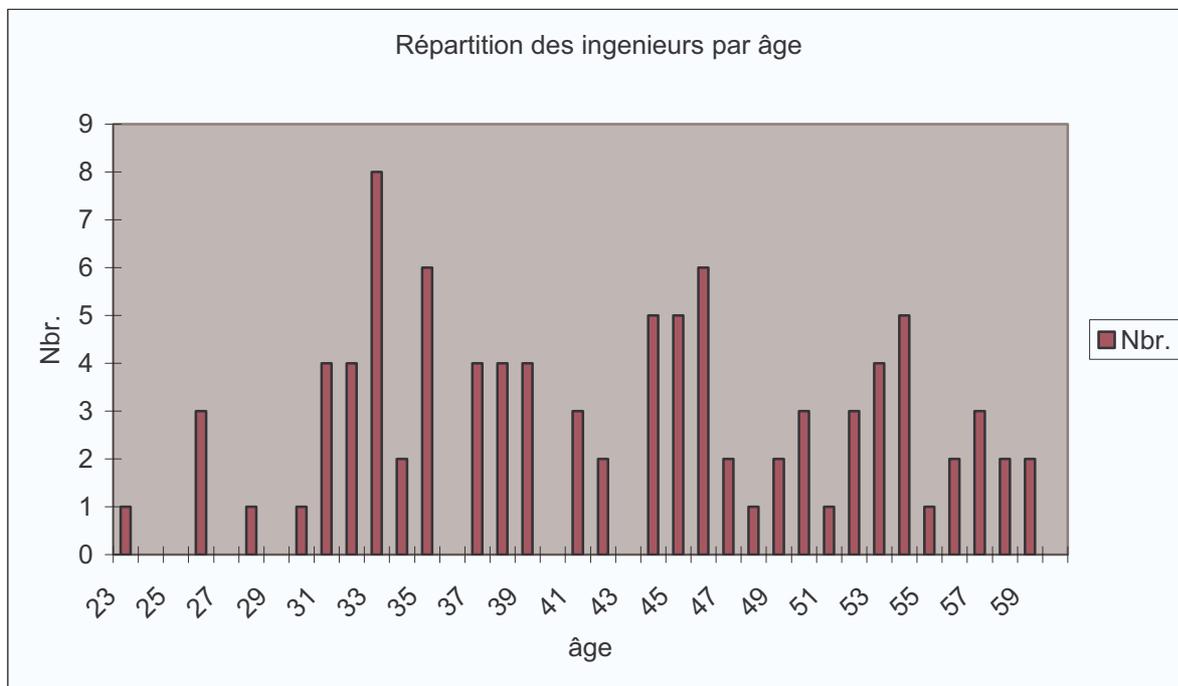
*Les ITA sont majoritairement des hommes (59 %), proche de la moyenne nationale du corps, mais l'évolution du corps au niveau national tend vers une féminisation.*

*Le ratio est plus équilibré chez les PLPA-PCEA et contractuels.*

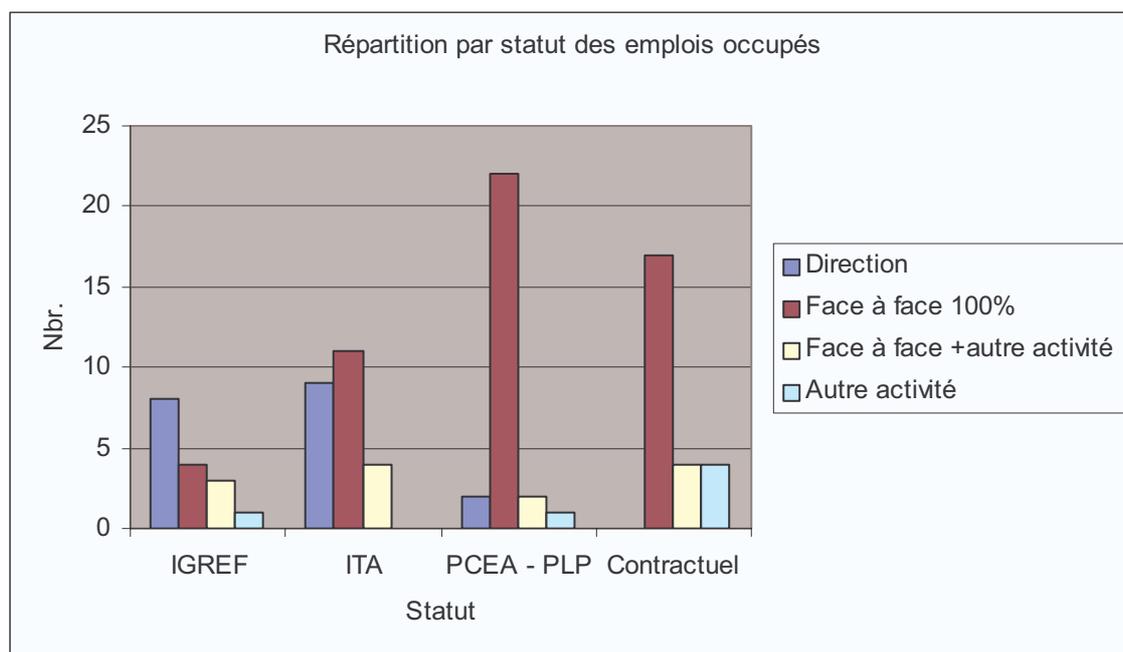


- *Le croisement âge et statut*

*Une population au mi-temps de sa vie professionnelle, plus jeune sur les EPLEFPA à fort effectif de contractuels.*



- *Le croisement statut et activités*



On notera d'abord que 50 % des IGREF ont un emploi de direction. La majorité des ITA est « *en face à face* » ; pour quatre d'entre eux, le « *face à face* » est combiné avec une autre activité au sein de l'EPLEFPA. Les PCEA et PLPA sont centrés sur l'enseignement. La majorité des contractuels est « *en face à face* », mais ils sont les plus nombreux en valeur relative à développer d'autres activités.

Au terme de cette partie sur la cartographie de la population d'ingénieurs dans les EPLEFPA, on peut s'interroger sur le postulat de la nécessaire présence d'ingénieurs au sein des EPLEFPA, identifiée à travers des ingénieurs fonctionnaires (ITA ou IGREF). Une approche qualification montre que cette exigence est satisfaite par bon nombre de PLPA, PCEA ou contractuels.

Par ailleurs, ce constat ne manque pas d'interroger et laisse le champ à l'hypothèse suivante : les autres activités, en partie financées par le ministère, soumises aux lois de la concurrence publique ou privée, à caractère plus aléatoire, seraient assurées par les ingénieurs les plus jeunes ayant le statut d'emploi le moins pérenne. On observerait donc une forme d'externalisation des activités qui ne sont pas au cœur du métier des EPLEFPA, réalisées par les contractuels et non par les fonctionnaires...

## 2.2. Les logiques d'acteurs

Pour identifier des logiques d'action, nous avons analysé les propos recueillis auprès d'ingénieurs en poste en EPLEFPA, examiné des projets d'établissements mais aussi pris connaissance d'actions menées à une échelle plus modeste : un « *groupe classe* », des adultes en formation professionnelle... Nous avons cherché à identifier, au-delà des activités et des parcours de chacun, des modes d'engagement plus globaux ayant valeur d'archétypes.

Cette identification a plus particulièrement été conduite en confrontant :

- les activités et groupes d'activités énoncées par nos interlocuteurs,
- les ressources qu'ils mobilisent de manière privilégiée pour assurer les missions confiées par leurs responsables, ainsi que les projets qu'ils peuvent développer de manière plus autonome,
- les interlocuteurs qui sont les leurs dans l'établissement et hors de celui-ci,
- leur trajectoire professionnelle : postes occupés antérieurement mais aussi parfois projets professionnels de mobilité plus ou moins formalisés.

Le croisement de ces données nous a permis de mettre en évidence quatre logiques professionnelles distinctes ayant valeur « *d'idéal – type* » au sens donné par Max Weber.

### 2.2.1. Les ingénieurs « entrepreneurs du public »

- *Activités dominantes*

Ces ingénieurs assurent le pilotage de l'organisation, le management au quotidien d'un centre constitutif ou d'un EPLEFPA. Ils ont la responsabilité de la conception et de la mise en œuvre du projet d'un centre ou de l'EPLEFPA. En outre, ils administrent le budget en lien avec les instances officielles : conseil de centre, conseil d'administration...

- *Ressources principales*

Ces ingénieurs maîtrisent les règles institutionnelles et disposent d'un accès privilégié aux sources d'information, qu'elles soient disponibles au niveau central ou local. Ils possèdent une bonne, voire une excellente connaissance du territoire local, département, « pays »..., ainsi que des filières socioprofessionnelles dominantes et du tissu économique et associatif de proximité.

Leur légitimité est assise sur un statut d'emploi explicite et reconnu : responsable de CFPPA, d'exploitation, de halle technologique, directeur adjoint, directeur.

- *Interlocuteurs internes majeurs*

Les interlocuteurs privilégiés de ces ingénieurs sont principalement regroupés au sein de la communauté éducative de l'EPLEFPA. En outre, ils nouent des relations étroites au sein de l'institution DGER tant au niveau central que régional (DRAF/SRFD). Ils construisent des liens privilégiés avec des EPLEFPA de « *proximité territoriale* » ou/et proposant des thématiques similaires. *A contrario*, leurs liens avec la DDAF s'avèrent modestes et souvent formels.

- *Interlocuteurs externes principaux*

Il s'agit plus particulièrement de responsables socioprofessionnels, d'élus membres des instances délibératives : conseil d'administration, conseil de centre... Ces ingénieurs sont également en relation avec des cadres des services du conseil régional, nombre d'élus territoriaux et de responsables associatifs.

- *Trajectoires professionnelles*

Ces ingénieurs s'identifient à court ou moyen terme comme des responsables d'instances publiques. Des emplois de directeur adjoint puis de directeur d'EPLEFPA, de chef de service en DDAF au sein du ministère chargé de l'agriculture ou d'autres ministères, voire auprès d'Etablissements publics... ou des fonctions en administration centrale (DGER notamment) sont le plus souvent évoqués.

### **2.2.2. Les ingénieurs « séparatistes » à l'affût d'opportunités**

- *Activités dominantes*

Ces ingénieurs soit se consacrent au développement d'un centre constitutif, exploitation, CFPPA...., soit assurent des missions d'enseignement. Si les premières sont plus nettement des activités « *choisies* », les secondes sont très souvent définies comme « *subies* », assurées « *par défaut* ».

- *Ressources principales*

Ces cadres techniques se distinguent par une bonne connaissance de l'environnement local. Certains en sont issus, et valorisent donc des réseaux construits de longue date. D'autres ont effectué, notamment lors de leur prise de fonctions, un authentique investissement relationnel. Celui-ci constitue, surtout pour ceux en responsabilité d'un centre constitutif, une ressource quasi indispensable. Par ailleurs, en qualité d'anciens élèves d'une école d'ingénieur, ENITA tout particulièrement, ils sont bien insérés dans des réseaux de pairs.

- *Interlocuteurs internes majeurs*

C'est l'équipe de proximité, collaborateurs du CFPPA, collègues ingénieurs - enseignants qui est citée majoritairement par ce second groupe de cadres. Par ailleurs, ils valorisent aussi des liens avec des pairs non affectés dans l'EPLEFPA. Il s'agit tout particulièrement de collègues en poste dans d'autres institutions du ministère en charge de l'agriculture ou dans des organisations territoriales et/ou nationales. Grâce à eux, ils seront en mesure d'avoir accès à des informations pertinentes pour élaborer des projets professionnels de mobilité.

- *Interlocuteurs externes principaux*

Ces ingénieurs savent construire et entretenir des relations nourries avec des responsables socioprofessionnels départementaux ou régionaux, des élus territoriaux et des responsables associatifs. Ils valorisent aussi des réseaux d'anciens élèves d'écoles d'ingénieurs et investissent de manière significative les organisations syndicales représentatives des personnels du ministère en charge de l'agriculture.

- *Trajectoires professionnelles*

Pour ces ingénieurs, le projet professionnel récurrent est souvent de « *retrouver des fonctions d'ingénieur* » dans des structures publiques tels des services déconcentrés de l'Etat ou des collectivités locales. Ils veulent donc faire valoir « *que l'on n'est pas seulement ingénieur - enseignant* ». Pour nombre de ces ingénieurs, il s'agit souvent de retrouver leur projet professionnel premier, celui qui les a conduits, au terme de leurs études secondaires, à s'engager dans une formation d'ingénieur. Ils vivent le plus souvent leurs missions d'enseignant en « *face à face parfois exclusif* » comme une mission contrainte. Ainsi, les réseaux locaux ou nationaux s'avèrent-ils mobilisés pour identifier « *les opportunités, apprécier les options d'emplois...* » et pas uniquement pour réaliser des actions inscrites dans le poste occupé.

### **2.2.3. Les ingénieurs « formateurs » centrés sur une discipline**

- *Activités dominantes*

Pour ces ingénieurs, une activité occupe une place centrale voire unique : l'enseignement en formation initiale ou en formation d'adultes.

- *Ressources principales*

Des savoirs scientifiques et techniques, des savoir-faire didactiques et l'expérience des « *groupes classes* », sont les ressources majeures de ce troisième groupe d'ingénieurs.

Au-delà de leur diplôme d'ingénieur, certains ont consolidé leurs connaissances par des diplômes de troisième cycle : DESS, DEA... Par ailleurs, ils considèrent que la « règle » des 18 heures vs. celle des 35 heures, constitue une ressource à laquelle nombre d'entre eux sont attachés.

- *Interlocuteurs internes majeurs*

Fort logiquement, ces ingénieurs déclarent entretenir plus particulièrement des liens avec leurs élèves - adolescents ou adultes - leurs pairs et plus largement la communauté éducative : directeur adjoint, autres enseignants, conseillers principaux d'éducation... Ils citent aussi les parents d'élèves dont certains assument ponctuellement des responsabilités de maître de stage.

- *Interlocuteurs externes principaux*

Les réseaux disciplinaires au sein de l'institution, voire au sein de l'éducation nationale, mais aussi les inspecteurs de l'enseignement agricole sont principalement cités. Il s'agit de relations très centrées sur l'exercice du métier d'enseignant, les contenus disciplinaires, les innovations pédagogiques... Ces ingénieurs valorisent également les liens avec d'anciens élèves insérés professionnellement au niveau local qui constituent, pour certains d'entre eux, « *des maîtres de stage de référence* ».

- *Trajectoires professionnelles*

Les trajectoires professionnelles de ces ingénieurs s'énoncent principalement en terme « *d'approfondissement disciplinaire* ».

Pour certains d'entre eux, devenir « *référént dans ma discipline* », voire accéder aux responsabilités d'inspecteur de l'enseignement agricole, traduit explicitement un profond désir de professionnalisation dans le métier d'enseignant.

#### **2.2.4. Les ingénieurs « militants » de l'enseignement agricole**

- *Activités dominantes*

Pour ce quatrième groupe d'ingénieurs, l'enseignement en « *face à face* » et les autres missions de l'enseignement agricole constituent un ensemble cohérent et quasi unique. Ils s'identifient de fait moins comme enseignants que comme éducateurs.

- *Ressources principales*

Comme leurs collègues centrés sur une discipline, ces ingénieurs affirment s'appuyer dans leurs activités sur des savoirs scientifiques et techniques.

Ils évoquent aussi et parfois même à égalité des « *savoir-faire organisationnels* » notamment pour la « *mise en projet, la réalisation d'action de coopération, d'expérimentation, d'animation de territoire...* ».

Par ailleurs, et ce point les distingue des ingénieurs centrés sur une discipline, ils valorisent très sensiblement « *l'enracinement dans le territoire, le terroir...* ».

Cette connaissance des acteurs de proximité, l'identification des ressources qu'ils peuvent mettre au service de leurs actions d'enseignement ainsi que dans la réalisation des « *autres missions de l'enseignement agricole* » sont à leurs yeux souvent cruciales, surtout quand les « *moyens octroyés par la DGER sont en berne* ».

- *Interlocuteurs internes majeurs*

Ces ingénieurs valorisent beaucoup le travail avec des pairs qui sont engagés comme eux-mêmes dans des actions à forte valeur militante.

Même si les ressources financières proviennent moins que par le passé de la DGER et le niveau régional sont cités et perçus « *comme des lieux de rencontre, d'échange, des boîtes à idées....* ».

- *Interlocuteurs externes principaux*

Elus territoriaux, responsables socioprofessionnels et responsables associatifs constituent les partenaires naturels de ces ingénieurs. Ils apportent ressources financières et légitimité territoriale.

- *Trajectoires professionnelles*

Devenir coordonnateur ou chef de projet au niveau régional, voire à l'échelon national, s'inscrit tout naturellement dans les perspectives professionnelles de ce quatrième groupe d'ingénieurs.

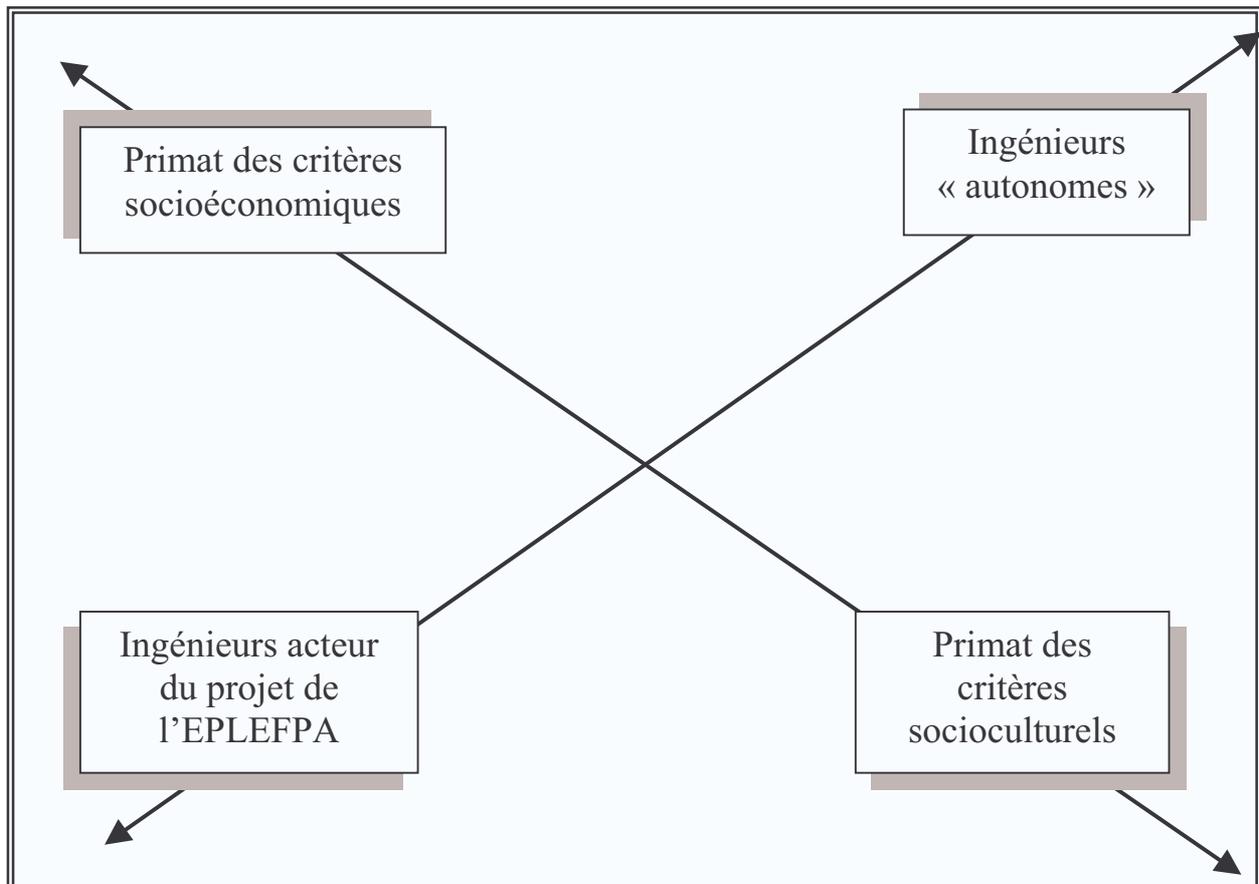
Cependant, certains, plus réalistes ou très fortement attachés à un territoire, s'identifient comme des « *professionnels bloqués* » tels qu'ils ont été décrits par le sociologue du travail Claude Dubar <sup>28</sup>. Si certains vivent cet état avec quelque amertume, d'autres affirment se réaliser entièrement dans leur engagement professionnel présent.

---

<sup>28</sup> C. Dubar « La socialisation » Armand Colin 1994

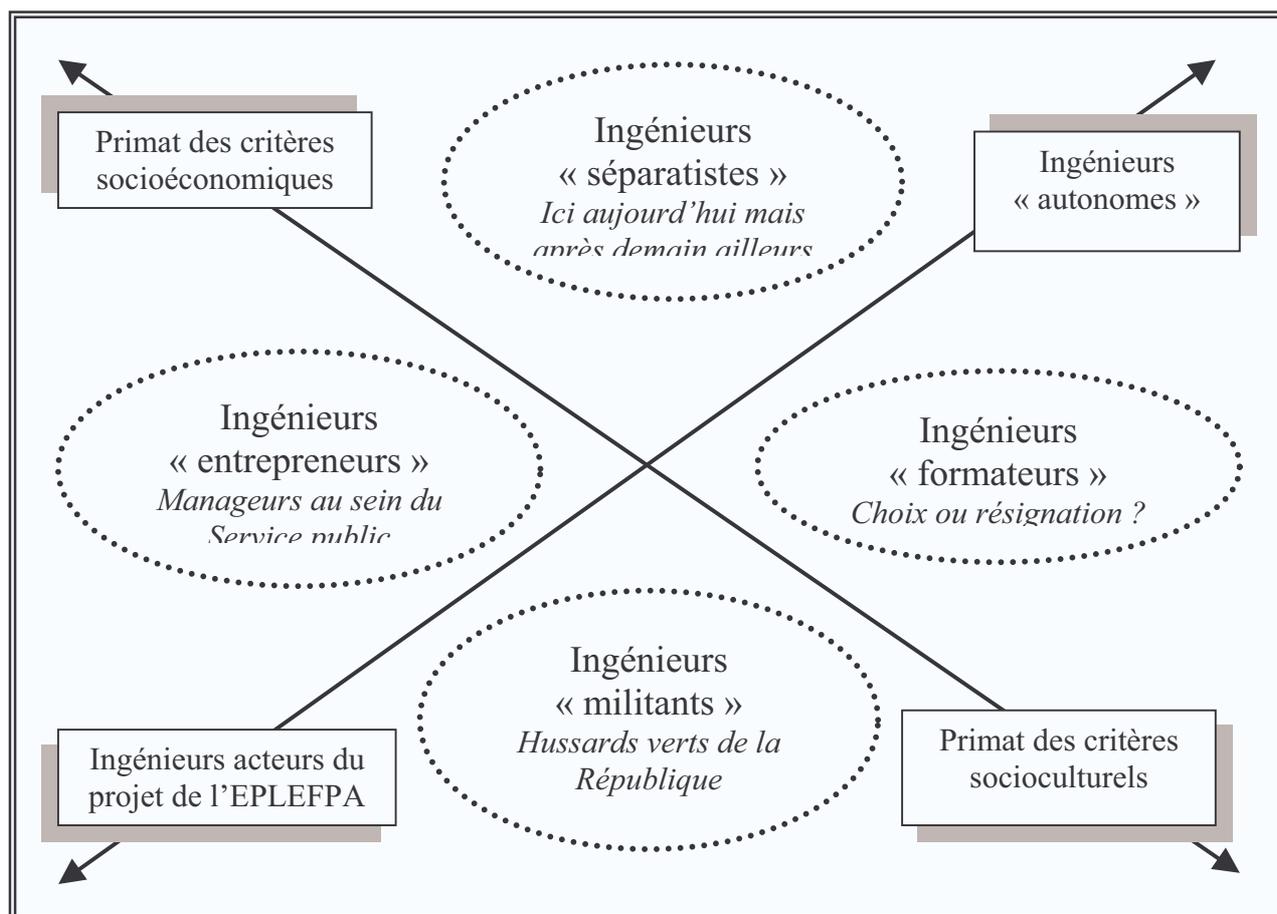
Quelles sont les dimensions qui semblent permettre une compréhension plus globale des identités professionnelles des ingénieurs en EPLEFPA ? Nous avons identifié deux séries de caractéristiques qui paraissent de nature à mettre en valeur la cohérence mais aussi la diversité des quatre logiques identifiées précédemment :

- les critères d'évaluation des activités réalisées : primat de critères socio-économiques ou primat de critères socioculturels ?
- le positionnement au sein de l'EPLEFPA : acteurs plutôt « *intégrateurs* » ou acteurs plutôt « *autonomes* » ?



Ces deux axes permettent d'identifier quatre quadrants. Les logiques d'actions identifiées ci avant trouvent assez naturellement leur place.

Le diagramme ci-dessous ne saurait bien sûr avoir la prétention de réduire la réalité des engagements professionnels et extra-professionnels. Il vise seulement à mettre en évidence tout à la fois la cohérence de chacune des logiques d'actions mais aussi la diversité de celles-ci. L'observateur attentif saura reconnaître des positions professionnelles plus nuancées, nées de la combinaison des « *idéaux types* » décrits. En outre, il convient de souligner avec force que l'inscription d'une personne dans un « *idéal type* » doit toujours être entendue comme un état constaté à un moment « *T* » et non comme une caractéristique intangible de la personne.



Les horizons des projets et des trajectoires professionnelles se différencient. La partie supérieure du graphique paraît être le cadre d'actions inscrites dans des horizons de court ou moyen terme (un à trois ans maximum) ; la partie inférieure au contraire privilégie des horizons plus éloignés (trois ans et plus).

## 2.3. Les logiques collectives d'établissement

### 2.3.1. Des missions multiples mais en tension

La lecture des directives nationales et l'observation de leur mise en œuvre localement met en valeur les logiques d'établissement telles qu'elles ont été voulues par le législateur. Il appartient en effet aux acteurs de terrain d'apprécier les orientations devant être privilégiées, d'identifier des critères de résultat et de suivi, d'y affecter les moyens nécessaires... C'est à ce niveau que l'autonomie des établissements d'enseignement public agricole trouve sa pleine expression.

Dans toute institution, l'existence de tensions et donc la nécessité d'effectuer des arbitrages dans la mise en œuvre de missions différentes constitue une constante. Au-delà des débats autour de priorités devant être retenues, les acteurs sont confrontés *a minima* à des choix dans l'affectation des moyens qui s'avèrent, par construction, toujours insuffisants au regard d'objectifs maximisés. Les EPLEFPA n'échappent pas à ces nécessaires arbitrages.

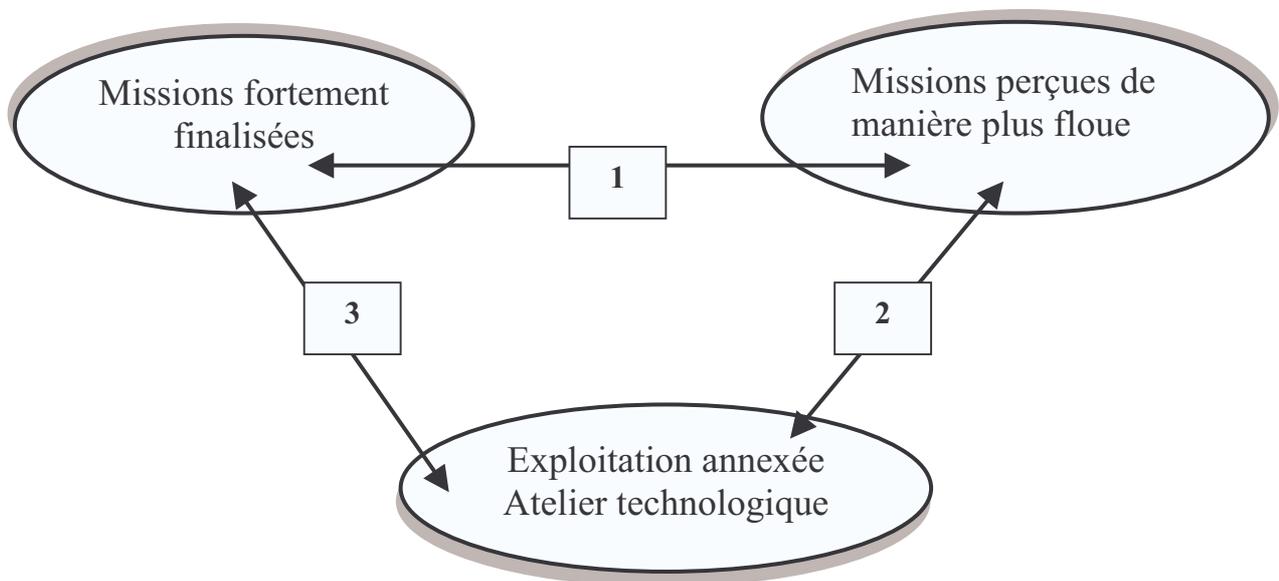
En substance, dans les six établissements qui constituent le panel de référence, nous avons dressé trois constats principaux.

Certaines missions s'avèrent plus particulièrement finalisées grâce à des critères d'évaluation forts pouvant être objectivés aisément. Il s'agit tout particulièrement de la formation initiale (taux de réussite aux examens nationaux, niveau des recrutements...) et de la formation continue (taux de placement des stagiaires au terme des cursus de formation, niveau du chiffre d'affaire du CFPPA...).

D'autres missions semblent être perçues de manière plus floue, même si de nombreux critères sont mis en avant pour les légitimer. La coopération internationale, l'engagement dans des actions de développement durable sont massivement validés au nom de critères éthiques et éducatifs. Cependant, ces missions ne bénéficient pas de critères d'évaluation aussi « *robustes* » que les missions de formation initiale et continue.

Les finalités des exploitations annexées et/ou des ateliers technologiques paraissent multiples. Tantôt, seront mises en avant des visées pédagogiques : ces structures ne peuvent être légitimes que si elles constituent d'authentiques outils au bénéfice des élèves et adultes en formation. Tantôt, seront mis en avant des critères économiques : exploitations et ateliers doivent équilibrer leur budget et donner à voir aux acteurs du territoire une gestion exemplaire. Leur crédibilité passe par de telles exigences. Dans un contexte de ressources financières sous tension et où le niveau des effectifs scolarisés dans les EPLEFPA constitue un indicateur crucial, les affectations des ingénieurs constituent un dilemme pour les équipes dirigeantes.

Sur quelles missions convient-il de les mobiliser ? Peut-on mettre en place de manière efficace des « *postes – mixtes* » combinant « *face à face élèves et autres missions* » ? Quels moyens déléguer aux ingénieurs en charge d'action de développement local, de coopération... ?



1 - Les missions « *finalisées* » l'emportent le plus souvent sur les autres, sauf si des ressources locales significatives sont mises à disposition : budgets négociés avec des partenaires territoriaux, moyens logistiques, temps de secrétariat... La mise en forme d'une lettre de mission au bénéfice d'un ingénieur affecté pour tout ou partie de son temps sur une mission autre que le « *face à face élève* » constitue naturellement une légitimation majeure.

2 - La très grande majorité des acteurs rencontrés souligne l'intérêt de liens entre les missions de type coopération internationale, expérimentation, développement local et l'exploitation. Mais au-delà d'un discours unanimiste, de tels liens ne s'incarnent que par l'investissement d'un acteur militant qui saura trouver des ressources dans le territoire auprès des élus, responsables socioprofessionnels, cadres associatifs...

3 - L'articulation entre les deux entités « *systèmes de formation – exploitation/atelier technologique* » passe par la présence à la tête de l'exploitation d'un responsable ayant une double vision : vision économique certes, mais aussi pédagogique. Une telle capacité de synthèse implique expérience et distanciation. Confier l'exploitation annexée ou l'atelier technologique à un ingénieur débutant, n'est-ce pas prendre un risque élevé de voir l'exploitation pilotée uniquement au nom de critères technico-économiques ?

### 2.3.2. Logiques d'établissement

Pour tenter d'appréhender les logiques d'engagement des établissements du panel, nous avons pris connaissance des supports formalisés - le projet d'établissement étant omniprésent - et nous nous sommes également référés aux propos des acteurs rencontrés : ingénieurs, directeurs et directeurs adjoints...

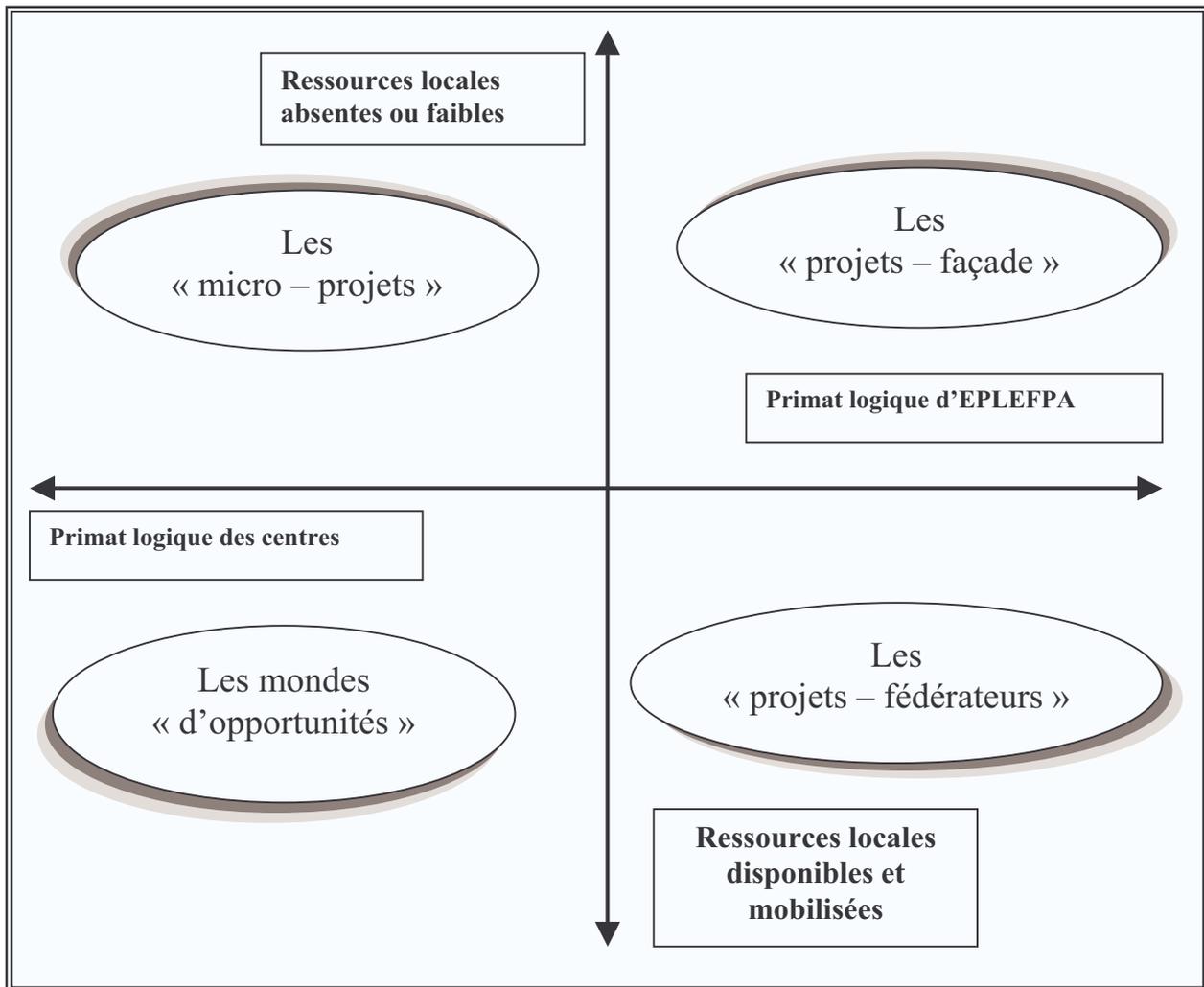
Deux dimensions nous sont apparues de nature à mettre en évidence des logiques d'actions significativement distinctes.

- *Logique d'EPLEFPA ou logiques de centres ?*

- soit l'établissement met en œuvre de manière opérationnelle et durable un authentique projet d'établissement intégrant de manière coordonnée les différentes composantes de celui-ci ;
- soit, au-delà du projet énoncé, prévalent des logiques d'action indépendantes, voire centrifuges.

- *Ressources prédéfinies ou ressources complémentaires locales ?*

- soit l'établissement subit de manière forte l'encadrement des ressources nationales et ne peut mobiliser au plan local des compléments significatifs. Dans ce cas, il se trouve pris dans des « *jeux à somme nulle* », le plus souvent source de tension entre entités et entre missions ;
- soit les équipes se mobilisent très fortement pour identifier et faire advenir des ressources complémentaires. Ces engagements, certes coûteux en temps et parfois aléatoires, permettent *in fine* de « *créer des marges d'action* ».



Dans les mondes d’« *opportunités* », les projets émergent le plus souvent à partir de l’initiative d’un seul acteur. Ils sont portés par un ingénieur de type « *séparatiste* » ayant une bonne connaissance des acteurs présents sur les territoires, de leurs stratégies, des ressources qu’ils peuvent ponctuellement apporter à l’entité placée sous sa responsabilité. Au sein de l’EPLEFPA, ces projets n’ont en général qu’une légitimité limitée. Les équipes enseignantes n’en ont pas toujours connaissance ou n’en voient pas clairement les finalités. En cas de mobilité de l’initiateur du projet, la pérennité de ces actions n’est pas garantie.

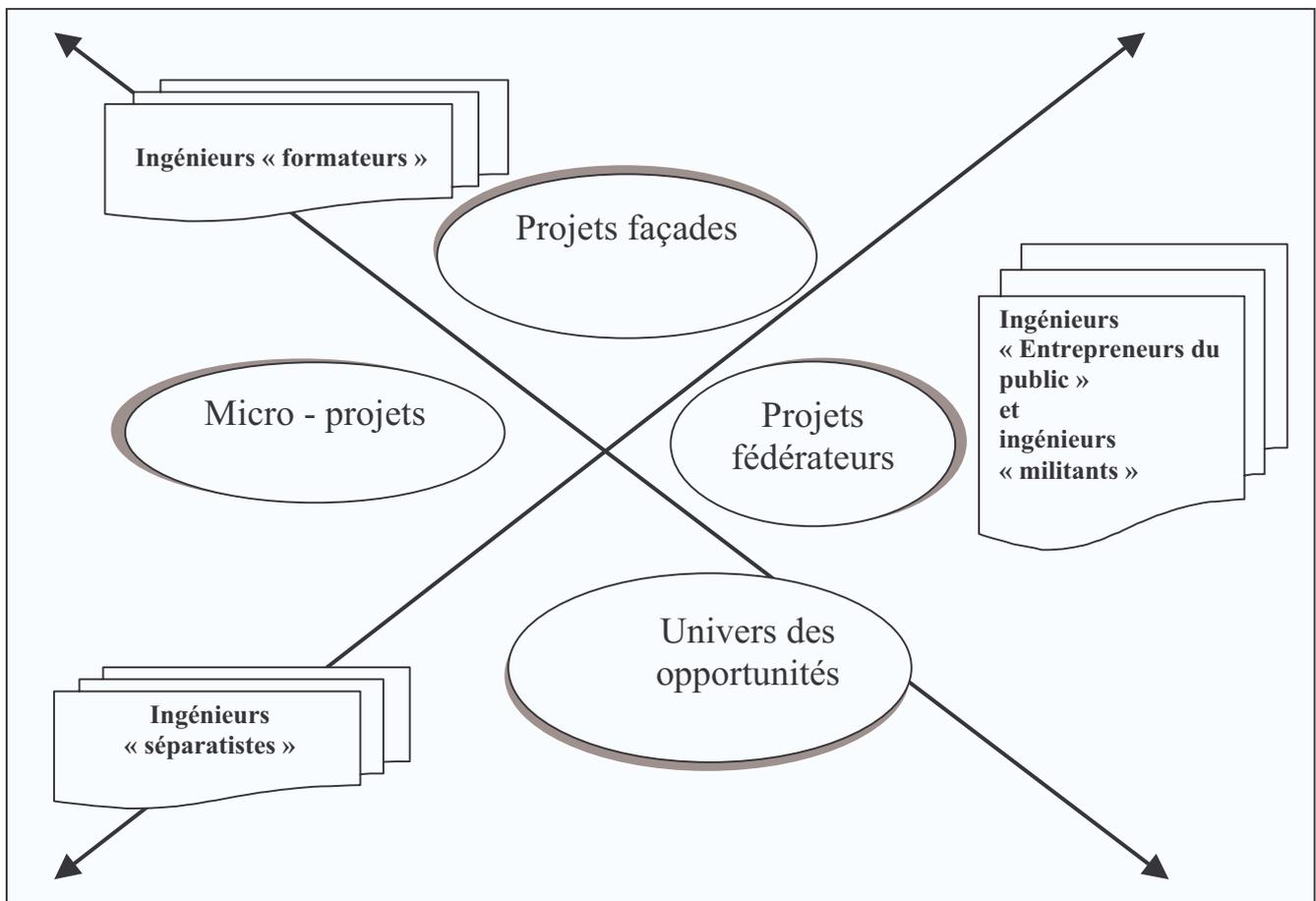
Les « *micro-projets* » sont plutôt portés par des ingénieurs, mais aussi par des professeurs certifiés « *militants* ». Face à des ressources nationales limitées, voire absentes, ils vont développer beaucoup d’énergie, y compris en mobilisant leurs élèves, pour incarner, fusse de manière modeste, les missions de coopération, de développement local... Ces « *micro-projets* » s’avèrent souvent fragiles et leur horizon temporel sera rarement supérieur à l’année scolaire.

Les « *projets façades* » lient formellement les acteurs. Ils donnent à voir d’un consensus limité, d’intentions... qu’aucun membre de la communauté éducative ne pourrait légitimement contester durablement. Le constat de moyens insuffisants mine

les initiatives et donne raison aux acteurs qui ne souhaitent pas quitter leurs stricts rôles.

Les « *projets fédérateurs* » ont souvent été élaborés de manière concertée. Ils s'appuient sur une légitimité partagée et bénéficient de ressources locales parfois significatives. Il ne semble pas nécessaire que le projet recueille l'acquiescement complet de tous les membres pour qu'il soit néanmoins une référence partagée et que dans l'action, chacun s'y réfère.

En juxtaposant les deux logiques, celle concernant les ingénieurs et celle relative aux EPLEFPA, des convergences peuvent être mises en évidence.



### 2.3.3. Stratégies d'acteurs et dynamiques d'établissement

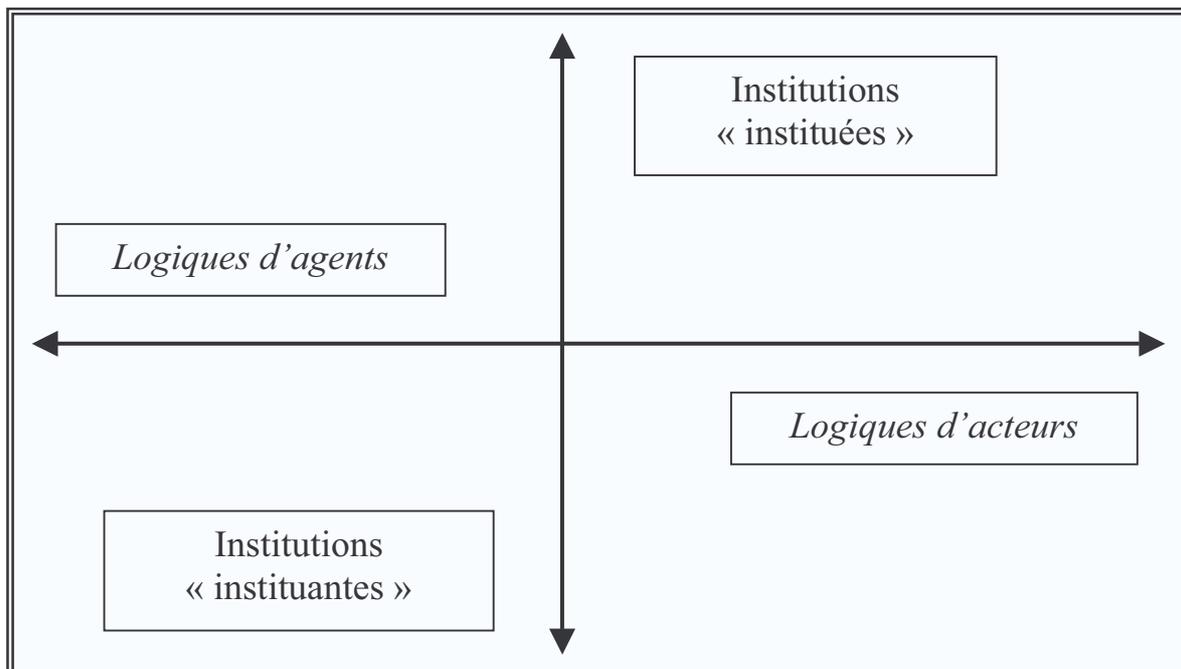
En ultime analyse, nous avons identifié deux séries de tendances de nature à éclairer les modes de fonctionnement des EPLEFPA du panel.

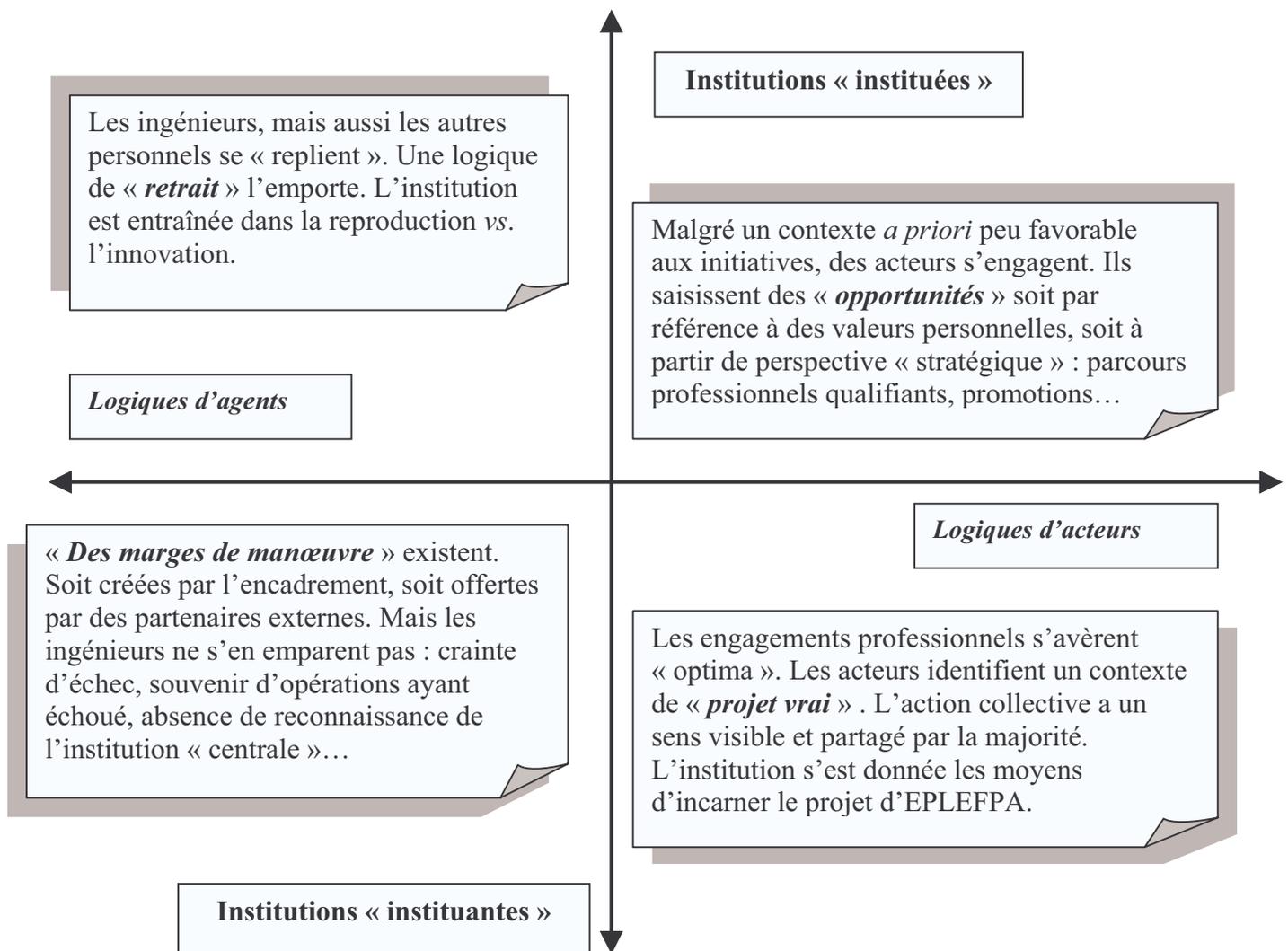
Pour ce qui concerne les ingénieurs :

- soit ils adoptent plutôt une « *logique d'agent* » : le statut définit majoritairement leur mode d'engagement, le type d'activités réalisées...
- soit ils adoptent plutôt une « *logique d'acteur* » : le statut n'est pas la seule référence, c'est le contexte local, le sens de l'action collective, le projet d'EPLFPA... qui constituent les références majeures.

Pour ce qui concerne les établissements :

- soit ils fonctionnent implicitement comme des « *institutions instituées* » : le cadre formel constitue le cadre de référence majeur, les personnels sont invités à inscrire leurs activités dans ce cadre normé, les écarts « *à la norme* » sont rares, peu valorisés, voire invalidés.
- soit ils fonctionnent comme des « *institutions instituanes* ». Autour des normes posées par le niveau supérieur (DRAF/SRFD, DGER...), les acteurs élaborent des « *règles ad hoc* » adaptées au contexte local, aux attentes spécifiques des partenaires, aux projets des acteurs ...





À ce stade, il apparaît que les manières dont vont s'investir les ingénieurs seront en partie liées à l'univers professionnel dans lequel ils vont exercer leurs missions.

Pour un ingénieur débutant, les logiques d'établissement peuvent s'avérer déterminantes. L'un, quoique peu motivé par un emploi d'enseignant, pourra s'y épanouir dans un contexte de projet fédérateur ; l'autre, pourtant déterminé à exercer son métier « *d'ingénieur - enseignant* », ne trouvera pas, dans un autre établissement, les conditions nécessaires à un investissement professionnel non limité au « *face à face élèves* ».

*A contrario*, nous percevons combien un groupe professionnel nombreux et homogène peut, par sa logique d'action, déterminer un cadre institutionnel : ici l'entraîner dans une logique de reproduction, là le dynamiser...

## 2.4. La gestion des ressources humaines, ce qu'ils en disent<sup>29</sup>

En terme de dynamique de gestion des ressources humaines, l'étude des trajectoires individuelles du panel d'ingénieurs sélectionné au sein de l'échantillon d'EPLEFPA conduit à poser les questions suivantes :

- Qui sont-ils ?
- Comment sont-ils recrutés ?
- Comment sont-ils préparés à leurs fonctions ?
- Comment sont-ils intégrés ?
- Comment se sentent-ils reconnus ?
- Quelles sont leurs perspectives ?

### 2.4.1. Qui sont-ils ?

Premier constat : les ingénieurs sont partout ! Même là où on ne les attend pas !

La population interrogée comprend :

- d'une part des ingénieurs fonctionnaires titulaires appartenant au corps des ITA la plupart du temps, parmi lesquels certains n'ont pas de diplôme d'ingénieur ! ... ou aux corps enseignant (PCEA, PLP possédant des diplômes d'ingénieur des techniques agricoles, d'ingénieurs agronomes...
- d'autre part, des ingénieurs contractuels, notamment dans les CFPPA où ils représentent une proportion importante des formateurs.

Les ingénieurs appartenant au corps enseignant et les ingénieurs contractuels de l'EPLEFPA sont mal identifiés par la DGER, alors qu'ils participent à cet apport de compétences jugées indispensables.

La population interrogée exerce des activités multiples ainsi que cela a été présenté :

- formateurs (35 heures) ou professeurs (18 heures),
- chargés de missions diverses (locales, régionales, nationales),
- avec ou sans décharge,
- avec souvent des fonctions de directeurs (EPLEFPA, CFPPA, EA, AT).

### 2.4.2. Comment sont-ils recrutés ?

Deux populations distinctes sont identifiées : les jeunes IT, et les autres.

---

<sup>29</sup> Tous les verbatim de ce chapitre ont été recueillis auprès de personnels en poste en EPLEFPA

- *Les jeunes IT fonctionnaires*

Une population de jeunes ingénieurs fonctionnaires, appartenant au corps des ingénieurs des travaux, recrutés à l'école dès le début de leur formation.

Les conditions de leur recrutement apparaissent très décalées par rapport aux enjeux de la DGER.

*« J'étais bien placé au concours, on m'a proposé un contrat, j'ai signé ; je savais qu'à la sortie 95% seraient enseignants ; je ne me suis pas posé de questions, j'étais jeune, cela permettait d'être payé pendant les études ! »*

*« On a eu trois jours pour faire le choix. Pendant les trois ans, on n'a pas eu d'information. »*

*« Les vingt premiers sont appelés, une brève réunion de présentation est organisée et on nous donne un contrat à rapporter signé sous trois jours. Si on n'est pas d'accord, le 21<sup>ème</sup> est appelé. C'est du bricolage ! »*

*« J'avais les études payées, mais je ne savais pas que j'irai dans l'enseignement ; je n'avais pas choisi d'être ingénieur pour ça. »*

*« La sélection pour entrer dans la fonction publique se fait sur le classement au concours, pas sur les capacités développées à l'école ! »*

*« En formation, on évalue mal le discours car on ne connaît pas l'institution, on ne connaît pas les EPL. »*

Le motif principal du choix d'entrée dans la fonction publique est la rémunération pendant les études, parfois, la sécurité d'un emploi stabilisé à la sortie de l'école. Le choix réfléchi est rare, un seul cas sur l'ensemble des entretiens. Dans ce cas, il s'accompagne d'une anticipation et de démarches en vue de l'affectation.

*« J'ai choisi l'ENITA pour pouvoir être fonctionnaire dès le début et avec la perspective d'être responsable d'enseignement agricole dans un EPL. J'ai préparé mon affectation par une inscription dès la troisième année d'ENITA sur la liste d'aptitude aux fonctions de direction. »*

- *Les ingénieurs sous autres statuts*

Une population d'ingénieurs souvent expérimentés, recrutés de manières diverses.

Ces ingénieurs ont fréquemment une expérience professionnelle. Ils choisissent d'entrer dans l'EPLEFPA. Trois sous groupes sont identifiés :

- les contractuels

Ils ont une place importante dans les CFPPA où ils sont très recherchés.

*« Ingénieur civil, j'ai passé un entretien pour être formateur contractuel au CFPPA. J'avais une expérience de terrain. »*

- les enseignants

Sur des postes d'enseignants (PLP, PCEA), ils sont recrutés en concurrence avec les diplômés d'université. Leur statut occulte leur qualification d'ingénieur.

*« ITA civil, je suis entré dans l'EPL sur un statut PCEA... »*

*« Ingénieur agro, enseignant contractuel ACR, puis titularisé lors d'un concours CAPETA... »*

*« Ingénieur INPSA<sup>30</sup>, enseignant contractuel ACB, intégration corps des PLP... »*

- les IT recrutés sur concours spécial

Anciens contractuels, ils ont passé le concours spécial d'entrée dans la fonction publique, baptisé concours de dé-précarisation. Ils avaient de l'expérience, de l'ancienneté et ils ont été nommés sur place.

*« J'étais directeur CFPPA, je ne suis pas ingénieur de formation, je suis devenu ITA titulaire via le concours SAPIN, pour la stabilité et la possibilité de muter. »*

Dans l'ensemble, pour les trois sous groupes, les motifs du choix sont ceux que l'on retrouve dans les concours externes de la fonction publique : choix de qualité de vie, choix lié à la crise de l'emploi.

*« C'est un choix après cessation de mon activité d'exploitant agricole. »*

*« J'ai toujours une activité sur l'exploitation familiale ; l'enseignement permet de gérer l'exploitation agricole qui ne permet pas par sa taille d'avoir un revenu. »*

*« Deux enfants petits, j'ai fait le choix de rentrer au CFPPA pour la stabilité et aussi pour l'aspect développement. .... Intérêt pour le management, pour l'organisation, pour les partenariats multiples... »*

---

<sup>30</sup> Institut National de Promotion Supérieure Agricole (Pôle agronomique de Dijon)

*« Les ingénieurs expérimentés font un choix personnel pour améliorer la qualité de vie, la qualité relationnelle, mais ça s'accompagne d'une perte de salaire forte. »*

*« Au début, je faisais un mi-temps d'enseignant, et un mi-temps privé de consultant chambre d'agriculture. »*

*« Les jeunes ingénieurs ne trouvent pas de boulot dans le secteur privé. »*

### **2.4.3. Comment sont-ils préparés ?**

On retrouve la même dichotomie : les jeunes IT, et les autres.

- *Les jeunes IT fonctionnaires*

Tous, sans exception, se plaignent des conditions de la première affectation et du manque de préparation.

- sur le choix des postes et le moment de l'affectation :

Les conditions d'affectation sont jugées mal organisées. Une liste de postes est fournie avant la CAP de printemps. Pour les IT, ce sont presque toujours des postes en EPLEFPA, ce qui, d'après leurs dires, n'avait pas toujours été signifié au moment de l'engagement en début de formation. Ces postes sont simplement susceptibles d'être vacants, ils peuvent être pourvus entre-temps. Le lieu d'affectation et le contenu du poste sont en général connus début juillet pour une prise de fonction début septembre, et les contacts avec les chefs d'établissement sont difficiles à établir en raison des congés. Mais parfois, des changements sont encore apportés en cours d'été par la DGER.

*« Pendant les trois ans de formation, on n'a eu aucune information. »*

*« Ce poste n'était pas sur ma liste de vœux. »*

*« Pour mon premier poste, j'avais fait une demande de principe pour aller en DDAF. »*

*« Huit vœux ; aucun poste parmi mes vœux... »*

*« On a fait une formation d'ingénieur, on n'a pas fait le choix d'être enseignant. On vit ça comme une dévalorisation du diplôme. »*

*« La première affectation est connue en juillet ou août pour une rentrée en septembre... »*

*« La DGER a changé mon affectation pendant l'été... »*

- sur la préparation au premier poste :

Le délai apparaît trop court pour se préparer à ce premier emploi. Pour les activités d'enseignement en face à face, les IT n'ont pas de formation pédagogique dans les écoles. Ils n'en ont pas plus pour les préparer aux activités de management et de gestion liées aux fonctions de responsable d'exploitation ou d'atelier.

*« Très difficile d'arriver dans un EPL. On n'a aucune formation préalable. Qu'est ce que c'est que les modules, le ruban pédagogique, le CCF<sup>31</sup> ... »*

*« On m'a proposé cette matière, je n'avais aucune formation préalable. »*

*« On n'a pas été formé pour ça. En pédagogie, on vaut zéro ! Dans un cas sur trois, en premier poste, ça se passe mal... »*

*« On n'a pas d'information, on va dans l'inconnu, on n'a pas de préparation ! »*

*« A ma première affectation, je n'avais aucune qualification dans le domaine d'enseignement qui m'a été confié ! »*

*« Je n'avais aucune préparation à l'emploi : ni sur la pédagogie, ni sur la spécialité à enseigner : moi, j'allais voir mes collègues en binôme, cela faisait beaucoup plus que 18h / semaine et je n'étais pas payée en plus ; cela demandait énormément de travail personnel... »*

*« Les élèves, on ne sait pas comment ça fonctionne ; au lycée, en BTS ou en BEP, c'est pas pareil... »*

*« Le premier cours est très déstabilisant ; pas de formation par rapport aux jeunes... »*

*« A la sortie de l'école, on a peur de ne pas savoir diriger une équipe. »*

*« Un poste de chef d'exploitation, ça fait peur ! »*

*« En général, un premier poste en tant que chef d'exploitation, c'est trop difficile. »*

*« Actuellement, il est prévu trois semaines d'accompagnement à la prise de fonction. Mais la DGER n'a pas les crédits pour les frais de déplacement. »*

---

<sup>31</sup> contrôle continu en cours de formation

- *Les ingénieurs sous autres statuts*

En général, ils ont une expérience professionnelle, une bonne connaissance du milieu. Ils font valoir leur capacité de rebondissement, d'adaptation, le sentiment de pouvoir valoriser une expérience acquise. La direction de l'EPLEFPA leur fait confiance et ils bénéficient d'autonomie.

Pourtant, en tant que formateurs, ils souhaiteraient bénéficier d'une formation d'adaptation à l'emploi.

*« Je suis contractuel en CDD. Si je passe le concours interne, j'aurai une formation pédagogique à l'ENFA<sup>32</sup> à Toulouse, après quinze ans de carrière ! »*

De plus, ceux qui entrent dans un corps d'enseignants bénéficient du dispositif de formation de l'ENFA, jugé positif.

#### **2.4.4. Comment sont-ils intégrés ?**

- *Les jeunes IT fonctionnaires*

Dans l'échantillon interrogé, tous les IT ont commencé par le face à face. Ils n'avaient aucune expérience préalable, aucune formation d'adaptation à l'emploi. Parfois, la matière qu'ils devaient enseigner était pour eux une découverte !

Le rôle des collègues enseignants est primordial. Mais l'aide collégiale n'est pas un comportement systématique !

*« J'allais voir mes collègues en binôme ; cela faisait beaucoup plus que 18h de travail par semaine... »*

*« L'aide des collègues, c'est très appréciable lorsqu'il y a une bonne ambiance. Maintenant, j'essaie de faire pareil avec les jeunes, je donne mes cours, tout le monde ne le fait pas... »*

Tous disent avoir joué profil bas, avec modestie auprès de leurs partenaires, qu'ils soient enseignants, élèves ou ouvriers dans l'exploitation.

*« Je disais aux élèves « je suis là par hasard, je n'y connais rien ». Ils ont joué le jeu, ils posaient beaucoup de questions et j'allais chercher en leur disant que je donnerais les réponses au cours suivant. »*

---

<sup>32</sup> école nationale de formation agronomique

« Pendant les permanences, j'étais plutôt sur le terrain avec les ouvriers pour montrer qu'on n'est pas des « manches. »

« Il faut savoir mettre son ego de côté et dire qu'on ne sait pas, qu'on va chercher, qu'il faut qu'on nous montre... Les salariés anciens m'ont testé ; c'est partout pareil. »

La première année, ils sont débordés par la préparation de leurs cours et ne peuvent pas s'atteler à leurs autres missions.

- *Les ingénieurs sous autres statuts*

Les ingénieurs sous autres statuts, enseignants ou contractuels, n'ont pas signalé de difficultés lors de leur phase d'intégration. Un seul affirme « *Le parrainage, c'est bidon : on vous explique où sont les clés, on ne vous dit rien sur le métier. Au début, c'est débrouille-toi ...* ».

En conclusion de cette partie sur le recrutement et la prise de premier poste :

Pour les jeunes IT, les conditions de recrutement apparaissent décalées par rapport aux enjeux de la DGER. Ils arrivent dans un établissement d'enseignement par injonction sur la seule base de leur qualification et de leur engagement à servir l'Etat. La carence d'informations et le manque de préparation rendent la situation particulièrement anxiogène, accentuant l'impression de déracinement pour certains. Quelques-uns prennent conscience des difficultés avant leur affectation. Mieux informés, ils essaient d'anticiper et demandent des stages dans des exploitations d'EPLEFPA, mais cela leur est, semble-t-il, systématiquement refusé par les écoles d'ingénieurs. Des propositions d'amélioration ont été formulées.

Au contraire, les ingénieurs non statutaires sont souvent expérimentés. Ils choisissent d'entrer dans un EPLEFPA. Avec eux, le chef d'établissement fait un pari sur la compétence acquise par l'expérience professionnelle. Ils bénéficient d'un ancrage plutôt local, en congruence avec leur spécialisation. Ils sont dans une situation de confiance, avec des missions négociées et des accords de gré à gré.

#### **2.4.5. Comment se sentent-ils reconnus ?**

- *Reconnaissance au niveau local*

La reconnaissance est forte et vient essentiellement des capacités mises en œuvre en tant qu'ingénieur. Dans l'enseignement et la formation, les ingénieurs sont reconnus par les apprenants.

Passée la phase d'adaptation, les ingénieurs sont conscients d'avoir des atouts forts bien valorisés auprès des élèves et des stagiaires : polyvalence, vision transversale...

*« Un ingénieur « technique » a la capacité de faire le lien entre théorique et pratique. C'est un plus pour l'enseignement. »*

*« On fait plus facilement de la pluridisciplinarité, on pourrait même le faire tout seul !. On montre aux élèves la globalité : technique, économique, commerciale... C'est plus de logique et c'est rassurant pour les élèves. »*

*« L'ingénieur fait de la pluridisciplinarité à lui tout seul ! Il peut faire le ciment entre les profs de chimie, de biologie, .... Cela augmente la crédibilité de l'enseignement. Cela leur montre qu'il n'y a pas de sectorisation des matières : l'ingénieur a la capacité de traiter tous les aspects. »*

*« Ça donne du sens à l'apprentissage pour les élèves. »*

*« Les ingénieurs ont une culture professionnelle technique et une vue d'ensemble des problèmes ; ils font preuve de plus d'ouverture que le simple enseignant dans son domaine disciplinaire. »*

*« Les ingénieurs ont une approche plus globale des phénomènes ; c'est une meilleure approche pour l'enseignement : on sait trier ce qui est important, utile ; on a beaucoup de recul ; on sait expliquer le pourquoi et le comment. »*

*« Les IT créent le lien entre les divers pôles des établissements : lycée, CFPPA, CFA, domaine. »*

*« La qualification d'ingénieur apporte un plus dans l'enseignement par rapport au parcours universitaire ; avec une formation d'ingénieur, on n'a pas les barrières psychologiques que peuvent avoir les universitaires, par exemple l'approche globale met mal à l'aise les enseignants, l'ingénieur par son habitude de la démarche de projet est moins freiné. »*

*« Mais les enseignants ne sont pas obtus ! cela dépend aussi de la personnalité de chacun. »*

Toutefois, une expérience agricole antérieure, fils d'exploitant agricole, ancien élève de BTS agricole, lorsqu'elle existe, est vécue comme l'atout le plus solide :

*« Pour l'élève, j'utilise plus mon passé de fils d'agriculteur que ma formation d'ingénieur. Surtout en BEPA. Sinon, c'est trop complexe pour eux. L'intérêt pour eux...c'est quand j'apporte des exemples pratiques ou du vécu. »*

*« L'origine rurale, c'est vraiment un plus. Cela donne de la crédibilité pour enseigner un métier agricole. »*

*« Comme tout jeune qui débute, pas d'expérience. Mon atout, c'était plus mon BTS : expérience d'exploitation, connaissance des végétaux. »*

Un point fort est à noter : les ingénieurs rencontrés, qui interviennent dans l'enseignement, nous ont paru passionnés par leur métier et très impliqués. Ils y trouvent un sens fort à travers la transmission d'un savoir et d'un savoir-faire.

*« Je m'étais dit trois ans et j'en sors ; finalement cela m'a plu, j'aime bien transmettre. »*

Dans les autres fonctions, ils sont reconnus par les partenaires scientifiques, institutionnels ou professionnels. Le titre d'ingénieur donne de la crédibilité dans les démarches effectuées. Au-delà d'une formation technique et méthodologique solide, les ingénieurs disent avoir une bonne polyvalence et la capacité à prendre de la hauteur vis-à-vis de différentes problématiques, à adapter leur action à différentes situations, à piloter des projets transversaux. Ils ont une capacité d'autonomie. La culture d'ingénieur les met à l'aise par rapport à la multitude des partenaires hors ministère, pour chercher les clients, pour la connaissance des institutions, des organisations.

*« Ils sont le maillon indispensable entre les EPL et le monde professionnel. Par leur implication dans ces activités de filières professionnelles, leur enseignement des techniques reste crédible. Cet aspect est impératif si l'enseignement agricole veut continuer à former de futurs professionnels connectés avec les réalités des métiers. »*

*« Dans les évolutions fortes, l'ingénieur est obligé d'anticiper, d'aller chercher les nouveautés, de se confronter aux professionnels. En retour, cela lui permet d'étayer son enseignement et de donner des conseils aux professionnels. »*

*« L'ingénieur a une vue globale ; cela lui permet de diffuser de l'information. C'est très important de voir par rapport aux professionnels si on est crédible. Si on est crédible vis-à-vis des professionnels, alors l'EPL est crédible : les activités augmentent, le nombre d'élèves augmente, le recrutement est amélioré. »*

*« Il y a une différence importante par rapport aux profs : l'ingénieur se rend disponible ; sa formation lui donne un état d'esprit, une polyvalence, une curiosité. Il s'engage davantage, ne compte pas son temps. »*

« Dans l'EPL, l'ingénieur peut faire le lien entre toutes les structures de l'EPL même s'il est affecté dans l'enseignement. Il est compétent en résolution de problèmes, il peut faire des remplacements divers. Il a la capacité d'adaptation dans des circonstances particulières. »

« On sert tout le temps de personne ressource pour des renseignements, des conseils, un coup de main. »

« Dans le poste de directeur d'exploitation, je valorise les capacités d'ingénieur : nombreux échanges avec les milieux professionnels. »

Mais cette implication dans des activités en liaison avec la profession demande un temps qu'il conviendrait de dégager en dehors des horaires d'enseignement.

- *Reconnaissance dans l'établissement*

La reconnaissance est bien ressentie lorsque les missions sont explicitement formalisées par écrit, ou lors de restitutions devant le comité de direction. Le rôle du directeur d'EPLEFPA s'avère donc essentiel.

« Pas de lettre de mission, ni d'échéance, ni de définition de résultats attendus. Il serait intéressant qu'il y en ait, cela signifie un engagement. »

Certains chefs d'établissement utilisent des subterfuges pour dégager du temps pour l'exercice des missions : mélanges de classes par exemple. Tous, chefs d'établissement et ingénieurs, parlent de « bricolage ».

- *Reconnaissance au niveau central*

L'ensemble des ingénieurs ressent le manque de reconnaissance de l'institution.

- sur les missions :

Une impression se dégage : le travail réalisé dans le cadre de missions locales, avec les partenaires institutionnels régionaux (conseil régional notamment) ont des résultats visibles : amélioration du recrutement d'élèves, développement des exploitations, création d'emplois,... Les critères d'évaluation sont explicites : taux de réussite des élèves, placement des apprenants.

Celles qui sont effectuées pour le compte de la DGER sont plus floues. Quels sont leurs objectifs ? Quelles sont les conséquences ? Pour quelle pérennité ?

*« Certains travaux conduits lors de ces missions sont considérés comme non valorisés. »*

*« J'ai l'impression d'avoir travaillé pour rien... »*

*« On n'a pas beaucoup de reconnaissance, la reconnaissance, c'est super important. »*

*« Pour les IT, le problème, c'est la DGER : on nous demande en plus des permanences pendant le week-end, de l'encadrement d'élèves, on est corvéables à merci. »*

*« Si on cantonne les ingénieurs au face à face pourquoi les nommer ? Je ne sais pas ce qu'on attend des ingénieurs. »*

- sur les fonctions de direction :

Les ingénieurs expriment leur sentiment de solitude, d'isolement et un besoin d'animation et de soutien.

*« Directeur d'exploitation, c'est un poste de responsabilité, on ressent la solitude. On a besoin d'échanges avec les collègues : conférence des directeurs d'exploitation sur « Educagri », réunion un an sur deux du groupe des chefs d'exploitation. »*

*« Je n'ai pas de soutien de la hiérarchie : DRAF ou DGER. »*

*« Il n'y a quasiment pas d'animation régionale : il faut obéir et rendre compte, on n'est jamais soutenu. »*

*« Je suis directeur de CFPPA depuis sept ans ; je suis titulaire depuis un an et j'ai été inspecté à ce titre, pour ma prise de fonction en 2004. C'est un peu fou comme système ! »*

- sur les traitements et les rémunérations « accessoires » :

Les disparités, déjà notées dans les rapports précédant cette étude, sont mal vécues :

Disparités entre professeur et ingénieur :

*« Les IT ont le même salaire que les profs, mais ils font beaucoup plus d'heures (permanences) ; ils n'ont pas droit aux heures supplémentaires payées. Le tiers-temps n'est pas dégagé, c'est un échec. »*

Disparités entre ingénieurs en EPLEFPA et ingénieur en service déconcentré :

*« Pour les DDAF, on ne savait pas qu'il y avait autant de différence sur les primes. Je ne m'y étais pas intéressé car le travail ne me branchait pas ! A l'école, on n'a aucune information sur les salaires (traitements + primes) dans la fonction publique. Il existe bien une grille avec les indices, mais on ne sait pas la lire ! On n'a pas d'information sur les primes. »*

*« Il n'y a pas de distinction entre IT et IGREF, dans l'EPL c'est le même boulot par rapport aux missions, aux cours ! »*

*« Il y a une forte disparité sur les primes statutaires entre IGREF, IT et PCEA, et aussi entre ingénieur de même statut selon que l'on est en EPL ou en DDAF. »*

*« Les salaires dans l'enseignement sont les plus bas du marché. »*

*« On constate une dévalorisation des personnes dans certaines fonctions. Par exemple, lorsqu'on est dans l'enseignement, on n'est pas « producteur. Les gens restent par défaut. »*

Les avantages en nature (logement de fonction par exemple) ne sont pas systématiques. Lorsqu'ils existent, ils permettent en partie de compenser.

*« En plus je devais payer mon logement ! »*

Disparités entre les titulaires et les contractuels :

*« De nombreux contractuels quittent l'enseignement : à cause des salaires insuffisants, ou parce qu'il n'y a pas de possibilité de carrière (blocage si on n'est pas fonctionnaire). »*

- sur l'avancement :

Les IT, qu'ils soient dans des postes d'enseignement ou dans des postes de direction, estiment qu'il faut quitter la DGER pour obtenir un avancement.

*« Souvent les IT sont laissés sur le carreau ; les compétences en enseignement ne sont pas reconnues. L'avancement est plus favorable pour ceux qui sont en DDAF. »*

*« Sortir de l'enseignement : dans l'enseignement, on a peu de chance de gagner un échelon. »*

*« Il y a un manque de reconnaissance sur ces postes de direction en EPL : j'ai treize personnes à gérer ; un chef de service en DDAF a souvent trois personnes ! »*

Les directeurs d'EPLEFPA semblent vouloir retenir les IT. Ils hésiteraient à les proposer à l'avancement en raison de la mobilité obligatoire consécutive à une promotion. Ils perdent alors un agent opérationnel de qualité.

*« Pour mon avancement, il a fallu que je demande au proviseur de m'inscrire plusieurs années de suite. Les directeurs d'EPL ne font pas la démarche de proposer les IT à l'avancement ; l'avancement oblige à une mobilité. »*

*« Les EPL qui ont des ingénieurs efficaces ne veulent pas les perdre et les retiennent le plus possible. »*

*« la DGER retient les ingénieurs. »*

*« la DGER ne laisse pas partir les gens ; je ne sais pas comment je m'en sortirais. »*

*« Le ministère de l'agriculture a trop longtemps retenu dans les lycées les ingénieurs enseignants, ce qui a conduit les IT vers une spécialisation dans le domaine de l'enseignement. »*

*« Le poste me plaît énormément mais je n'ai pas intérêt à rester à la DGER. L'an prochain, je fais des demandes de mutation de principe. »*

*« Le ministère n'a pas une politique de gestion des ressources humaines au top : pas de valorisation des compétences ; parfois, les plus enquiquinants sont ceux qui ont des promotions : on s'en débarrasse comme ça et ça nous décrédibilise vis à vis des partenaires extérieurs ! »*

*« Je suis en fin de carrière, il me reste 4 à 8 ans à faire. Mon salaire plafonne depuis plusieurs années ; je n'ai pas de progression possible. Cela fera dix ans sans évolution. »*

Quant aux ingénieurs non statutaires, ils occupent des postes d'enseignants, de formateurs contractuels, ou de direction. Ils ne perçoivent pas clairement la stratégie du ministère de l'agriculture à leur égard. Tous soulignent un problème de reconnaissance, un problème de salaire et un problème de statut.

*« Le ministère ne donne pas l'impression d'avoir envie de faire venir des ingénieurs, ou alors seulement des jeunes sortant d'école ; rien n'est fait pour faire venir des ingénieurs expérimentés. »*

*« C'est un problème, je me sens frustré d'être obligé, après un parcours professionnel, de tout redémontrer, de tout recommencer, de refaire mes preuves. »*

Ils ont le sentiment de ne pas être pris en compte dans la gestion des ressources humaines :

*« Dans le mouvement actuel, le suivi des ingénieurs par l'IGOS<sup>33</sup> ne concerne que les fonctionnaires. »*

*« Je suis directeur de CFPPA depuis sept ans ; je suis titulaire depuis 1 an et j'ai été inspecté à ce titre, pour ma prise de fonction. C'est un peu fou comme système ! »*

*« Je suis contractuel en CDD. Si je passe le concours interne, j'aurai une formation pédagogique à l'ENFA à Toulouse, après 15 ans de carrière ! »*

*« En vingt ans, je n'ai jamais eu d'entretien personnalisé avec l'administration sur ma carrière ! »*

Enfin, ceux qui ont passé le concours spécial de « déprécarisation » signalent que leur ancienneté n'a pas été correctement reprise et qu'à leur âge, cela bloque toute perspective d'évolution de carrière.

*« Le ministère ne reprend que 50% d'ancienneté. Les profs ont été repris avec 100% d'ancienneté (à équivalence BAC<sup>+5</sup>). De plus, dans le paquet Sapin, on a tous le même âge. »*

*« Ils m'ont repris six ans d'ancienneté, ce n'est pas très logique. »*

*« On se demande quel était l'objectif du ministère ? Qu'est ce qu'on attend de nous qui avons peu d'ancienneté mais beaucoup d'expérience ? On pourrait devenir directeur EPL ou autres, mais dans les CAP<sup>34</sup>, on n'a pas assez d'ancienneté. »*

#### **2.4.6. Quelles sont leurs perspectives ?**

La question de l'avenir professionnel laisse une proportion importante des ingénieurs interrogés dubitatifs. On retiendra :

- *l'absence de perspectives pour une partie des contractuels*

*« Il n'y a pas de poste dans lequel je peux évoluer, il n'y a pas d'évolution possible au sein de la structure. »*

---

<sup>33</sup> ingénieur général chargé de l'orientation et du suivi

<sup>34</sup> commission administrative paritaire

*« Le travail me convient, mais il y a problème par rapport au CDD ... On ne peut pas faire de projets. »*

- *l'atout du statut d'ingénieur fonctionnaire*

*« Je n'envisage pas un changement de corps, IT c'est la possibilité de sortir de la DGER, c'est une porte que je veux garder ouverte. »*

*« En tant qu'ingénieur contractuel, on peut évoluer vers des missions régionales avec le SRFD. Aucune possibilité vers les DDAF. Si je passe le concours interne, je risque d'être obligé à une mobilité géographique, sauf si le poste est gagé. »*

*« Mon problème, c'est mon statut de PCEA. J'aurais souhaité aller en DDAF, chef de SEA, mais je n'appartiens pas au corps des IT. C'est un handicap. »*

- *le manque d'informations sur les mobilités possibles et sur les postes en services déconcentrés*

*« Quoi faire après ? Quelles possibilités dans ce système ? Pas de lisibilité. »*

*« On a un problème de recherche de l'information sur les mobilités. »*

*« On manque d'informations sur l'évolution, sur les possibilités de changement. Hors syndicat, pas d'info ! »*

*« L'IGOS n'a aucune démarche prospective ; il n'a rien pour les parcours atypiques. »*

- *la mauvaise image des postes en service d'économie agricole (SEA)*

Les IT fonctionnaires en EPLEFPA ont acquis des compétences qui leur paraissent difficiles à valoriser dans un poste en DDAF. Les postes en SEA sont perçus comme frustrants : trop administratifs, manquant de sens.

*« Je n'ai pas eu envie de me retrouver avec des dossiers de primes : personne n'y est jamais satisfait ! »*

*« C'est difficile d'être prof, mais il n'y a pas de paperasse, pas de complication administrative ! »*

*« C'est très administratif, mais en même temps il y a une relation avec le monde professionnel. »*

*« Les postes en DDAF, ce n'est pas très épanouissant ! En DRAF, c'est mieux. En DIREN<sup>35</sup>, ça pourrait être intéressant. »*

*« Je cherche un poste qui me corresponde, pas en DDAF, plutôt au conseil régional sur les problèmes environnementaux, agricoles ou même problématique développement durable, voire une mise à disposition à la DIREN, sur des postes à profil très ciblés »*

- *l'attrait mitigé pour les postes de direction avec statut d'emploi*

*« Muter ? Pour quel avantage ? C'est un problème de repyramidage du corps. Les seuls avantages seraient dans le statut d'emploi : proviseur... »*

*« Je suis directeur du CFPPA, mais je suis dans le corps des PCEA ; cela pourrait faire une bonne amélioration de fin de carrière, mais je veux mon maintien dans l'EPL. »*

*« Il faudrait passer par la liste d'aptitude. Les places sont rares. »*

*« Assurer la direction d'un CFAA ou CFPPA plutôt que de lycée. »*

Au terme de cette première phase d'étude, les particularités suivantes sont à retenir :

- La difficulté à dresser des emplois types (sauf des emplois de direction) ; le reste relève de diverses combinaisons d'activités.
- Un groupe professionnel qui adhère très majoritairement au(x) projet(s) de l'enseignement agricole public : l'activité proposée a du sens.
- Une ambivalence dans les discours des ingénieurs liée à la difficulté d'accorder sa situation, son projet professionnel et personnel perçus positivement dans le contexte local avec les dispositions réglementaires nationales liées au statut.
- Une image dégradée de la DGER et des interrogations croissantes quant aux moyens mobilisés par l'institution DGER : les ressources mises à disposition ne sont plus à la hauteur des ambitions ; des difficultés d'accès à l'information à tous les stades de la vie professionnelle ; une mauvaise lisibilité de la politique de gestion des ressources humaines.

---

<sup>35</sup> direction régionale de l'environnement

- Un décalage : des établissements où les projets portés par les innovateurs (directeurs, ingénieurs, enseignants...) sont de plus en plus dépendants des ressources dégagées par les collectivités territoriales et les partenaires locaux ; des innovations fragiles qui tiennent par les « *bonnes volontés* », notamment quand elles sont centrées sur les dispositifs d'enseignement.
  - Un paradoxe : l'institution insiste sur la présence des ingénieurs comme une des dimensions fondant la singularité de l'enseignement agricole, mais elle semble n'identifier que les ingénieurs sous statut et elle valorise faiblement la présence d'enseignants titulaires avec un diplôme d'ingénieur. L'attribution de nouveaux postes à profil de chefs de projet peut apparaître comme une amélioration, mais les jeunes IT en sortie d'école sont-ils les mieux placés pour les occuper ?
-

## De la Capitale aux territoires ?

---

### 3.1. Les facteurs d'évolution

#### 3.1.1. Le quatrième schéma prévisionnel national des formations : un élément de contexte

Le quatrième schéma prévisionnel national des formations réaffirme que l'enseignement agricole a pour mission d'accompagner les politiques publiques relevant du champ du ministère de l'agriculture et identifie « *les tendances sociétales pouvant impacter l'enseignement technique agricole* » :

- un contexte socio-économique en mutation : mondialisation, globalisation des économies, élargissement de l'Union Européenne, réforme de la politique agricole commune, mutations de l'agriculture, nouvelles attentes des consommateurs en matière d'environnement, sécurité alimentaire et de qualité des aliments...,
- une politique agricole fortement axée sur le développement durable,
- un développement agricole qui se conçoit avec l'ensemble des acteurs du monde rural dans lequel le secteur des services accroît sa présence,
- l'enseignement agricole doit préparer les jeunes aux métiers de demain et permettre aux adultes de s'adapter aux nouveaux besoins des entreprises,
- une démographie en baisse avec pour conséquences possibles d'une part la diminution des effectifs pour les classes de 4ème à partir de 2005 et de seconde à partir de 2007, et d'autre part, des départs massifs à la retraite de personnels de l'enseignement agricole pouvant induire des tensions dans ces secteurs en déficit d'image et jugés peu attractifs.

Ce même schéma national souligne les multiples atouts de l'enseignement agricole « *taille, organisation, exploitation agricole, atelier technologique, stages en exploitation agricole et entreprises...* ». Il met en avant l'importance de « *la présence d'ingénieurs intervenants dans les formations...* » qui contribuent « *à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle* » et fournissent l'appui à la mission d'expérimentation et de développement agricole à l'accompagnement de l'innovation agronomique et technologique et à sa diffusion... « *Les expérimentations, démonstrations et transferts de technologie conduite par les exploitations agricoles,*

*ateliers technologiques constituent les outils privilégiés de ces relations avec l'appui, notamment des ingénieurs.»*

### **3.1.2. La LOLF**

Le programme 5 « *Enseignement technique agricole* » comporte trois budgets opérationnels de programme (BOP) dont un central sous la responsabilité du DGER. Les deux autres BOP sont :

- un BOP à déconcentration progressive couvrant les personnels de l'enseignement public et privé, personnels de direction, formateurs, inspecteurs de l'enseignement agricole, des exploitations agricoles, ateliers technologiques,
- un BOP déconcentré couvrant, entre autres, les moyens d'ajustement en personnel de l'enseignement public.

Ces dispositions peuvent conforter le DRAF dans sa position d'arbitre sur les questions de recherche, d'expérimentation et de développement des territoires ruraux, et sur l'allocation des moyens disponibles en conformité avec la politique choisie.

### **3.1.3. La loi relative au développement des territoires ruraux**

La loi N° 99-574 du 9 juillet 1999 définissait la deuxième mission des EPLEFPA dans les termes suivants : « *Ils participent à l'animation du milieu rural* ».

La loi N° 2005-157 du 23 février 2005 relative au développement des territoires ruraux élargit cette mission et la légitime. Les EPLEFPA « *participent à l'animation et au développement des territoires* », mission à laquelle s'associent des ITA.

### **3.1.4. Le projet de loi d'orientation agricole**

Le projet, dans ses dispositions « *simplifier et moderniser l'encadrement de l'agriculture* », propose d'élargir le champ d'action des organismes d'enseignement, de formation professionnelle agricole, de développement agricole et agro-industriel et de recherches agronomique et vétérinaire, aux enjeux environnementaux et territoriaux. Il pose le principe d'une nécessaire coopération entre eux pour assurer la mise en œuvre effective de l'objectif commun de production et de diffusion des innovations.

Ces perspectives laissent à penser que la troisième mission des EPLEFPA « *ils contribuent aux activités de développement, d'expérimentation et de recherche appliquée* », mission à laquelle participent des ITA, est élargie aux enjeux environnementaux et territoriaux, ce qui conforte en partie les dispositions de la loi relative au développement des territoires ruraux.

### **3.1.5. Les pôles régionaux « Economie agricole et monde rural »**

La réforme de l'administration régionale prévoit en 2006 la création de pôles régionaux associant les services de l'Etat et différentes délégations d'agences et établissements publics.

Le pôle régional « *Economie agricole et monde rural* », placé sous la responsabilité du DRAF, assurera une mise en commun de l'information technique, économique et statistique et la coordination des dispositifs contractuels. Les EPLEFPA sont invités à participer aux travaux du pôle.

Le chef de pôle devra s'attacher à coordonner l'activité des EPLEFPA, en particulier sur les actions de développement agricole et d'expérimentation (notamment les plateformes technologiques), ainsi que les interventions dans le développement des territoires ruraux et la recherche d'une meilleure adéquation emploi formation <sup>36</sup>.

Cette réforme préfigure la coordination de l'activité des EPLEFPA dont les modalités seront à l'instigation du chef de pôle, arbitre des ressources financières. De nombreuses configurations de coordination sont imaginables : de la simple information réciproque à la mutualisation des moyens humains et financiers...

Par ailleurs, les pôles deviendront de nouveaux espaces de rencontre avec les autres services de la DRAF, les autres services déconcentrés du ministère DDAF et DDSV, les offices, les établissements publics... où le DRAF, autorité académique, pourra jouer un rôle de passeur et de médiateur.

### **3.1.6. Le budget et la dotation globale horaire des EPLEFPA**

Les ressources horaires disponibles en référence à la DGH 2005 permettent de répondre aux besoins exigés par la première mission des EPLEFPA (celle de la formation) et seulement à cette mission.

Les ITA sont intégrés dans cette ressource. En conséquence, du point de vue de la plupart des interlocuteurs rencontrés, il n'existe pas de marge permettant d'engager des enseignants quel que soit leur statut (PLPA, PCEA, ITA, IGRF) sur les autres missions.

Cet élément peut être débattu, le financement des fonctions de suivi, concertation et autres activités (SCA) représentaient, à la rentrée 2005, 42 000 heures sur l'ensemble des régions, soit l'équivalent de 35 ETP. Dans des régions de taille modeste, cela correspond à l'équivalent d'un demi ETP. Une telle dilution conduit à s'interroger sur l'impact effectif de cette dotation.

---

<sup>36</sup> Il élaborera le BOP relatif aux moyens en personnels et en crédit en fonction des objectifs nationaux et des objectifs académiques qui auront été approuvés.

### 3.1.7. La fusion des corps ITR, ITF, ITA modifiera-t-elle le paysage ?

Pendant l'étude, le ministère de l'agriculture a engagé la fusion des trois corps d'IT au sein d'un corps unique d'ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement (IAE) sans spécialisation mais avec des domaines de compétences variés. Deux décrets précisent respectivement le statut du nouveau corps et le statut d'emploi de « chef de mission ».

Dans la phase préparatoire correspondant au début de l'étude, les négociations avec les partenaires sociaux ont porté sur les points suivants :

- le SNITA <sup>37</sup> proposait que l'affectation en qualité d'enseignant se fasse à l'issue d'une expérience professionnelle autre que le face à face. La DGER s'y opposait. Le cabinet du ministre a arbitré en sa faveur.
- la DGER aurait accepté que :
  - les ITA ayant des activités de « *face à face* » et souhaitant rester enseignants bénéficient d'un détachement systématique sur des postes de PCEA,
  - les enseignants (PCEA, PLPA) qui fonctionneraient comme des ingénieurs puissent être détachés sur des postes d'ITA, selon leur activité, leur projet professionnel, leurs compétences et qualifications, notamment un accord sur les niveaux de qualification (Bac + 5).

### 3.1.8. La structure du corps des ITA, les évolutions des effectifs en services déconcentrés, à la DGER et leur articulation

- *La question du repyramidage du corps, qui rend difficile l'accès au grade d'ingénieur divisionnaire des travaux agricoles (IDTA) :*

Elle pourrait être résolue par :

- la mise en place du rapport « *promus sur promouvables* », qui a été défini et accepté,
- la création de cinq postes d'IDTA en 2005,
- la création de postes d'adjoints aux chefs de service, pour assurer la progression des IDTA en les intégrant sur ces emplois.

---

<sup>37</sup> Syndicat national des ingénieurs des techniques agricoles

- *La question des « compteurs », qui rend les mobilités difficiles entre EPLEFPA et services déconcentrés, pose problème.*

Certains de nos interlocuteurs considèrent « *qu'il y aurait actuellement trop d'IT dans les services déconcentrés* ». En 2005, six emplois d'IAE sont disponibles pour l'ensemble des DDAF et DRAF. Rappelons que les DDAF et DRAF n'ont pas de compteur équilibrant entrées et sorties d'IT, alors que la DGER et la DGAL en ont. Aussi le secteur DDAF et DRAF est-il considéré implicitement comme une variable d'ajustement.

### **3.1.9. Le passage en EPLEFPA : une étape dans le parcours professionnel qualifiant d'ingénieur**

Le parcours qualifiant du cadre est défini comme « *un enchaînement cohérent de postes et de situations professionnelles ou de formation qui doivent permettre d'occuper, progressivement, des emplois de complexité croissante, que ce soit dans le domaine du management ou dans celui de l'expertise. À ce titre, les mobilités réussies par les agents leur permettront de concourir pour les promotions ou pour l'accès à des statuts d'emploi...* »<sup>38</sup>.

La traduction pour les ingénieurs est qu'ils « *occupent une place importante au sein de l'encadrement du ministère chargé de l'agriculture et de son dispositif de formation et qu'ils assurent des fonctions de forte compétence technique ou nécessitant des capacités d'expertise* ».

Les interlocuteurs rencontrés considèrent que le passage en EPLEFPA en qualité d'enseignant contribue à mettre en œuvre, voire développe des compétences techniques. Ils formulent cependant les réserves suivantes :

- ne pas faire que du face à face, que celui ci porte sur des disciplines relevant des champs techniques, technologiques et de gestion,
- pouvoir développer significativement, de façon pérenne, et non à la marge, des missions autres (position de chargé d'études ou de mission),
- pouvoir engager une mobilité au sens parcours qualifiant après quelques années d'enseignement.

Ces interlocuteurs soulignent par ailleurs que les compétences techniques et managériales des ingénieurs pour les emplois de responsable d'exploitation agricole, d'atelier technologique, correspondant au niveau 2 de responsabilité. Ces postes ne correspondraient pas à une première affectation, mais pourraient permettre une mobilité de métier dans un même EPLEFPA.

<sup>38</sup> Circulaire DGA/GESPER/C2003-1003 du 28 janvier 2003 sur les parcours professionnels des personnels de catégorie A gérés par le Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et des Affaires Rurales

Enfin, selon eux, leurs compétences managériales pour les emplois de directeur de CFPPA, CFAA, ou EPLEFPA leur confère le niveau 3 de responsabilité.

Les compétences acquises par les ingénieurs en EPLEFPA sont diversement reconnues par les interlocuteurs n'appartenant pas à la DGER :

- les chefs de cellule en DDAF ou DIREN donnent une image dégradée, voire très dégradée des compétences négociables par un IAE sortant d'un EPLEFPA, niant l'expérience de communication, transfert, médiation acquise dans les activités de face à face, sans pour autant avoir un regard négatif sur leurs activités antérieures d'enseignant. Seules les activités qui participent, de leur point de vue, à la constitution de l'identité d'ingénieur pourraient être valorisées, plus particulièrement celles relevant du champ technique : expérimentation, développement, recherche appliquée, conseil aux entreprises, transfert de technologie, ... soit en tant qu'opérateur, soit en qualité de chef de projet.
- les directeurs de services déconcentrés tiennent des propos plus nuancés. Si les compétences techniques permettent d'apprécier une candidature, les activités d'enseignant produisent, elles aussi, des compétences qui sont activées en services extérieurs, par exemple l'autonomie, les capacités de mobiliser de l'information, d'assurer une gestion administrative, de gérer les normes, les capacités de communication, de négociation, celles de maintenir son niveau scientifique, technologique,... Néanmoins, ils insistent sur le contexte professionnel distinct dans lequel :
  - le système de valeurs, codes, pratiques diffère de celui des EPLEFPA, opposant une organisation « *normalisée* » à une relative indépendance et autonomie de l'enseignant au sein de l'EPLEFPA (sur la question de l'encadrement, des rapports hiérarchiques, rendre compte, l'évaluation de l'activité professionnelle de l'agent...),
  - les conflits entre les logiques d'acteurs internes et/ou externes ne sont pas habituellement traités par les enseignants. *A contrario*, les IAE en services déconcentrés doivent prendre en compte, arbitrer des critères techniques, économiques, sociaux parfois opposés, intégrer la gestion de la complexité, des contradictions...
  - le système relationnel en services déconcentrés est souvent piloté par un interlocuteur absent de la vie interne des EPLEFPA : « *La Préfectorale* », ...
- Pour certains de nos interlocuteurs, il semblerait qu'au-delà d'une certaine durée, cette capacité d'adaptation s'érode. Ils postulent que la communauté de travail à laquelle on appartient deviendrait de plus en plus prégnante et rendrait ainsi les mobilités plus difficiles, d'autant qu'il y aurait des moments décisifs

en termes de carrière (autour de 40 ans). Ils parlent alors d'un « *reformatage indispensable* » lors de l'arrivée dans les services extérieurs.

Des allers et retours DGER - services déconcentrés opportuns certes, mais faisables ?

Ces allers et retours sont imaginables, seraient fructueux, opportuns pour l'ensemble du système ministère sous deux conditions qui relativisent la faisabilité d'une telle hypothèse :

- avoir occupé des fonctions à forte compétence technique ou nécessitant des capacités d'expertise dans l'un ou l'autre des systèmes,
- réduire les écarts de rémunération entre les régimes indemnitaires, actuellement peu favorables à un retour vers la DGER ; l'extension du statut d'emploi peut y contribuer.

### **3.1.10. Le statut d'emplois de direction <sup>39</sup>**

Ce statut permet à un directeur adjoint d'exercer d'autres fonctions que celle de proviseur adjoint, à savoir celles de directeurs de centres constitutifs (CFAA, CFPPA, EA, AT)<sup>40</sup>, et confirme les perspectives sur les parcours professionnels des IAE. Il ouvre des perspectives de rémunération accessoires favorables à la mobilité.

### **3.1.11. L'érosion de l'expertise technique au sein des services déconcentrés**

Les interlocuteurs signalent, de façon plutôt partagée, l'érosion de l'expertise technique dans les DDAF, plus particulièrement au sein du service d'économie agricole dont l'activité devient plus transversale et s'éloigne des champs techniques. Cette érosion a été illustrée par deux cas concrets :

- lors d'une sécheresse, une DDA n'était pas en mesure de disposer en interne d'une expertise technique institutionnelle lui permettant d'apprécier à leur juste valeur les diagnostics et propositions faites par les organismes professionnels agricoles. Dans cette perspective, l'expertise technique acquise en EPLEFPA grâce aux activités hors face à face devient un atout, sous réserve, bien entendu, qu'elle réponde aux besoins précis du service employeur.

---

<sup>39</sup> Emplois de direction des EPLEFPA - Décret n° 91-921 du 12 septembre 1991 relatif aux conditions de nomination et d'avancement dans les emplois de direction des établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle agricoles, modifié par les décrets n° 94-835 du 21 septembre 1994, n° 98-597 du 13 juillet 1998, n°2003-271 du 19 mars 2003 et n° 2003-1360 du 30 décembre 2003.

<sup>40</sup> dont les référentiels sont en cours d'élaboration.

- autre exemple, l'expertise viticole et vinicole d'un ITA venant d'un EPLEFPA est apparue opportune à un directeur départemental pour faire face à une crise conjoncturelle.

En outre, le passage par un EPLEFPA permettrait à de jeunes ingénieurs plutôt urbains ou « *rurbains* » de développer une expérience de terrain propre à initier une expertise qui ne leur est pas acquise d'une part par leur origine socioprofessionnelle et d'autre part par une formation identifiée comme « *éloignée des pratiques professionnelles* ».

Face à cette érosion, certains s'interrogent d'ailleurs sur les nécessaires compétences d'ingénieurs pour des activités qui pourraient être réalisées, selon eux, par des attachés.

L'expertise devient un atout si elle correspond à un besoin des employeurs organisé par une logique de marché de compétences.

Enfin, il convient d'examiner si, pour les services extérieurs, l'EPLEFPA pourrait constituer un lieu de ressources où il serait possible de mobiliser de l'expertise, et pas seulement un lieu de ressources logistiques : salles, restauration...

### ***Quelles perspectives ?***

Les missions plus particulièrement investies par les IAE en dehors du face à face sont confortées par les dispositions législatives citées auparavant. Si la légitimité est acquise, il apparaît nettement que leur mise en œuvre pourra difficilement s'appuyer sur les ressources allouées par le ministère qui sont affectées en priorité à la première mission de l'EPLEFPA, celle de formation.

Dans le contexte actuel de décentralisation et déconcentration, il s'agira de construire des partenariats avec des interlocuteurs présents sur le territoire d'intervention des EPLEFPA : organisations professionnelles agricoles (OPA), entreprises, collectivités locales... Les collaborations, pour certaines, sont historiquement présentes de longue date (OPA, entreprises agroalimentaires) ; d'autres émergent lentement, notamment avec les collectivités locales.

Ces dispositions peuvent produire au sein des EPLEFPA un discours sur l'animation, le développement des territoires, élargi aux enjeux environnementaux et territoriaux. Pour autant, sa mise en œuvre, le passage de l'intention à l'action ne se décrètent pas et ne relèveront pas de la seule injonction du SRFD vers le directeur d'EPLEFPA ou du directeur d'EPLEFPA à ses collaborateurs IAE.

L'ancrage, l'intervention sur le territoire, passent très probablement par une démarche volontariste de l'EPLEFPA, dont la stratégie s'appuie sur une politique définie en son sein. Cette stratégie ne s'organise pas sur une « *logique de coup* ». Elle accepte la perspective d'un investissement à moyen terme en ressources humaines et financières, s'appuie sur une analyse de la demande, des besoins des territoires, s'organise autour d'une expertise professionnelle valide et pas seulement déclarative au sein de l'EPLEFPA, s'inscrit dans une logique de contrat... Enfin, c'est bien le directeur de l'EPLEFPA qui peut initier une telle politique à moyen terme sur laquelle les chargés d'étude de projet (IAE ou autres) pourront développer des actions. La mutualisation des moyens au sein de l'EPLEFPA plutôt qu'une « *gestion par appartement* » est la seule stratégie permettant d'atteindre la taille critique réunissant les ressources nécessaires à l'exercice de ces autres missions.

Ces détours sont probablement le prix de la reconnaissance et de la confiance réciproque qui organisent des relations contractuelles entre l'EPLEFPA et des interlocuteurs nouveaux sur des actions opérationnelles qui ne relèveront pas du seul champ institutionnel.

### **3.2. Les tendances**

Le repérage des tendances constitue une étape clef dans l'élaboration de scénario. Elles fournissent la trame générale à partir de laquelle des hypothèses structurantes peuvent être formulées.

Mais il convient aussi de se détacher. L'avenir de tout système social n'est pas exclusivement déterminé par la seule prolongation des tendances. Des faits, aujourd'hui mineurs et n'ayant donc qu'un impact limité sur le système, peuvent demain avoir un rôle moteur. Ils infléchiront sensiblement les tendances observées, générant à terme des modalités de fonctionnement significativement différentes de celles qui auraient pu être mises en évidence par la simple prolongation des tendances passées. Les spécialistes en prospective nomment ces faits : « *faits porteurs d'avenir* ».

Les tendances que nous avons plus particulièrement retenues sont issues :

- des entretiens réalisés auprès d'ingénieurs et de responsables dans les six EPLEFPA du panel,
- d'entretiens conduits auprès de personnalités extérieures au ministère en charge de l'agriculture ; par exemple, cadres en poste auprès de conseils régionaux, cadres dirigeants du ministère en charge de l'agriculture (IGIR <sup>41</sup>, membres de l'inspection de l'enseignement agricole, directeurs régionaux, chefs de SRFD...)

---

<sup>41</sup> Ingénieur général chargé de mission interrégionale

- d'entretiens réalisés auprès de représentants des personnels au niveau central et avec la participation d'ingénieurs en poste en EPLEFPA,
- des deux restitutions intermédiaires effectuées au printemps 2005 à Lyon - Corbas et Toulouse - Auzeville ayant rassemblé plus de trente ingénieurs et responsables d'EPLFPA,
- de lectures de supports élaborés par le ministère de l'agriculture et autres institutions dont le ministère en charge de l'environnement

Dans un souci de lisibilité, mais en étant pleinement conscients du caractère parfois arbitraire des classements opérés, nous avons identifié quatre catégories de tendances.

Au sein de chacune des catégories, nous avons tenté, sans approche quantitative stricte de hiérarchiser, par ordre décroissant de citation, les différents énoncés recueillis.

### **3.2.1. Tendances sociétales pouvant impacter l'enseignement technique agricole**

- le développement durable des territoires et une approche systémique généralisée des milieux,
- la place majeure, voire cruciale, des problématiques de sécurité alimentaire et de santé publique,
- une présence croissante des élèves d'origine urbaine *vs.* agricole à l'inverse du modèle prévalant dans les années 1960 – 1980. Mais demain quid des élèves « *rurbains* » ?
- la part croissante des soins à la personne, notamment des personnes âgées isolées, dans le développement des emplois, y compris en zones rurales,
- la contraction de la production « *primaire* » dans le secteur agricole *vs.* celle de « *produits transformés* »,
- l'émergence de besoins de médiation dans les espaces non bâtis (les conflits d'usage),
- le souci formulé par des enseignants, mais aussi par des employeurs potentiels, de voir les jeunes issus de l'enseignement agricole capables d'articuler « *prise en compte de la complexité* » et « *prise de décision – action* »,
- des attentes de « *réactivité* », voire de « *compétitivité* » dans l'action des services publics,
- la persistance de la méconnaissance relative de l'enseignement technique agricole, souvent non identifié au regard des missions de l'éducation nationale,
- des interrogations sur les capacités réelles de l'institution de reconnaître les engagements professionnels des ingénieurs - enseignants en poste dans les EPLEFPA,
- le maintien, quoique déploré, d'une représentation sociale du métier d'enseignant comme un « *métier peu reconnu* » voire « *dévalorisé socialement* »,
- ...

Nombre des ces éléments ont été explicités dans le quatrième schéma national prévisionnel de l'enseignement agricole.

### **3.2.2. Tendances relatives aux emplois futurs des apprenants issus des formations initiales et continues dispensées par les EPLEFPA**

- l'intérêt constant, voire croissant, pour des situations d'apprentissage débouchant sur « *l'intelligence des situations complexes* »,
- l'importance d'articuler dans tous les diplômes l'apprentissage des sciences « *sociales* » et celui des « *sciences agro - environnementales* »,
- une élévation des diplômes requis sur le marché du travail qui conduira à privilégier *a minima* des diplômes de niveaux IV <sup>42</sup>, voire ceux de niveau III <sup>43</sup> ; plusieurs interlocuteurs considèrent « *qu'à terme des licences professionnelles associant EPLEFPA et universités seront banales* »,
- en écho aux missions d'insertion sociale dévolues à l'enseignement secondaire, certains considèrent que des diplômes de niveau V délivrés par l'enseignement agricole retrouvent « *une authentique pertinence* »,
- une majorité de nos interlocuteurs considèrent que la diversification des emplois déjà constatée s'approfondira avec des emplois plus nombreux en « *amont* » et « *aval* » de la production agricole,
- pour certains, l'enseignement agricole sera légitime s'il fait la preuve qu'il forme des professionnels « *référents* », capables d'être demain « *des acteurs dans les territoires* »,
- ...

### **3.2.3. Tendances relatives aux règles de la fonction publique d'Etat**

- la diminution relative des emplois publics déjà constatée, notamment dans les services déconcentrés, constitue un phénomène durable,
- la loi sur les territoires ruraux et la loi de modernisation de l'agriculture seront des « *cadres d'action* » pour les EPLEFPA,
- il en sera vraisemblablement de même de la loi sur l'école, (relations avec les conseils d'administration, la place des parents d'élèves...),
- la mise en œuvre de la LOLF fait l'objet d'avis partagé : source de souplesse ou facteur de rigidité ?
- la fusion des corps d'ingénieurs des travaux est perçue comme devant favoriser les mobilités,
- la mise en œuvre d'une réforme en profondeur du statut de la fonction publique d'Etat, valorisant les filières d'emploi plutôt que les corps paraît peu probable,

---

<sup>42</sup> par exemple baccalauréat

<sup>43</sup> par exemple le BTSA

- la décentralisation des emplois des personnels non enseignants, divise : certains y voient une réforme rapprochant les personnels de leurs territoires naturels de mobilité, d'autres une « *fracture dommageable des communautés éducatives* »,
- des réorganisations dans les services déconcentrés de l'Etat (mise en place de « *pôles* », de « *missions inter-services* », de « *réseaux* »...) sont identifiées comme une opportunité par certains ingénieurs : des mobilités fonctionnelles seraient de fait facilitées,
- certains interlocuteurs considèrent comme inéluctable la prise en compte de l'expérience professionnelle. À court terme, des dispositifs de type VAE impacteront la gestion des personnels de l'Etat y compris les emplois de catégorie A,
- le développement des emplois fonctionnels dans les EPLEFPA pourrait faciliter la gestion qualitative des corps d'ingénieurs, notamment en réduisant les écarts de traitement entre services déconcentrés et établissement d'enseignement,
- ...

### 3.2.4. Tendances relatives aux structures de formation

- les logiques de projet soutenues par des acteurs centraux et/ou « locaux » ont fait la preuve de leur efficacité, elle seront poursuivies voire accentuées,
- l'enseignement agricole public ne pourra pas faire l'économie d'interrogation quant à son organisation ; pour certains, la restructuration du réseau des EPLEFPA ne pourra pas être éludée durablement,
- la contraction de la DGH conduit mécaniquement à la réduction des initiatives locales même si quelques possibilités demeurent,
- les engagements croissants des conseils régionaux dans l'appui des EPLEFPA s'inscrivent dans la durée,
- si l'institution veut effectivement valoriser les ingénieurs en EPLEFPA, elle ne peut être « *crédible* » que s'ils peuvent développer des actions « *visibles* » pour les partenaires : élus locaux, socioprofessionnels, associations ... *A contrario*, les ingénieurs - enseignants en face à face perdraient leurs qualités d'ingénieurs,
- il existe, pour nombre de nos interlocuteurs, un risque de banalisation de l'enseignement technique agricole. La perte des spécificités conduit à un « *contre modèle* » qui pourrait amener assez naturellement certaines filières à trouver leur place au sein de l'enseignement technique de l'éducation nationale,
- le travail en « *réseaux* » dans des domaines tels que le développement, la recherche, la coopération internationale... sera à court terme croissant et déterminant,
- les coopérations EPLEFPA – CEMAGREF <sup>44</sup> sont globalement perçues comme très aléatoires du fait des différences fortes quant aux finalités des deux structures et aux critères d'évaluation des personnels au sein des deux entités,
- ...

<sup>44</sup> centre d'étude du machinisme agricole, du génie rural et des eaux et forêt

A ce stade, nous avons identifié plusieurs tendances capables de structurer significativement le paysage économique et socioculturel.

Les processus de décentralisation et de déconcentration constituent incontestablement une tendance durable voire irréversible. L'Etat central se recentre sur des fonctions de pilotage et d'évaluation et délègue largement la mise en œuvre concrète des politiques publiques aux acteurs de terrain.

Par ailleurs, dans un autre registre, le souhait des ingénieurs de pouvoir exercer leur métier en écho avec la vision qui a orienté leur choix de jeunes adultes paraît central. Les besoins de reconnaissance « *identitaire* » par l'institution expriment cette volonté qui, si elle est plus manifeste chez les plus jeunes d'entre eux, traverse les différentes générations.

Il nous a semblé enfin qu'un nombre croissant de jeunes ingénieurs, soucieux de concilier vie professionnelle et vie familiale et sociale, étaient plus réticents que leurs aînés à envisager des mobilités géographiques sans que celles-ci soient articulées avec une authentique progression en terme de responsabilité.

### **3.3. Les scénarios : entre Jacobins et Girondins !**

#### **3.3.1. La trame générale**

Quatre scénarios sont proposés. Ils sont organisés par croisement de différentes modalités de gestion des ingénieurs :

- Gestion centralisée ou gestion déconcentrée,
- Gestion des compétences disponibles par corps ou élargie aux personnels ayant une qualification d'ingénieur quel que soit le statut.

La logique des politiques publiques, nationales ou locales, dont la LOLF, est systématiquement intégrée dans la réflexion.

Le postulat de la DGER « *Il faut des ingénieurs dans les EPL* » a été prise en compte.

Enfin, nous avons postulé que les IAE des EPLEFPA ne seront pas affectés sur des missions où ils seraient contraints par « *100% de face à face* ».

	Corps des IAE	Personnels qualifiés ingénieurs			
		PCEA ingénieur	PLPA ingénieur	ACE ingénieur	Autre ingénieur
<b>Gestion centralisée</b>	Scénario 1	Scénario 2			
<b>Gestion déconcentrée</b>	Scénario 3	Scénario 4			

### 3.3.2. Analyse comparative des différents scénarios

- **Scénario 1 : Gestion centralisée du corps**

*- Finalité*

La présence des IAE est un des points qui caractérisent et contribuent à l'identité de l'enseignement agricole. Elle en constitue un des atouts car elle permet :

- de conserver à cet enseignement son caractère professionnel,
- aux EPLEFPA d'accompagner les mutations de l'agriculture, l'agroalimentaire et de l'espace rural,
- d'assurer un lien permanent entre l'EPLEFPA, la recherche et le milieu professionnel.

Ainsi, les IAE contribuent à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des apprenants et accompagnent les politiques publiques relevant du ministère chargé de l'agriculture.

Une gestion centralisée de cette ressource accompagnera les politiques publiques relevant du ministère chargé de l'agriculture et leur déclinaison régionale ou locale.

*- Description*

Ce modèle historique correspond à la gestion centralisée actuelle du corps. Il est organisé par une logique mécanique de première affectation en EPLEFPA et de « compteurs ».

La mobilisation des ressources IAE pour assurer en priorité la mission « enseignement, formation » ne contribue pas à la reconnaissance des compétences acquises, reconnaissance nécessaire à la mobilité professionnelle.

- *Avantages*

Ce premier scénario permet à la DGER de satisfaire :

- la grande majorité des acteurs du système éducatif car la « règle » est aisément acceptable,
- ses besoins en personnels enseignants.

Il dispense le niveau régional d'engager d'éventuelles actions incitatives, de nature à favoriser la mutualisation des ressources.

- *Inconvénients*

Ce modèle historique est actuellement en crise :

- il ne permet la gestion individuelle des parcours (absence d'IGOS pour les ingénieurs non statutaires),
- il souffre d'une rigidité structurelle, notamment au travers du découplage DGER – Secrétariat Général sur les questions de gestion de l'information, des règles, de la rémunération,
- il isole les ingénieurs, alors que ceux ci soulignent que « *hors réseau pas de salut* ».

Il permet au niveau local :

- d'affecter les ingénieurs en priorité sur la mission « *enseignement formation* »,
- de « *laisser faire* » des logiques autonomistes découplées du niveau régional.

• **Scénario 2 : Gestion centralisée par qualification**

- *Finalité*

Il existe, dans les EPLEFPA, une ressource d'ingénieurs, en termes de compétences, actuellement méconnue de l'Etat, voire ignorée au niveau central, régional et local. Ces compétences d'ingénieurs sont réparties sur plusieurs statuts : IAE, PCEA, PLPA, Agent Contractuel (Etat, Région ou sur budget).

La présence de personnels ayant une qualification « *d'ingénieurs agricoles* »<sup>45</sup> est un des points qui caractérisent et contribuent à l'identité de l'enseignement agricole, et en constituent un des atouts car elle permet :

- à cet enseignement de conserver son caractère professionnel,
- aux EPLEFPA d'accompagner les mutations de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de l'espace rural,
- d'assurer un lien permanent entre l'EPLFPA, la recherche et le milieu professionnel.

Ainsi, les ingénieurs contribuent à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des apprenants et accompagnent les politiques publiques relevant du ministère chargé de l'agriculture et leur déclinaison régionale ou locale. Par ailleurs, ils peuvent contribuer à l'expertise dans les services déconcentrés sur des thématiques particulières, voire pallier sa diminution.

#### - *Description*

Ce deuxième scénario est organisé sur une gestion centralisée des qualifications et des compétences mutualisées, qui suppose de :

- prendre en compte tous les ingénieurs, quels que soient leur statut et leur affectation : en EPLEFPA ou en services déconcentrés,
- disposer d'une cartographie exhaustive des qualifications et compétences, ainsi que des besoins et emplois à pourvoir,
- créer et faire vivre un vivier national de personnes ressources, référents, experts dont les compétences sont bien identifiées, reconnues et sont valorisées dans le cadre de réseaux.

Dans cette configuration, le niveau central mobilise ces compétences sur des missions et organise les mises à disposition en assurant les suppléances ou remplacements dans la structure d'affectation, et les frais de déplacement et de mission. En retour, le même niveau central reconnaît les compétences acquises dans ces parcours : rémunérations accessoires, avancement...

#### - *Avantages*

Ce scénario, organisé par la mutualisation, rend possible la reconnaissance des agents « invisibles », en sortant les « non IAE » de l'anonymat : tous les ingénieurs accèdent *a priori* au statut de « personne ressource ».

Les personnes ressources, les compétences mobilisables au sein des EPLEFPA peuvent répondre à la perte d'expertise en services déconcentrés. À terme, des coopérations « EPLEFPA - services déconcentrés » se mettent progressivement en

---

<sup>45</sup> Terme générique regroupant les IT, ingénieurs des techniques agricoles, des IAA et agronomes

place, décloisonnant les établissements et les services déconcentrés et contribuant à des reconnaissances mutuelles.

Dans ce scénario, l'Etat apparaît comme un chef d'orchestre ; c'est lui qui a la main et qui gère la circulation des compétences.

- *Inconvénients*

Ce scénario appelle de nombreuses questions :

- le suivi individuel nécessitant une connaissance fine des agents peut-il être assumé par le niveau national (fichier, base de données, savoir-faire...) dont l'éventuelle carence peut être à l'origine de déceptions locales ?
- la gestion centralisée de ce scénario, qui apparaît à contre-courant des approches actuelles (décentralisation), est-elle compatible avec l'autonomie des EPLEFPA ?
- les risques de distorsions de rémunération nécessiteraient une remise à plat des critères de gestion : avancement, mobilité tant géographique que fonctionnelle, reconnaissance de l'expertise...
- enfin, ce dispositif pourrait être perçu comme un système élitiste par les autres catégories de personnels.

• **Scénario 3 : Gestion déconcentrée du corps**

- *Finalité*

La présence des IAE est un des points qui caractérisent et contribuent à l'identité de l'enseignement agricole, et en constituent un des atouts car elle permet :

- à cet enseignement de conserver son caractère professionnel,
- aux EPLEFPA d'accompagner les mutations de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de l'espace rural,
- d'assurer un lien permanent entre l'EPLEFPA, la recherche et le milieu professionnel.

Ainsi, les IAE contribuent à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des apprenants et accompagnent les politiques publiques relevant du ministère chargé de l'agriculture.

Une gestion décentralisée de cette ressource accompagne au mieux les politiques publiques relevant du ministère chargé de l'agriculture et leur déclinaison régionale ou locale.

### - *Description*

Ce troisième scénario organise une mutualisation des compétences d'IAE au travers d'un pilotage par le DRAF, associant les directeurs départementaux des services déconcentrés et les directeurs d'établissement de sa région.

Dans cette configuration, les IAE, qu'ils soient dans les EPLFPA ou dans les services déconcentrés du ministère chargé de l'agriculture, sont gérés par le niveau régional pour ce qui concerne :

- les allocations des ressources,
- la définition de poste,
- l'entretien d'évaluation,
- la mobilité intra régionale,
- la définition du projet professionnel, dans le cadre d'une cellule régionale de ressources humaines.

Les mobilités « *intra ministère* » au niveau régional sont rendues possibles, car la visibilité est assurée par un dispositif régional de mobilité interne. La gestion individuelle des parcours est assurée par le niveau régional, quel que soit le lieu d'exercice de l'emploi dans le cadre d'une consultation paritaire.

Cette modalité n'exclut pas pour autant un dispositif national de gestion du corps.

### - *Avantages*

Sur la base du projet régional de l'enseignement agricole (PREA), des projets stratégiques des services déconcentrés et de leurs plans d'actions, le niveau régional peut répartir les ressources d'IAE fournies par les BOP et procéder à leur affectation dans les établissements et/ou dans les services déconcentrés.

Les établissements et les services déconcentrés peuvent développer, pour les IAE, des emplois intégrant pour partie des activités que le niveau régional aura validées comme étant constitutives des compétences d'IAE, activités reconnues par l'ensemble des partenaires régionaux. Par exemple, expertise technique développée en situation professionnelle, conduite d'un projet sur une thématique reconnue...

Enfin, les établissements et les services déconcentrés sont incités à développer des coopérations sur des actions ou projets territoriaux.

Ce troisième scénario organisé sur le principe de la mutualisation des IAE participe au renforcement de la reconnaissance de la DRAF auprès des élus, OPA...

Il permet la reconnaissance mutuelle des IAE, notamment par la mise en œuvre progressive d'actions communes entre les établissements et les services déconcentrés, par l'accès des IAE au statut de « *personne ressource* » à l'échelon régional. Il rend possible des parcours professionnels qualifiants d'IAE par des mobilités de l'établissement vers les services déconcentrés et réciproquement.

Enfin, et ce point paraît central, il permet des réinvestissements professionnels vers les apprenants.

- *Inconvénients*

Le pilotage qualitatif de la ressource IAE, qui échappe au niveau central (hors les aspects strictement statutaires), implique un accord préalable et un engagement des cadres dirigeants : DRAF, directeurs de services déconcentrés et directeurs d'établissements, pour créer et faire vivre la mutualisation et la reconnaissance réciproque.

Le ministère de l'agriculture n'est plus en mesure d'assurer une mise en œuvre des politiques publiques qu'il promet de manière uniforme : les priorités régionales deviennent premières ; le modèle « *républicain* », porté par la primauté de règles nationales de gestion, perd du terrain.

Enfin, des EPLEFPA peuvent se replier sur eux-mêmes, privilégiant alors leurs projets développés par des ressources internes sur budget d'établissement.

• **Scénario 4 : Gestion déconcentrée par qualification**

Une gestion déconcentrée des personnels ayant une qualification « *d'ingénieurs agricoles* » accompagnera au mieux les politiques publiques relevant du ministère chargé de l'agriculture et leur déclinaison régionale ou locale.

Ce scénario comporte deux versions :

- l'une « *mutualiste* », caractérisée par une forte mutualisation des compétences au travers d'un accord entre DRAF, directeurs départementaux de services déconcentrés et chefs d'établissement,
- l'autre, « *autonomiste* », dans laquelle établissements et services déconcentrés développent des stratégies propres.

## → Gestion déconcentrée par qualification version *mutualiste*

### - *Description*

Ce scénario est organisé sur une gestion déconcentrée régionale des qualifications et des compétences mutualisées. Il suppose de :

- prendre en compte tous les ingénieurs, quels que soient leur statut ou leur affectation en EPLEFPA ou dans les services déconcentrés,
- disposer d'une cartographie exhaustive des qualifications et compétences ainsi que des besoins et emplois à pourvoir,
- de créer et d'entretenir un vivier régional de personnes ressources, référents, experts dont les compétences sont bien identifiées, reconnues et sont valorisées dans le cadre de réseaux à vocation régionale.

Dans cette configuration, le niveau régional mobilise ces compétences sur des missions et organise les mises à disposition en assurant les suppléances ou remplacements dans la structure d'affectation, en prenant en charge les frais de déplacement et de mission.

Le DRAF effectue un arbitrage entre les projets des établissements et les ressources BOP (affectation des IAE dans les EPLEFPA et/ou dans les services déconcentrés).

Ces mêmes projets portés par des équipes locales (IAE, PLP, autres enseignants...), ont été soumis à la validation des conseils d'administration des établissements, puis « *priorisés* » par le niveau régional qui sollicite les financeurs (collectivités, OPA). En retour, le même niveau régional reconnaît les compétences acquises dans ces parcours : rémunérations accessoires, avancement...

### - *Avantages*

Ce niveau rend nettement plus opérationnel le principe de la mutualisation. Il permet à tout ingénieur d'accéder a priori au statut de « *personne ressource* » à l'échelon régional. Des synergies « *établissements - services déconcentrés* » se mettent progressivement en place et elles contribuent à des reconnaissances mutuelles. Ce qui n'est pas le cas présentement...

Ces missions facilitent l'entretien de compétences scientifiques et techniques (cas plutôt d'ingénieurs en services déconcentrés). Elles autorisent le développement d'expériences dans des fonctions « *hors enseignement de face à face* », avec des réinvestissements vers les apprenants.

Elles rendent possibles l'identification d'emplois à venir. Cela favorisera les ingénieurs - enseignants qui n'ont actuellement qu'une faible visibilité en matière de diversification de leur parcours professionnel.

Les parcours professionnels qualifiants sont, dans ce scénario, plus aisés car les freins géographiques s'avèrent moindres (situations des conjoints, engagements dans la vie sociale régionale...). Une transparence des emplois au niveau régional s'instaure notamment si les structures s'y emploient sans fard.

Dans cette modalité, qui ne rend pas caduc un dispositif national de gestion par corps, le DRAF apparaît comme un chef d'orchestre, relais fort du ministère chargé de l'agriculture auprès des élus, des OPA...

#### - *Inconvénients*

Dans ce scénario, qui implique un engagement fort et durable des cadres dirigeants, DRAF, directeurs de services déconcentrés et directeurs d'établissement, pour créer et faire vivre un « *pacte mutualiste* », le niveau central perd le pilotage qualitatif de la ressource humaine et ne conserve que les aspects strictement statutaires.

Dès lors, le ministère n'est plus en mesure d'assurer une mise en œuvre des politiques publiques qu'il promet de manière uniforme : les priorités régionales deviennent premières... Le modèle « *républicain* », porté par la primauté de règles nationales de gestion, perd du terrain. Les approches « *girondines* » prennent de l'importance et peuvent générer des « *baronnies* », « *du clientélisme* »...

#### ➔ Gestion déconcentrée par qualification version autonomiste

#### - *Description*

Dans cette version, le pacte de mutualisation ne résiste pas aux pressions économiques subies par chaque entité : c'est le « repli malthusien » qui prime. Il est aussi victimes des temporalités différentes : projets réalisés sur de courtes durées dans les services déconcentrés, sur une ou plusieurs années scolaires dans les établissements.

Il est fragilisé par des représentations clivées : « *Un ingénieur qui assure du face à face ne peut véritablement être en charge d'un dossier, d'un projet...* » ; « *Etre enseignant, c'est un métier à part entière...* » .

Il éprouve enfin des difficultés pour mettre en dynamique des logiques d'acteurs en tension : ingénieurs et enseignants d'une part, établissements et services déconcentrés d'autre part.

Dans une logique d'autonomie exacerbée, les directeurs d'établissements et /ou les directeurs de centres constitutifs portent individuellement leurs projets auprès des financeurs et recrutent les ingénieurs les mieux à même de porter ces projets.

La LOLF offrira peut-être après demain des opportunités de même nature pour les services déconcentrés. Dès lors, la distinction « ingénieurs en EPLEFPA - ingénieurs en services déconcentrés » s'avère lisible pour tous, impose des choix et allège la gestion du niveau régional.

- *Inconvénients*

Dans une gestion « *par appartements* » où les clivages « *établissements - services déconcentrés* » sortent renforcés, les politiques publiques sont mises en œuvre sans forte complémentarité, intégrant ou non les priorités nationales voire communautaires.

Les parcours qualifiants, fondés sur la diversification des emplois occupés, sont rendus plus difficiles et peuvent contribuer à un sentiment de « *course d'obstacles* » ou pire, relever d'une injonction paradoxale « *Vous être invités à faire des mobilités .... mais cela relève de votre propre initiative !* »

Dans cette version, la gestion des ingénieurs peut rapidement devenir opaque, la crispation de chaque structure, surtout en régime de fortes contraintes, peut figer les mobilités et les promotions.

### **3.4. Retour sur les logiques d'actions**

Au-delà d'un accord général sur les finalités visées par l'enseignement technique agricole, l'analyse des entretiens individuels, conduits tant en EPLEFPA qu'auprès d'acteurs en poste dans des échelons territoriaux et au niveau central, mettent en évidence des priorités, des attentes et des critères d'évaluation différents.

La relecture des propos recueillis, une analyse des travaux conduits lors des groupes métiers réunis à Lyon - Corbas et Toulouse - Auzeville et des débats engagés lors des différentes séances de travail du groupe d'étude de la filière d'emploi permettent *in fine* de formuler des hypothèses quant aux logiques d'action privilégiées par les acteurs clefs du système.

### 3.4.1. Les acteurs du niveau central

- Le schéma directeur national de l'enseignement :

La DGER mobilise beaucoup d'énergie autour du schéma directeur national de l'enseignement. L'élaboration de ce document d'orientation fait l'objet de nombreux travaux préparatoires sollicitant l'encadrement supérieur et l'essentiel des cadres fonctionnels. Ceux-ci ont en outre le souci constant d'associer les partenaires : associations de parents d'élèves, socioprofessionnels, élus régionaux, représentants des personnels... Les travaux du conseil national de l'enseignement agricole (CNEA) finalisent les engagements et les orientations validées et constituent une référence majeure pour l'action.

Pour le Secrétariat Général, antérieurement Direction Générale de l'Administration, il en va autrement. Quoique associé aux travaux du CNEA, il se place assez explicitement en position d'accompagnateur, garant des règles et des cadres budgétaires.

Pour nombre d'acteurs de la DGER, et notamment d'acteurs en poste en région et en EPLEFPA, le Secrétariat Général est perçu comme : « *bridant les ambitions de l'enseignement agricole* », « *ne donnant pas les moyens nécessaires* ».

- La place des ingénieurs dans l'enseignement agricole :

Pour la DGER, les ingénieurs et notamment les IAE constituent une ressource essentielle. Leur action au quotidien dans les EPLEFPA garantit le caractère professionnel de l'enseignement, assure une fonction d'intégration des savoirs et savoir-faire en complément des enseignements disciplinaires et incarne l'ancrage dans les territoires et les réseaux d'acteurs locaux. Plus prosaïquement, les ingénieurs sont identifiés comme une ressource qui permet de « *faire face aux rigueurs de la dotation globale horaire* ».

Notons enfin que nombre de cadres en poste en administration centrale construisent leur argumentation sur une vision essentiellement statutaire des qualités reconnues aux ingénieurs. Beaucoup méconnaissent le fait que des ingénieurs issus d'écoles nationales d'ingénieurs des techniques agricoles, voire d'écoles d'ingénieurs agronomes, servent sous des statuts de professeur certifié, de professeur de lycée professionnel ou d'agent contractuel.

Pour les services en charge de la gestion des personnels, l'affectation d'ingénieurs dans l'enseignement agricole est à la fois reconnue comme pertinente et conforme aux orientations ministérielles, mais aussi comme peu satisfaisante quand les ingénieurs sont cantonnés dans de strictes missions de formation initiale : « *Confier durablement du face à face élèves à des ingénieurs ... est-ce efficient ? C'est à terme du gâchis même si certains d'entre eux s'en satisfont !* ».

Le discours des acteurs centraux, même s'il est marqué par un souci de gestion qualitative et prospective, apparaît *in fine* plutôt ambivalent.

- La gestion des ingénieurs :

La gestion des ingénieurs, identifiés comme « *une ressource rare* », constitue à l'évidence un enjeu majeur au niveau central.

Si l'identification des emplois à pourvoir appartient clairement à la DGER, les affectations effectives font l'objet d'arbitrages « *serrés* ». Les dispositions statutaires que la DGER souhaiterait voir modifiées pour accroître l'attractivité des emplois proposés en EPLEFPA, semblent lui échapper. Elles font l'objet de négociations qui échappent même pour partie au ministère en charge de l'agriculture... « *Les clefs du problème, elles sont plus à la DGAFP<sup>46</sup>, voire à Bercy ... que rue de Varenne !* ».

### 3.4.2. Les acteurs du niveau local

- Appui aux initiatives des établissements :

Pour les cadres en poste à l'échelon régional, l'appui aux initiatives et projets portés par les EPLEFPA constitue une priorité. Ils ont bien conscience que, si le niveau central fixe des orientations, des priorités, favorise les échanges et la mutualisation des innovations, des financements doivent être trouvés auprès d'acteurs régionaux : élus, socioprofessionnels... Aussi sont-ils très attentifs aux projets, initiatives, attentes ... formulés par les élus territoriaux, les grandes structures associatives, les OPA...

À l'inverse, les structures départementales, DDAF et DDSV, alors qu'elles possèdent une connaissance fine des priorités portées par les acteurs du monde agricole et rural, ne sont que faiblement sollicitées par les équipes dirigeantes des EPLEFPA. Quand des projets s'incarnent avec des acteurs identifiés par des cadres en poste en DDAF ou en DDSV, il apparaît que ces processus trouvent leur source beaucoup plus dans des relations interpersonnelles que dans des logiques d'institutions.

« *DDAF et lycées ? Deux mondes qui s'ignorent !* »

C'est donc plutôt par des logiques de réseaux, anciens élèves d'une même école d'ingénieurs, enseignants oeuvrant au sein d'une même association locale, que des synergies entre services déconcentrés et EPLEFPA se mettent en œuvre.

---

<sup>46</sup> direction générale de l'administration de la fonction publique

- Contributions directes aux projets portés par les établissements :

Les échelons régionaux connaissent, depuis plusieurs années, un resserrement des ressources budgétaires mobilisables au bénéfice d'actions de coopération, d'expérimentation... Dans un souci d'équité, pas toujours bien perçu par les responsables d'EPLEFPA, ils se livrent, souvent à regret, plutôt à un « *saupoudrage des crédits* ». Par ailleurs, nombre de chefs d'EPLEFPA n'hésitent pas à nouer des contacts, souvent positifs, avec les services et des élus des conseils régionaux. Très souvent, ces contacts s'avèrent fructueux.

Quant aux contributions formulées par les services déconcentrés, elles sont très largement marginales. Ici ou là sont commanditées des actions de formation professionnelle au bénéfice d'agents des DDAF et des DDSV.

*« Nous avons sollicité le CFPPA pour des sessions de bureautique destinées aux personnels administratifs. Ils ont des formateurs expérimentés, des salles ...ils assurent un suivi... »*

- Reconnaissance professionnelle des ingénieurs en poste en EPLEFPA :

Les propos recueillis auprès de responsables d'EPLEFPA sont unanimes. Tous valorisent le rôle des ingénieurs et soulignent les contributions apportées. S'ils considèrent que dans le contexte actuel, leur « *présence est cruciale* », beaucoup regrettent de devoir trop souvent leur confier des activités, et en premier lieu du « *face à face élèves* », où leurs compétences ne sont pas suffisamment valorisées.

L'image des ingénieurs oeuvrant en EPLEFPA s'avère, pour les cadres dirigeants des services déconcentrés, globalement floue voire négative. Assimilés à des professeurs de l'enseignement secondaire, ils semblent avoir perdu à leurs yeux leurs qualités d'ingénieurs.

A quelques exceptions près, tels des ingénieurs assumant la responsabilité de l'exploitation ou d'un atelier technologique, les directeurs départementaux ne perçoivent pas les engagements multiples des ingénieurs en poste en EPLEFPA. Ces représentations renforcent l'idée que services déconcentrés et établissements d'enseignement ont un nombre limité de zones d'actions communes.

- Communauté d'intérêt pour un engagement sur le territoire :

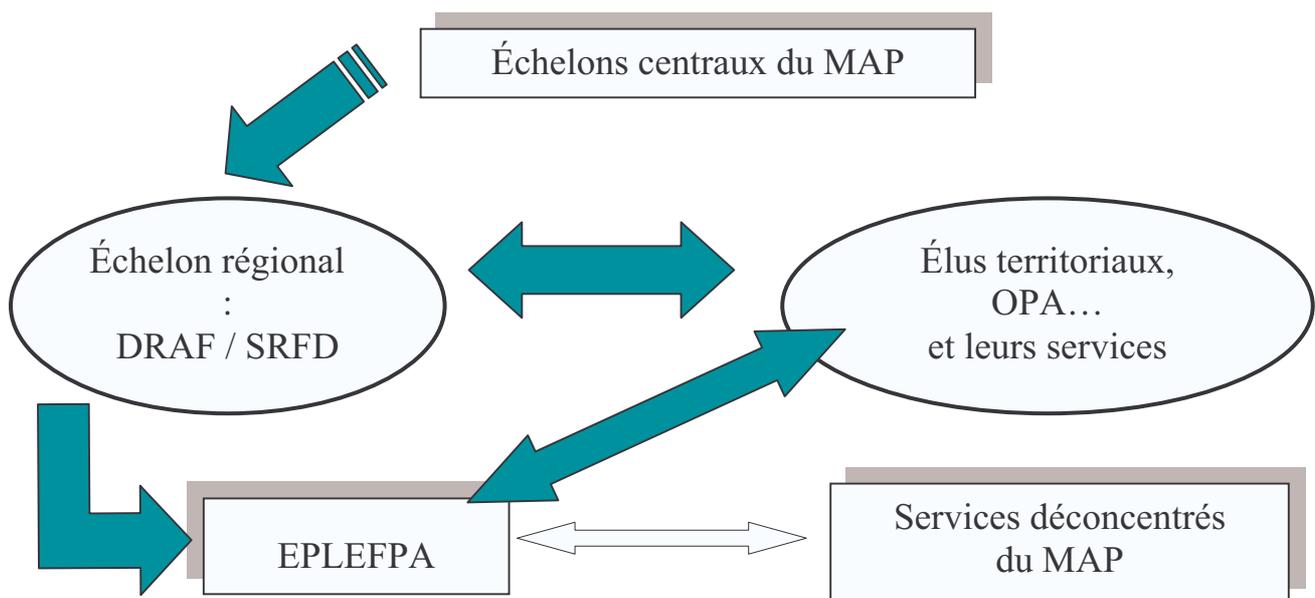
Les équipes dirigeantes et les enseignants mettent en avant des engagements territoriaux inscrits sur des calendriers *a minima* annuels voire bisannuels. Ils ont le souci permanent d'articuler ces projets avec les missions de formation initiale et continue. Cependant, dans un contexte budgétaire très contraint, certains EPLEFPA seraient, aux dires d'ingénieurs, engagés dans des projets « *à la marge des missions*

*d'un établissement de formation, des projets dont la logique économique serait première... »*

Pour les services déconcentrés, la logique de projet de territoire, d'appui aux acteurs locaux... est perçue comme en recul alors qu'elle fut un axe fort durant plusieurs décennies. Nombre de directeurs et d'ingénieurs regrettent un positionnement institutionnel qui privilégie trop à leurs yeux, la « *réactivité, la gestion de dossiers* ». Faute de leviers d'actions qui appartiennent majoritairement aux élus, les services déconcentrés semblent s'être éloignés des politiques de développement local.

Cependant, la loi sur le développement des territoires et la place conférée aux services du ministère dans le « *porter à connaissance* » est perçue comme une opportunité. Cette mission semble ainsi de nature à rapprocher services déconcentrés et établissements d'enseignement.

En première synthèse, le système social intégrant les niveaux centraux et locaux fait apparaître tout à la fois des synergies et l'absence d'intérêts partagés. Le schéma ci-après tente une formalisation des interrelations.



Si les institutions en charge du pilotage, de l'animation et de la réalisation des missions confiées à l'enseignement agricole oeuvrent de concert, les structures présentes au niveau départemental s'ignorent. Un grand nombre de nos interlocuteurs ne se satisfont pas de cette situation qu'ils considèrent comme dommageable tant pour la bonne réalisation des missions confiées au ministère de l'agriculture que pour les parcours professionnels des ingénieurs.

Les instances centrales et régionales du ministère de l'agriculture sont identifiées comme globalement et durablement contraintes dans leurs ressources. À l'inverse, tous les acteurs font le constat que les institutions régionales se voient confier, par

délégation du niveau central, des missions croissantes et qu'elles sont engagées dans un développement de leurs ressources propres.

Dès lors, afin d'assurer une gestion optimisée des compétences portées par les ingénieurs au service des politiques publiques confiées au ministère en charge de l'agriculture, se pose de manière cruciale l'identification de modalités originales de gestion qualitative et prévisionnelle de ces personnels articulant les différentes filières d'emplois et l'ensemble des structures placées sous l'autorité du ministère.

### 3.5. En route vers un nouvel espace de référence : la région ?

#### 3.5.1. Le scénario retenu par le GEFE <sup>47</sup>

La prise en compte des tendances et faits porteurs d'avenir a mis en évidence deux axes pouvant caractériser les scénarios de gestion des ingénieurs en EPLEFPA.

a – Corps vs. Qualification ?

- soit la gestion est conduite exclusivement en référence aux différents corps accueillant des ingénieurs : IGERF, IAE, PCEA, PLP...,
- soit la gestion des personnels, tout en se référant aux statuts, intègre la formation initiale couronnée par une qualification d'ingénieur.

b – Gestion centralisée vs. Gestion déconcentrée ?

- soit la gestion est assurée par l'échelon central : Secrétariat Général et DGER,
- soit la gestion est confiée pour partie aux échelons déconcentrés régionaux du ministère : les DRAF.

	Corps des I A E	Qualification, compétences d'ingénieurs			
		PCEA ingénieur	PLPA ingénieur	ACE ingénieur	Autres ingénieur
Gestion centralisée  DGER & SG	Scénario 1	Scénario 2			
Gestion déconcentrée DRAF	Scénario 3	Scénario 4			
<p><i>Scénario visé 3-4...</i></p>					

<sup>47</sup> Cf. Réunion du GEFE du 23 novembre 2005

Si la situation actuelle peut être identifiée comme le scénario « 1 : *gestion statutaire et centralisée* », le scénario visé pourrait être un scénario de type « 3-4 ». La gestion combinerait une gestion statutaire conduite par le niveau central et une gestion qualitative mise en œuvre par les instances locales : DRAF, « *collèges* » des directeurs d'EPLEFPA et des directeurs départementaux (DDAF et DDSV).

Ce scénario trouve sa pertinence, outre les arguments présentés précédemment, dans la consolidation des échelons régionaux du ministère de l'agriculture et plus particulièrement du pôle régional d'économie agricole et du monde rural qui est animé, par délégation du préfet, par le directeur régional.

Un pôle régional d'économie agricole et du monde rural peut structurer le scénario car :

- les EPLEFPA sont invités à participer aux travaux du pôle,
- le DRAF reçoit mission de coordonner l'activité des EPLEFPA, en particulier sur des actions de développement agricole et d'expérimentation : plate forme technologique, exploitations agricoles..., ainsi que les interventions dans le développement des territoires ruraux et la recherche d'une meilleure adéquation « *emploi - formation* ».

Par ailleurs, le directeur régional est garant de l'articulation de ce pôle avec le pôle consacré à l'éducation afin notamment d'élaborer le schéma prévisionnel régional des formations.

### **3.5.2. Les emplois cibles au sein du ministère de l'agriculture**

Les emplois que pourraient occuper les IAE ont été repérés en croisant des données fournies par les services de gestion des ressources humaines sur les postes occupés par des ingénieurs, les informations sur les missions et les activités dans différents services du ministère de l'agriculture, et les capacités à mettre en œuvre dans ces postes ou activités.

Des propositions sont formulées pour définir des emplois et des parcours professionnels qualifiants dans les différents secteurs d'activité dès la sortie d'école jusqu'à l'accomplissement professionnel.

- *Les emplois d'ingénieur « débutant »*

Les emplois pouvant être confiés à des ingénieurs débutants permettent, dans une phase initiale d'apprentissage et de capitalisation, la mise en œuvre et un premier approfondissement de connaissances et de savoir-faire techniques ou administratifs acquis au sein des écoles.

Ce sont des emplois de chargé de mission, d'inspecteur junior ou de membre d'unité de base ou d'équipe projet.

- *chargé de mission sectoriel sur des fonctions supports,*
- *chargé de mission sectoriel sur cœur de métier,*
- *inspecteur junior : dans les services de contrôle du ministère de l'agriculture (DDSV, SRPV <sup>48</sup>, DGER) ou pour le compte du ministère chargé de l'environnement,*
- *membre équipe projet EPLEFPA.*

- *Les emplois d'ingénieur « expérimenté »*

Ces emplois permettent d'affirmer sa compétence dans l'un des domaines d'activité du corps et le cas échéant de s'engager dans la voie du management au premier niveau de responsabilité d'unités fonctionnelles.

- *responsable sectoriel sur des fonctions supports,*
- *responsable sectoriel sur cœur de métier,*
- *inspecteur : dans les services de contrôle du ministère de l'agriculture (DDSV, SRPV, DGER) ou pour le compte du ministère chargé de l'environnement,*
- *responsable de développement EPLEFPA,*
- *chef de projet EPLEFPA.*

- *Les emplois d'ingénieur « expérimenté ++ »*

Une fois ces compétences acquises, l'ingénieur peut orienter sa carrière selon deux voies différentes. Il pourra exercer les fonctions de référent, de personne ressource au profit d'une ou plusieurs structures (niveau régional, interdépartemental ou inter régional). Il pourra opter pour des fonctions d'organisation et de management.

- *référents,*
- *chargés de FPCA <sup>49</sup>, de cellule examen, DRIF <sup>50</sup> ...,*
- *adjoint au chef de service ou d'unité dans les services déconcentrés, directeur de CFPPA, de CFA, d'EA ou d'AT...*

- *Les emplois d'ingénieur « confirmé »*

Ces emplois impliquent soit un bon niveau scientifique ou technologique, l'agent ayant fait ses preuves et disposant d'une notoriété certaine peut mener soit des travaux d'expertise, soit l'encadrement d'unités fonctionnelles plus importantes à un niveau confirmé de responsabilité.

- *expert,*
- *chef de service, directeurs adjoints d'EPLFPA...*

---

<sup>48</sup> service régional de la protection des végétaux

<sup>49</sup> formation professionnelle continue et apprentissage

<sup>50</sup> délégué régional ingénierie de formation

- *Les emplois d'ingénieur « confirmé ++ »*

Ces emplois signifient une reconnaissance des qualités managériales et peuvent justifier l'accès à un statut d'emploi conduisant à l'indice brut 1015.

- *directeur d'EPLEFPA,*
- *directeur départemental des services déconcentrés.*

Les tableaux suivants classent ces emplois selon leur dominante fonctionnelle technique ou opérationnelle managériale.

Les emplois cibles fonctionnels pour les ingénieurs	En EPLEFPA	En services déconcentrés
Débutant	Chargé de mission sectoriel sur des fonctions supports (exemple : qualité, informatique, formation...)	
	Enseignant et membre équipe projet	Chargé de mission sectoriel sur cœur de métier (DDSV- sécurité sanitaire des aliments, DDAF eau environnement, DRAF-SRPV, SREA)
Expérimenté	Responsable sectoriel sur des fonctions supports (exemple : qualité, informatique, formation...)	
	Inspecteur (DGER : apprentissage...)	Inspecteur : SRPV, DDSV, installations classées pour la protection de l'environnement
	Chef de projet	Responsable sectoriel sur cœur de métier
Expérimenté ++	Réfèrent, coordonnateur ou animateur régional	
		SRFD : Chargé de FPCA, de cellule examen, DRIF...

Les emplois cibles opérationnels pour les ingénieurs	En EPLEFPA	En services déconcentrés
Expérimenté ++	Directeur de CFPPA, de CFA, d'EA, d'AT	Adjoint au chef de service ou d'unité
Confirmé	Directeur adjoint d'EPLEFPA	Chef de service ou d'unité Directeur adjoint
Confirmé ++	Directeur d'EPLEFPA	Directeur

- *Les capacités clés pour occuper ces emplois cibles*

Pour exercer les emplois précités, les IAE doivent mobiliser des savoirs et savoir-faire qu'il est possible de classer en grands groupes de capacités :

Les capacités clés des emplois cibles fonctionnels	En EPLEFPA	En services déconcentrés
Débutant	Capacité à contextualiser l'emploi	
	Capacité à participer à un projet	
	Capacité à mobiliser les connaissances techniques et scientifiques de base propres au cœur de métier	
	Capacité de transmission des savoirs, savoir-faire	Capacité à mobiliser les connaissances et savoir faire juridiques utiles à la pratique professionnelle
Expérimenté	Capacité à mobiliser les connaissances techniques et scientifiques propres au cœur de métier	
	Capacité d'animation d'équipe	
	Capacité à conduire un projet	
	Capacité à pratiquer une inspection	Capacité à pratiquer une inspection
Expérimenté ++	Capacité de transmission des savoirs, capacités à faire reconnaître son expertise par des pairs...	
	Capacité d'encadrement, de management	

Les capacités clés des emplois cibles opérationnels	En EPLEFPA	En services déconcentrés
Expérimenté ++	Capacité de transmission des savoirs, capacités à faire reconnaître son expertise par des pairs...	
	Capacité d'encadrement, de management	
Confirmé	Expérience de management, capacité de gestion de risque, de gestion de crise	
Confirmé ++	Expérience de management stratégique, Capacité de gestion de risque, de gestion de crise, Capacité de négociation politique	

- *Les formations d'adaptation à l'emploi associées*

Pour mettre en œuvre ces capacités, les IAE doivent acquérir :

- des savoirs et savoir-faire scientifiques et techniques liés au cœur de métier,
- des savoirs et savoir-faire dans les domaines réglementaires : droit de l'environnement, droit de l'alimentation, méthodologie et procédures de contrôle... qui seront mobilisés dans des fonctions de police administrative ou dans des fonctions support : législation financière...,
- des savoir-faire et savoir communiquer en situation professionnelle, d'animation ou de médiation, de pédagogie, d'organisation et de management,
- ... et pour tous, une connaissance du milieu institutionnel, des partenaires professionnels, des usagers...

Seuls les premiers semblent acquis à un niveau de base dans les écoles d'ingénieurs. Ultérieurement, dans un parcours professionnel, les changements sectoriels peuvent entraîner une phase d'apprentissage nouvelle.

Il convient donc d'organiser la formation d'adaptation à l'emploi, de prévoir si besoin des outils de formation pour préparer à la prise de poste, notamment dans le cas de changement de secteur d'activité ou de progression de niveau.

L'acquisition de méthodes, la pratique et l'expérience acquise dans plusieurs postes sont nécessaires pour accéder aux compétences indispensables pour une fonction managériale. Il convient donc d'organiser cette formation dans le cadre de parcours professionnels qualifiants.

Formation	En EPLEFPA	En services déconcentrés
Débutant	Connaissance du milieu institutionnel, des partenaires professionnels, des usagers...	
	Initiation à la conduite de projet et à la communication	
	Connaissances et savoir faire techniques et scientifiques propres au cœur de métier...	
	Méthodologie et pratique pédagogique	Méthodologie et pratique juridiques : bases de droit administratif et pénal, réglementation et procédures
Expérimenté	Approfondissements techniques et scientifiques propres au cœur de métier...	
	Communication appropriée...	
	Méthodologie et pratique à la conduite de projet	
	Méthodologie et pratique de l'inspection	Méthodologie et pratique de l'inspection

Expérimenté ++	Méthodologie de transmission des savoirs... (Experts, Coordonnateurs...)
Confirmé	Encadrement, management stratégique, pratiques administratives appropriées...
	Communication appropriée...( par exemple : médiation)
Confirmé ++	Gestion de risques, gestion politique, évaluation des politiques publiques
	Communication appropriée...( par exemple communication de crise )

### 3.5.3. Les parcours possibles

- *Les logiques de parcours*

Quatre axes logiques sont possibles.

*L'ingénieur peut privilégier pour son avancement :*

- des responsabilités fonctionnelles : de nature scientifique et / ou technique : vers des fonctions de « personne ressource », de « référent », voire d'expert...

ou

- des responsabilités opérationnelles, de nature managériale : encadrement d'un centre constitutif, d'un service, d'un établissement...

Toutes deux sont pertinentes pour le ministère.

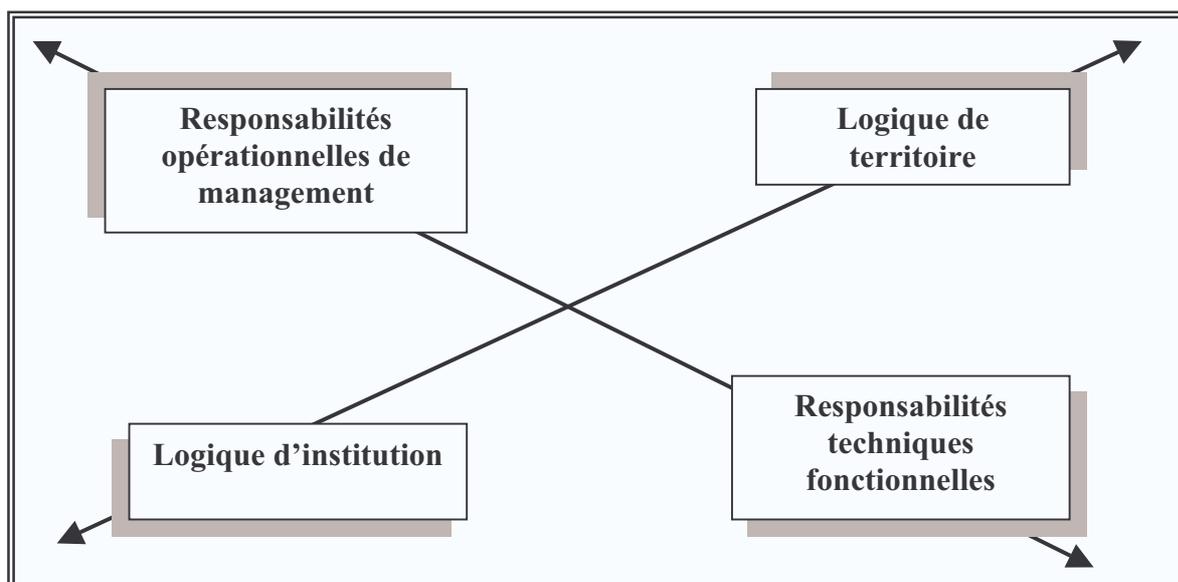
Par ailleurs,

*L'ingénieur peut privilégier pour sa mobilité :*

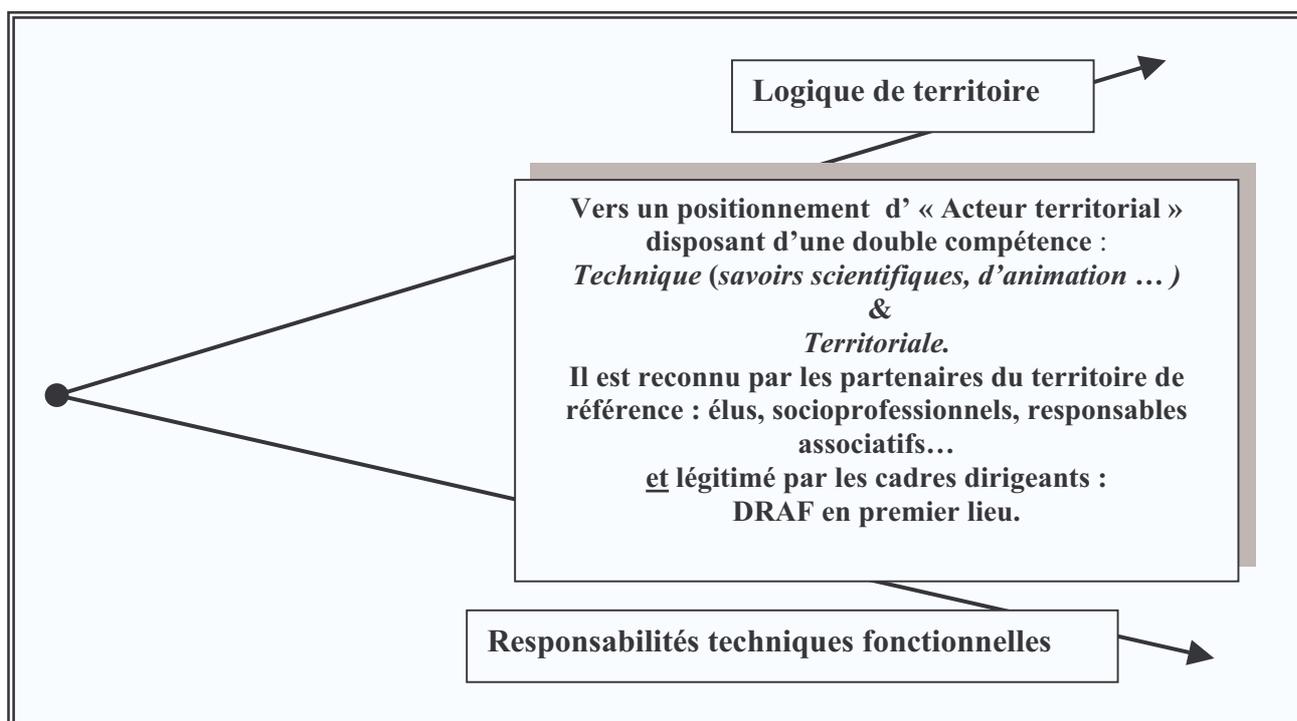
- une logique de filière d'institution, au sein du ministère de l'agriculture : services déconcentrés, établissements d'enseignement, administration centrale, offices agricoles... en intégrant des « allers - retours » entre ces différentes composantes.

ou

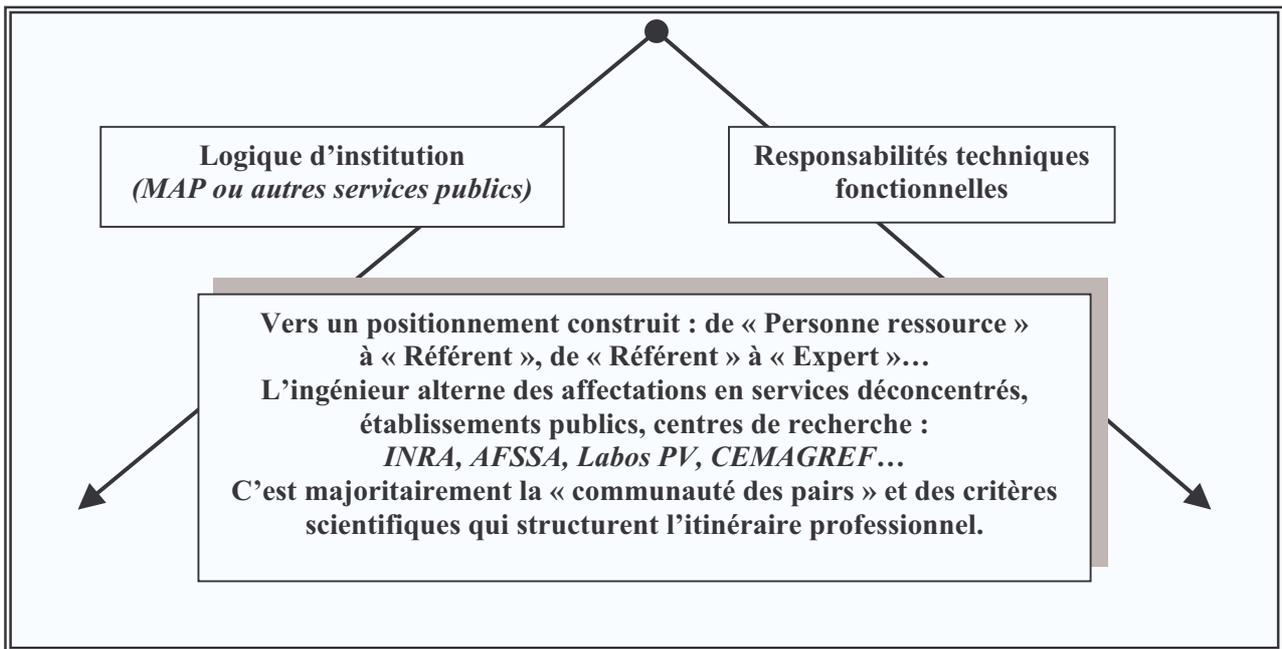
- une logique de territoire : dans les services du ministère d'une région ou de régions proches, combinées avec des affectations dans d'autres ministères (environnement, équipement, éducation nationale...), dans la fonction publique territoriale, dans des chambres consulaires ...



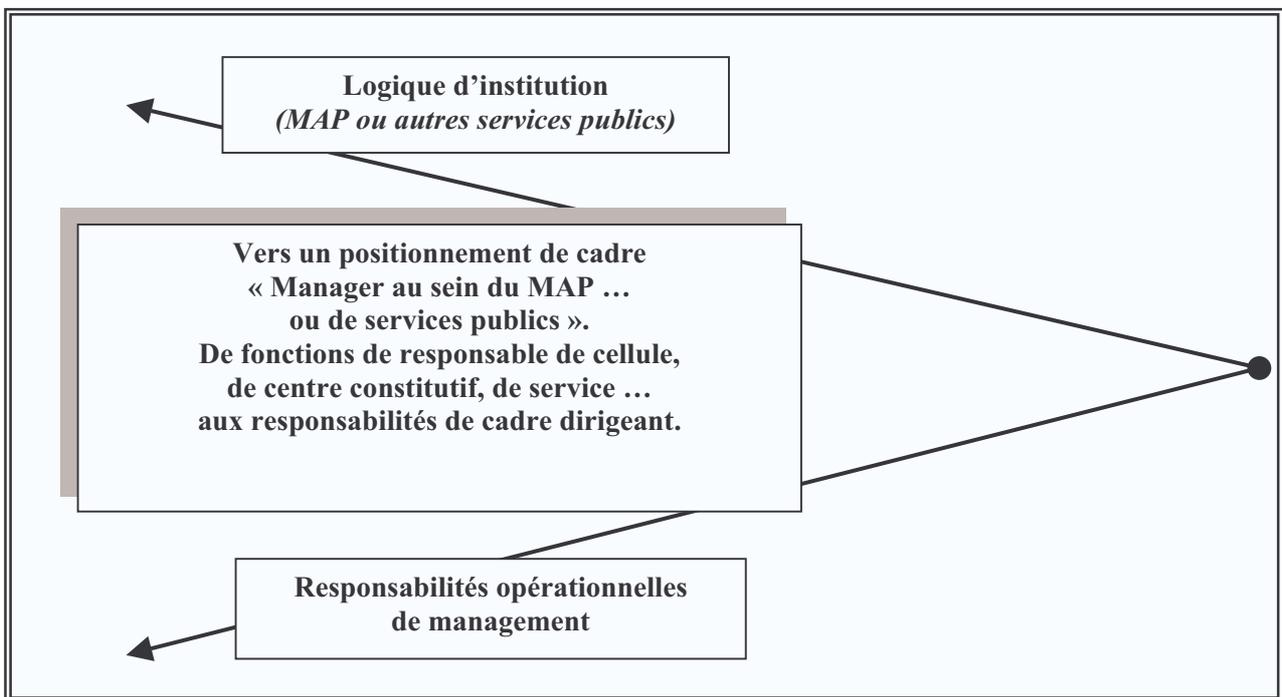
1. L'acteur territorial



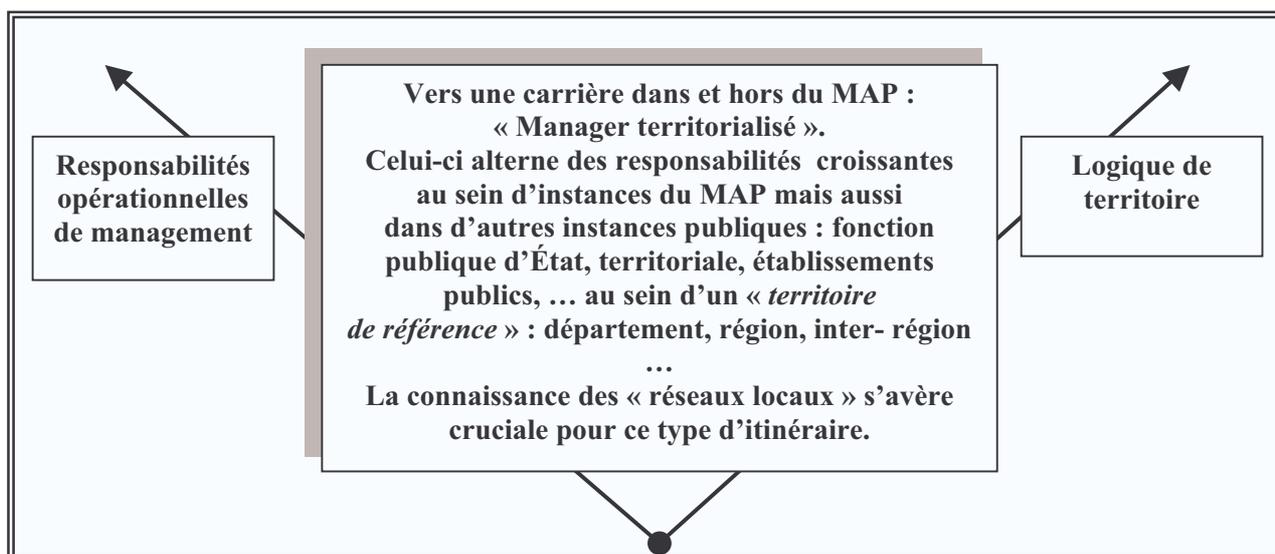
## 2. De la « *personne ressource* » à l'expert en passant par le référent



## 3. Le manager au sein du MAP ou d'autres services publics



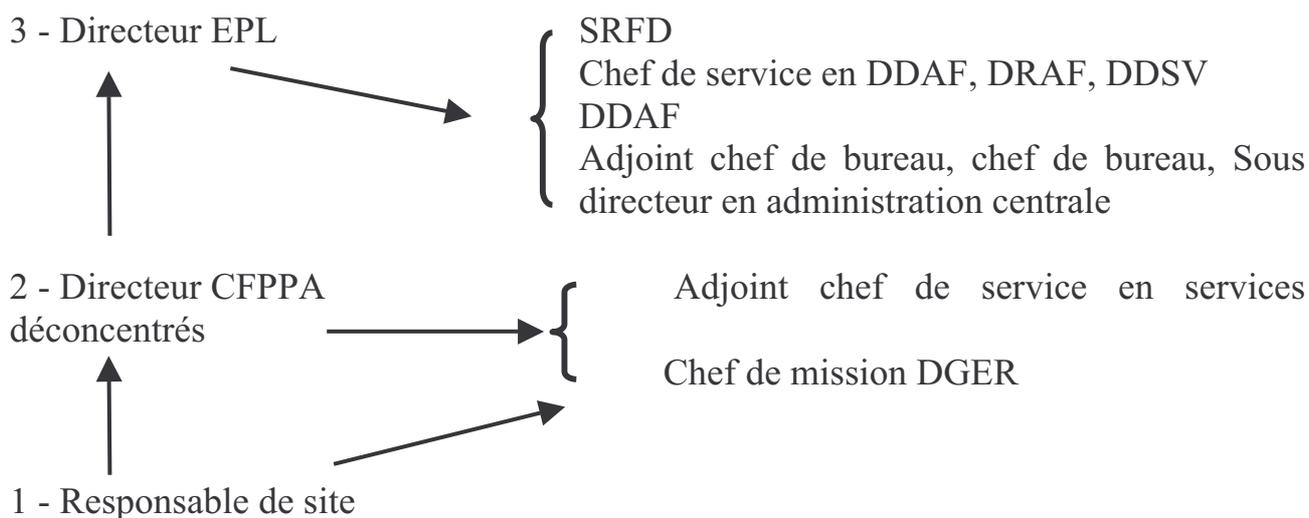
#### 4. Le manager « territorialisé »



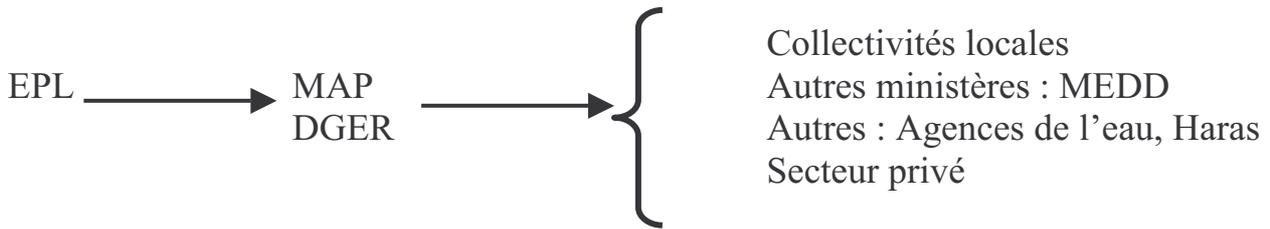
#### • Quelques schémas de parcours possibles . . .

Il est possible de dresser un schéma des possibilités de carrière pour les ingénieurs, en tenant compte de l'analyse effectuée sur les logiques d'acteurs.

⇒ Pour le groupe d'ingénieurs « *Entrepreneurs du public* »



⇒ Pour le groupe d'ingénieurs « *Séparatistes* » à l'affût d'opportunités



⇒ Pour le groupe d'ingénieurs « *Formateurs* » centrés sur une discipline

Ce schéma ne concernant pas les ingénieurs contractuels.

Formation initiale ou continue → Spécialisation disciplinaire → Référent →  
Inspecteur disciplinaire

Des parcours possibles sont identifiés pour optimiser les compétences dès le début de carrière et éviter le « *reformatage* ».

Les parcours possibles : quelques exemples	En EPLEFPA	En services déconcentrés
	↔	
Débutant et expérimenté	Membre équipe projet EPL	Chargé de mission ou responsable sectoriel sur cœur de métier
	Expérience atelier agro-alimentaire	DDSV- sécurité sanitaire des aliments, DRAF SREA
	Expérience exploitation productions végétales	DRAF-SRPV - SREA – SERFOB <sup>51</sup>
	Expérience environnement	Inspecteur installations classées pour la protection de l'environnement

<sup>51</sup> service de la forêt et du bois

	<p>POSTULAT DGER : intérêt ingénieur expérimenté L'ingénieur non chef de service « devrait » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvoir occuper des postes mixtes SD-EPL</li> <li>- être chargé d'enseignement en EPL</li> </ul>	
		<p>CONSTAT de DDAF : Perte d'expertise intérêt ingénieur expérimenté L'ingénieur en EPLEFPA « devrait » :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- pouvoir occuper des postes mixtes SD-EPL</li> <li>- être chargé de mission en DDAF</li> </ul>
	<p>Chargé mission sectoriel sur des fonctions supports : qualité, mission informatique, formation...</p>	
	<p>Un ingénieur sur fonction support peut passer d'un secteur à l'autre sans problème : seul le référentiel change. Besoin d'accompagnement technique</p>	

### 3.6. Quelques pistes pour une gestion intégrée des ingénieurs au profit des politiques publiques

#### 3.6.1. Le constat

Au cours de l'étude, le constat suivant a été dressé concernant les parcours professionnels des ingénieurs affectés dans les établissements :

- *Déficit d'informations :*

Les ingénieurs ont fait part d'un déficit d'informations qui relève soit de l'absence d'information formalisée, soit d'une carence de transmission, soit de la méconnaissance des circuits de diffusion ou d'une difficulté à y accéder. Ce déficit est prégnant à tous les stades de leur vie professionnelle. Il est ressenti au moment du recrutement, de la première prise de poste, et lorsque l'ingénieur souhaite évoluer dans sa carrière.

Il porte aussi bien sur des informations administratives (statut, rémunérations), sur le fonctionnement des institutions et la gestion des ressources humaines (possibilités d'évolution professionnelle, conditions et modalités d'accompagnement, liste et descriptif des postes ouverts), que sur les conditions de l'exercice professionnel (fonctionnement des structures du ministère, connaissance de l'environnement professionnel, des réseaux, des partenaires,...).

- *Insuffisance de formation d'adaptation à l'emploi :*

Au moment de la première prise de poste, les jeunes IAE se trouvent désemparés : en sortie d'école, ils ne connaissent pas le milieu professionnel dans lequel ils vont exercer. Ils ont eu très peu, voire aucun contact avec les structures du ministère de l'agriculture, qu'il s'agisse des services déconcentrés ou des EPLEFPA. Lorsqu'ils sont affectés en EPLEFPA, ils arrivent sans préparation ni formation pédagogique alors qu'ils sont pour la plupart chargés d'enseignement, parfois dans une discipline qui n'est pas celle de leur formation initiale. Ils n'ont pas non plus la formation adaptée qui leur serait utile pour développer d'autres missions dans de bonnes conditions. De ce fait, tous appréhendent le premier poste, quelle que soit sa nature : enseignement en face à face, responsable d'atelier ou d'exploitation, chargé de mission.

Cette appréhension est accentuée par le faible délai, de quelques semaines à parfois quelques jours, qui s'écoule entre la phase d'attribution du poste en sortie d'école et la rentrée scolaire. L'intégration est un moment de tension forte ; peu de chefs d'établissement organisent un accueil et un tutorat efficaces lors de la prise de poste.

La DGER a mis en place un dispositif d'accompagnement de ces jeunes ingénieurs, comportant des périodes de regroupement, mais les moyens budgétaires contraints ne permettent pas d'assurer les frais de déplacement et de mission.

- *Insuffisance de capitalisation des compétences :*

Ensuite, au cours de leur carrière, les compétences acquises par les ingénieurs au sein de l'EPLEFPA ne sont pas suffisamment valorisées et reconnues. Dans le simple face à face, les « *enseignants* » développent des capacités de transmission du savoir et de communication adaptées à des publics divers, ils approfondissent certains domaines de connaissance au point de pouvoir devenir des référents pour l'ensemble de la communauté. L'exercice d'autres missions induit la capacité à prendre des initiatives et des responsabilités, une bonne connaissance des milieux partenaires et des compétences en conduite de projet, en management, ...

Ces compétences semblent peu prises en compte pour l'avancement. Elles sont difficilement « *monnayables* » pour obtenir une mutation vers les services

déconcentrés. En outre, dès lors qu'il s'agit d'un ingénieur non fonctionnaire, elles sont ignorées par le système hors EPLEFPA.

- *Passage très difficile d'un EPLEFPA vers les services déconcentrés :*

Les freins à ce sens de mobilité sont multiples : la DGH et les « compteurs » de la DGER, la mauvaise image de certains services déconcentrés qu'ont les ingénieurs affectés en EPLEFPA et réciproquement, celle de la hiérarchie des services déconcentrés vis-à-vis des ingénieurs qu'elle estime avoir à « reformater » pour les rendre pleinement opérationnels, confortant par là même les constats du chapitre précédent.

- *Passage quasi inexistant des services déconcentrés vers un EPLEFPA*

Le frein à ce sens de mobilité est essentiellement les rémunérations et l'avancement, perçu alors comme un ... recul !

- *Ignorance des ingénieurs sous autres statuts qu'IAE ou IGREF par la DGER*

Ce qui interpelle quant au postulat initial.

### **3.6.2. Les finalités du scénario retenu**

Une des finalités du scénario retenu par le comité de pilotage, en articulant une gestion statutaire centrale et une gestion qualificative déconcentrée, est de développer, pour les IAE, mais aussi pour les personnels ayant une qualification d'ingénieur, des parcours inter structures notamment au niveau régional, inter services, de services déconcentrés vers les EPLEFPA et réciproquement.

Le scénario met en avant la nécessité d'intégrer la problématique « ingénieur » dans le projet stratégique de chacun des services déconcentrés, du projet régional de l'enseignement agricole et des projets d'EPLEFPA.

Il conforte l'échelon régional du ministère de l'agriculture. A ce niveau, le DRAF anime le pôle régional d'économie agricole et du monde rural ; il coordonne l'activité des EPLEFPA, peut orienter leurs actions de développement et d'expérimentation au sein des territoires ruraux et rechercher la meilleure adéquation emploi - formation.

La confirmation d'une gestion régionale des ressources humaines en ingénieurs par la DRAF, sans pour autant renoncer à une gestion centralisée du corps, deviendra nécessaire. Cette gestion repose sur l'énonciation des deux principes suivants :

- « les ingénieurs sont au service du pôle régional d'économie agricole et du monde rural, principe illustré par des priorités ou thèmes qui mobiliseront des ingénieurs d'établissements dans les services déconcentrés »,
- « les ingénieurs sont au service du pôle régional d'éducation, principe illustré par des actions qui mobiliseront des ingénieurs des services déconcentrés au sein des EPLEFPA. ».

Elle doit pouvoir s'appuyer sur un accord formel entre les différents acteurs que sont les services déconcentrés, les EPLEFPA et les ingénieurs au travers de leurs représentants.

Tous les partenaires sont bénéficiaires :

- le ministère de l'agriculture ancre la mise en œuvre de ses politiques dans la région et se repositionne au cœur des territoires grâce aux EPLEFPA,
- la DGER valide son postulat. Elle dispose de jeunes ingénieurs adaptés aux emplois proposés et d'ingénieurs expérimentés : ceux qui viendront des services déconcentrés et ceux qu'elle ignore actuellement ! Pour les apprenants, la pédagogie de projet est portée par des ingénieurs connaissant bien les milieux institutionnels et professionnels.
- les services déconcentrés peuvent mobiliser un vivier d'ingénieurs à compétences scientifiques et techniques sur des problématiques où l'on constate une érosion de l'expertise. Inversement, la réalisation de prestations d'enseignement dans leur domaine de compétence conduit les ingénieurs des services déconcentrés à formaliser leurs connaissances et leurs pratiques des politiques publiques, exercice qui ne peut être qu'utile à leur structure.

Par ailleurs, ce scénario apporte une solution au frein à la mobilité géographique : la communauté d'ingénieurs, quels que soient leur statut et leur affectation, retrouve une image valorisante car fondée sur la reconnaissance des compétences. Les parcours sont plus fluides et les mobilités fonctionnelles sont facilitées, rendant les possibilités d'avancement plus aisées.

### **3.6.3. Les moyens en termes de gestion des ressources humaines**

L'objectif des quelques préconisations qui sont énoncées ci-dessous est d'accompagner au mieux les itinéraires professionnels intégrant des parcours entre EPLEFPA et services déconcentrés. Les entretiens conduits au cours de l'étude ont mis en évidence que la première phase de recrutement et d'affectation des IAE présentait des faiblesses qui, d'une part expliquent les insatisfactions des IAE lors de leur première affectation en EPLEFPA, et qui d'autre part, sont susceptibles de compromettre la mise en œuvre du scénario d'évolution retenu combinant gestion régionale de l'ensemble des personnels ayant qualification d'ingénieurs et leur

mobilité entre EPLEFPA et services déconcentrés (et réciproquement) au cours de leur carrière.

Les étapes de recrutement et d'intégration dans le premier emploi sont deux étapes clefs d'un dispositif conduisant à une intégration professionnelle réussie.

Dès la première étape, il est indispensable d'apporter l'information adéquate pour éviter les représentations tronquées et les désillusions et permettre un choix éclairé des ingénieurs en formation lorsqu'ils postulent à un emploi dans la fonction publique. Une préparation au premier emploi devrait être organisée pour faciliter la prise de poste. Une articulation est à mettre en place entre la fin de la formation d'ingénieur sanctionnée par un diplôme et le premier poste.

#### **3.6.4. Quelques points clés dans le dispositif :**

- Permettre aux IAE de connaître les métiers possibles au sein du ministère par des stages de mise en situation professionnelle notamment pendant l'été. La familiarité acquise peut contribuer d'une part à des choix assumés en matière de demande d'affectation et d'autre part à l'acquisition de bases communes sur les cœurs de métier du ministère. Cette disposition conduirait à rapprocher la durée des congés des ingénieurs - élèves de celle des fonctionnaires.
- Prévoir une formation d'adaptation au premier poste pour apporter les connaissances institutionnelles (missions, organisation, partenaires...) et méthodologiques utiles à la pratique professionnelle. La formation devrait intégrer une période de stage sur un poste semblable à celui de l'affectation avec un tutorat effectif, gage de l'efficacité de cette période en situation professionnelle.
- Cette mesure conduirait à fixer les postes de future affectation plus tôt et/ou à décaler le recrutement des jeunes ingénieurs au-delà de la première année d'école pour permettre la formation complémentaire et le stage.
- La mise en œuvre d'un dispositif ayant pour objectif de préparer à la première affectation pourrait être assurée par une école d'application spécifique à l'égal de l'ENGREF, l'INFOMA <sup>52</sup> ou l'ENFA ou par ces dernières sous forme de plate-forme de formation selon les affectations. Elle permettrait également d'organiser la formation d'adaptation à l'emploi des ingénieurs recrutés par une autre voie et d'accompagner l'ensemble de ces ingénieurs pendant leur parcours professionnel. Elle faciliterait le développement d'une culture commune au profit des politiques du ministère de l'agriculture,

---

<sup>52</sup> école nationale du génie rural et des eaux et forêts, institut national de formation des personnels du ministère de l'agriculture

### **3.6.5. La gestion régionale des ressources humaines**

Les directeurs régionaux joueront un rôle clef dans la valorisation et l'optimisation des ressources humaines.

La LOLF laisse aux responsables de la conduite des politiques publiques d'importantes marges de manœuvre pour rendre la dépense publique plus efficace et pour optimiser sa gestion des ressources humaines<sup>53</sup>. Chaque programme sera doté d'une masse salariale exprimant le coût des personnels et permettant de réaliser des arbitrages internes. Le plafond d'emplois exprimé en équivalent temps plein travaillé (ETPT) permet de comptabiliser tous les emplois, y compris les emplois contractuels, et de mieux rendre compte de la force de travail mobilisée pour la mise en œuvre de chaque politique publique.

Chaque niveau de gestion, central ou déconcentré, devra développer ses capacités d'anticipation et de pilotage pour être plus efficace. Les responsables de la gestion opérationnelle des politiques publiques, et notamment des BOP, le plus souvent situés à l'échelon régional, disposeront d'une plus grande latitude en matière de recrutement pour atteindre les objectifs de chaque programme. Ils ne pourront être valablement jugés sur leurs résultats que s'ils disposent de réels moyens d'action et d'un pouvoir de décision, ou à tout le moins, d'une réelle capacité d'orientation en matière de GRH.

La déconcentration doit mettre ces responsables de proximité en situation de tenir un rôle déterminant dans les principaux actes de gestion du personnel : organisation des services, répartition des fonctions, mutualisation territoriale, recrutement, mobilité, motivation, reconnaissance des résultats.

La LOLF se présente donc comme une opportunité permettant d'agir sur différents leviers pour optimiser la GRH dans une démarche nouvelle de management par objectifs.

### **3.6.6. Une GRH orientée vers la gestion des compétences**

Donnant aux gestionnaires la capacité à maîtriser les transformations d'emplois, la LOLF est l'occasion d'orienter la GRH vers la gestion des compétences : compte tenu des missions et objectifs, quelles sont les compétences dont nous devons disposer pour atteindre les objectifs ? Pour répondre à cette question, une double démarche doit être engagée : la connaissance des compétences disponibles et de celles qui sont nécessaires au fonctionnement de l'organisation, à partir d'un répertoire des métiers et d'un répertoire d'agents qualifiés.

---

<sup>53</sup> La gestion des ressources humaines dans le contexte de la LOLF. Yves CHEVALIER. Dossier « *Gestion des ressources humaines* », Les cahiers de la fonction publique – avril 2006.

- *La création et la gestion d'un vivier de compétences des ingénieurs*

La gestion des ingénieurs devrait alors passer par la mise en place d'un dispositif régional de gestion des ressources ingénieurs, organisé sur la question des compétences, qui devra contribuer d'une part à la mise à disposition et à la mutualisation de compétences au service des actions régionales, et d'autre part au développement des compétences individuelles des ingénieurs.

Le travail d'identification des compétences des ingénieurs et de gestion des viviers pourrait être organisé autour d'un fichier régional dont la création et le suivi seraient à confier aux IGOS, IGIR et IG VIR<sup>54</sup>.

Le travail d'identification des besoins de compétences pour permettre la valorisation et la mutualisation des ressources reviendrait aux responsables de BOP.

Ce dispositif, ouvert, transparent, accessible en termes d'information à l'ensemble des ingénieurs, articulera l'année scolaire et l'année civile. Nombre d'acteurs concernés considèrent dès à présent que les emplois assurés par des cadres ingénieurs devraient être gérés en seule référence à l'année civile.

- *Les emplois et les parcours mixtes*

Pour faciliter le flux optimisé des compétences, il convient d'afficher une offre suffisante de postes mixtes officialisés par des lettres de mission, des fiches de poste : par exemple, affectation en service déconcentré assortie d'une obligation d'enseignement (hors matières générales) ou d'accompagnement de projet en EPLEFPA et dans l'autre sens, mise à disposition ponctuelle d'un service déconcentré d'un ingénieur ressource affecté en EPLEFPA.

Les postes de chef de projet en EPLEFPA ouverts aux ingénieurs devraient être proposés au sein d'un parcours professionnel à des ingénieurs expérimentés.

Il faut également inciter les ingénieurs au passage des services déconcentrés vers les EPLEFPA : pour appuyer le postulat de la DGER, il vaut mieux un ingénieur expérimenté qu'un ingénieur tout juste sorti d'école !

Cette ouverture fait disparaître le côté « clanique » des deux structures du ministère que sont la DGER et les services déconcentrés. Elle peut permettre un nouveau système de valorisation des parcours en écho avec la deuxième carrière des enseignants.

---

<sup>54</sup> Inspecteur général vétérinaire chargé de mission interrégionale

Enfin, comme cela a été indiqué dans le chapitre précédent, cette proposition nécessite une gestion des ingénieurs harmonisée et en référence à l'année civile.

### **3.6.7. Une GRH régionale harmonisée pour tous les ingénieurs**

- *L'accompagnement des ingénieurs*

Le scénario commande de trouver un nouveau système d'accompagnement, par les IGOS ou autres, commun à tous les ingénieurs de même catégorie, quel que soit leur statut.

La cohérence du dispositif sera d'autant mieux assurée qu'il sera étayé par des pratiques d'évaluation, de notation et in fine de modulation unifiées.

Au-delà du rôle confié aux directeurs régionaux et aux « collègues » de cadres dirigeants, il apparaît nécessaire, notamment pour une connaissance fine et actualisée des profils des ingénieurs présents dans un même territoire et de leurs projets professionnels, d'obtenir la contribution des IGIR, IG VIR, IGOS sur l'ensemble de la population en services déconcentrés. Une première étape devrait viser à tout le moins les IAE afin d'assurer la cohérence nationale et le suivi de parcours professionnels individuels dans des aires plus larges.

Une action simple peut être très rapidement opérationnelle : il s'agirait d'institutionnaliser le croisement du regard des IGOS portant plutôt sur les ingénieurs affectés dans les services déconcentrés avec celui des inspecteurs de l'enseignement agricole tourné vers les ingénieurs en EPLEFPA.

L'harmonisation des traitements et rémunérations accessoires de l'ensemble des services déconcentrés et des établissements d'enseignements, y compris en intégrant des éléments matériels (logement...) constituera un complément essentiel à la mise en œuvre d'un tel schéma.

- *Les « CAP » locales*

Il importe que les responsables de BOP soient étroitement associés à la gestion des actes essentiels de management de leurs personnels, dans un cadre organisé. La déconcentration repose sur des mesures d'organisation créant les conditions d'une véritable déconcentration managériale, accompagnée d'une déconcentration formelle des actes de gestion des personnels : délégation de pouvoir et création de « CAP locales » pour tous les actes impliquant une comparaison des mérites respectifs des agents ou de leur parcours professionnel.

La gestion des mobilités doit pouvoir être traitée dans une aire régionale et dans une aire nationale. Le dispositif privilégiera la mobilité intra-régionale avant « d'exporter » les postes vacants à l'extérieur. Une formule du type « section de

CAP » ou « commission mixte régionale », comme il en existe dans de grands établissements publics, pourrait apporter les garanties d'une gestion efficace et transparente. Cette commission réaliserait un pré arbitrage sur les mouvements non pourvus au niveau régional qui serait présenté en CAP au niveau national.

- *L'information*

Pour la réussite de ce scénario, une attention particulière doit être apportée aux systèmes d'information sur les ressources humaines, qui doit permettre à chaque partenaire et à chaque niveau de gestion de disposer des éléments nécessaires, actualisés pour effectuer ses choix.

La collecte, l'analyse, la circulation de l'information devront être organisées à tous les stades :

Avant le recrutement, informations à destination des candidats :

- sur les emplois : statut, référentiels professionnels, description des emplois types et des postes, témoignages...,
- sur les parcours professionnels possibles et la cotation des postes,
- sur les modalités précises de rémunération et leur mise en perspective (traitement indiciaire, primes, NBI <sup>55</sup>, avantages en nature lorsqu'ils existent, selon les postes...), en veillant à une meilleure harmonisation.

Ensuite, informations à destination de l'ensemble des partenaires, décideurs, évaluateurs et acteurs :

- sur les besoins de compétences et sur les compétences disponibles recensées par la gestion des viviers,
- sur les postes ouverts à la mobilité, sur les possibilités d'essaimage, sur les emplois fonctionnels, les parcours qualifiants,
- sur les systèmes d'accompagnement des parcours,
- sur les critères d'avancement...

L'accessibilité facile et la disponibilité de cette information via la mise en ligne Internet ou Intragri pourront y contribuer.

- *Les moyens budgétaires*

La mise en œuvre du scénario demande quelques aménagements.

Au niveau régional, il conviendra de prévoir des moyens logistiques spécifiques pour améliorer les conditions de travail des ingénieurs : bureau et moyens de

---

<sup>55</sup> nouvelle bonification indiciaire

fonctionnement fléchés en EPLEFPA, frais de déplacement pour les parcours mixtes.... La mutualisation régionale des compétence autorisée par la LOLF doit permettre une meilleure efficience, des économies d'échelle et le retour sur investissement.

Au niveau national, il faut revoir et harmoniser le système des rémunérations : annoncée depuis de nombreuses années, l'harmonisation progressive des régimes indemnitaires sera poursuivie pour contribuer à la recherche d'une plus grande fluidité dans la mobilité intersectorielle des ingénieurs.

---



## **En guise de conclusion . . .**

Alors que la notion d'éducation tout au long de la vie tend à s'imposer dans nos sociétés post-industrielles, est-il légitime de conclure ?

En lien à la problématique centrale de l'étude confiée à l'observatoire, il nous semble néanmoins utile, à ce stade, de mettre en exergue quelques dimensions particulièrement structurantes. Celles-ci devraient constituer le cadre de référence majeur des années à venir.

Au travers des entretiens qui nous ont été accordés, des réunions animées avec des panels d'ingénieurs - enseignants et des réunions de travail du groupe d'étude, nous avons identifié l'existence d'une communauté de travail très soudée autour de valeurs cardinales et de projets. La communauté éducative agit très souvent en parallèle à une autre : celle constituée par les services déconcentrés. Partageant les mêmes territoires agricoles et ruraux, la mise en synergie de ces deux entités est très souvent souhaitée. Elle s'incarne par contre rarement et souvent de manière éphémère à l'aulne des efforts de quelques innovateurs peu soutenus par l'institution centrale.

A cette dualité, fait écho une seconde dichotomie : celle qui fait cohabiter deux repères, celui du statut et celui de la qualification. Cet état de fait n'est pas sans conséquence sur la cohésion de l'institution. Faute de repères clairs et partagés, comment agir en synergie ?

Le développement harmonieux et durable des territoires ruraux français fonde plus que jamais la légitimité des politiques publiques portées par les instances centrales. Affirmer cela c'est souligner combien, au sein du ministère chargé de l'agriculture, le passage de la cohabitation à la coopération s'avère crucial. La coopération se fonde sur des valeurs partagées, une confiance réciproque construite pas à pas et l'accord sur quelques normes facilitant la circulation des personnes et des biens.

La société française s'avère toujours plus exigeante à l'égard du système éducatif. Elle attend de lui, parfois en ultime instance, qu'il crée les bases d'un « *vivre ensemble* », c'est à dire d'une société où chacun peut se réaliser, grâce à ses talents, ses projets.

L'Ecole n'est plus seulement le lieu d'acquisition de savoirs, même si la mobilisation de ceux-ci ouvre la voie à une compréhension toujours plus complète d'un monde complexe, en évolution rapide et au devenir incertain. Les apprenants et leurs familles attendent de l'Ecole qu'elle prépare chacun à l'exercice d'un métier, voie identifiée comme la plus probante pour réaliser son insertion sociale.

Face à ces attentes, l'enseignement agricole paraît doté d'atouts très significatifs. L'engagement d'ingénieurs - enseignants dans les EPLEFPA n'est pas le moindre d'entre eux. La volonté de faire vivre des territoires agricoles et ruraux anime nombre d'élus territoriaux. Forts de la dynamique que leur confèrent les lois relatives à la décentralisation, nul doute qu'ils identifieront toujours mieux ces personnels comme des leviers capables de porter des projets novateurs.

En favorisant des parcours professionnels diversifiés pour les ingénieurs - enseignants, le ministère peut apporter aux populations agricoles et rurales une double réponse. Il met à la disposition des apprenants, au sein d'équipes éducatives diversifiées, des femmes et des hommes aux savoir-faire précieux car toujours en construction. Il contribue aussi puissamment au développement harmonieux des territoires.

---

# *Annexes*

I - Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emploi

II – Liste des personnes sollicitées

III - Extraits du code rural relatifs aux missions des EPLEFPA

IV - Extraits du décret relatif aux missions des IAE

V - Table des sigles



# Annexe I

## Composition du Groupe d'Etude de la Filière d'Emploi

- Président : Monsieur René Rosaz -

Prénom et nom	Structure	Adresse	
Monsieur René Rosaz	CG GREF – Président de la III <sup>ème</sup> section	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS Cedex 15
Monsieur Hubert REBOUILLAT	CG GREF	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS Cedex 15
Monsieur Serge BATIOU	IAE – DOS CG du GREF	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS Cedex 15
Monsieur Michel LESCOLE	CG du GREF	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS Cedex 15
Madame Pascale MARGOT-ROUGERIE	Chef de service des ressources humaines	Secrétariat général 78, rue de Varenne	75349 PARIS 07 SP
Monsieur Yves SCHENFEIGEL	Sous-Directeur des établissements et de la politique contractuelle	DGER 1, avenue de Lowendal	75700 PARIS 07 SP
Monsieur Philippe VINCENT	Adjoint du Sous- Directeur des établissements et de la politique contractuelle	DGER 1, avenue de Lowendal	75700 PARIS 07 SP
Monsieur Yann DORSEMAINE	Directeur régional D.R.A.F Limousin	19, bd de la Corderie	87039 LIMOGES cedex
Monsieur Jean-Pierre CARDI	Directeur LEGTA de Valence	RN 7 – Route de Lyon	26500 BOURG LES VALENCE
Madame Mathilde BENARD	Ingénieur LEGTA d'Yvetot	Auzebosc BP 218	76196 YVETOT
Monsieur Janick GOUYSSSE	Ingénieur du LEPA de Neubourg	3, rue Pierre Corneille	27110 LE NEUBOURG

Prénom et nom	Structure	Adresse	
Madame Corinne GROUALLE	Ingénieur LEGTA du Mans	La Germinière	72700 ROUILLON
Monsieur François GHEWY	Ingénieur LEGTA de VERVINS	Route des Champs	02140 VERVINS
Madame Isabelle POULET	Ingénieur LEGTA de Digne	Carnejane	04510 LE CHAFFAUT
Monsieur Frédéric DEHLINGER	Ingénieur Union Nationale des CPIE	26, rue de Beaubourg	75003 PARIS
Monsieur Constant LECOEUR	Président de l'OMM	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS cedex 15
Madame Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet OMM	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS cedex 15
Monsieur François GRANIER	Responsable des Etudes - OMM	251, rue de Vaugirard	75732 PARIS cedex 15
Madame Elisabeth CHAMPALLE	Directrice adjointe de l'INFOMA	Centre de Corbas 16, rue du Vercors	69960 CORBAS
Monsieur Dominique RAGOT	DRIF - DRAF Franche-Comté	Immeuble Orion 191, rue de Belfort	25043 BESANCON cedex

## Annexe II

### Personnes sollicitées durant l'étude

Nom	Fonction	Structure
M. ABDELJANI	ITA	DRAF « Lorraine »
Mme ANGLADE	ITA	EPLEFPA Rodez
Mme ANTOINE	ITA	DIREN « Lorraine »
M. BATIOU	Chargé de mission	DOS / CGGREF
M. BEAUDET	ITA	EPLEFPA Bourg en Bresse
M. BERGER	PCEA	EPLEFPA Fontaine
M. BESSE	ITA	EPLEFPA Rodez
M. BOUDY	Président du groupement des DRAF	DRAF « Aquitaine »
M. BOULOUX	ITA	DDSV Seine Maritime
Mme CAMBOT LEDWIGE	Directrice	EPLEFPA Auch
Mme CASCHETTA	ITA	FORMCO - Lyon
M.CASCHETTA	ITA Chargée de mission	Conseil Régional Rhône - Alpes
M. CHARIOT	ITA	EPLEFPA Rodez
M. CHEVALIER	IGGREF	CGGREF
Mme CLERC	ITA	EPLEFPA Davayé
Mme COSTAZ	Chef de service SSA	DDSV de Haute-Savoie
M. CRETIN	Responsable site CFAA Fontaine	EPLEFPA Fontaine
M. CUCCURU	Secrétaire général	SNITA
M. DARMUZEY	IGREF	EPLEFPA Davayé
M. DAVID	Directeur CFPPA	EPLEFPA Melle
M. de ROMEMONT	ITA	EPLEFPA Bourg en Bresse
M. DELPOUX	Directeur	EPLEFPA Fontaine
M. DEMULE	Directeur	EPLEFPA Fontaine
M. DENIS	Directeur	EPLEFPA Davayé
M. DETREZ	Directeur	EPLEFPA Melle
M. FAVIER	Directeur	EPLEFRA -CFPPA Bourg en Bresse
M. GOTORBE	Inspecteur formation continue	IEA – DGER Paris
Mme HASCOUET	ITA	EPLEFPA Auch-Beaulieu
M. HEDRICH	Ingénieur	EPLEFPA de Dijon - Quétigny
Mme HERBRETEAU	Chargé de mission	DGAL - Mission

		d'administration des services de contrôle
M. JOUSSELIN	Chargé de mission	DGAL - Mission d'administration des services de contrôle
M. LAFOND	IGIR	Rhône- Alpes Auvergne
Mme LAPERROUSAZ	IDTA	EPLEFPA Davayé
Mme LEFEVBRE - BARDOT	Inspectrice de l'EA	DGER / IEA
M. LENADAN	ITA	EPLEFPA Davayé
M. LEPAULMIER.	Directeur adjoint	EPLEFPA Auch-Beaulieu
M. LESCOLE	IGGREF	CGGREF
M. LHERBETTE.	ITA	EPLEFPA Auch-Beaulieu
M. LOCIERO	Secrétaire général	SGEN-CFDT
M. MARAVAL	Directeur départemental	DDAF de Saône & Loire
M. MARSHAL	Doyen de l'Inspection de l'Enseignement Agricole	DGER / IEA
M. MARTIN	Chef de SRFD	DRAF-SRFD Midi Pyrénées
M. MARVEYRE	Formateur, chargé de mission	EPLEFPA -CFPPA Bourg en Bresse
M. MONNERET	IG GREF	DGER – Mission contrôle de gestion
M.NAULIN	ITA	DDAF de Saône & Loire
M. PAILHOUS	Directeur	EPLEFPA Rodez
M. PIATON	Président groupement des DDAF	DDAF du Rhône
Mme POILANE	Chargée de mission	DRAF-SRFD Rhône Alpes
M. PROUVOST	Responsable de l'exploitation	EPLEFPA Melle
Mme PUYO.	ITA	EPLEFPA Auch-Beaulieu
Mme RAGONDEAU.	Proviseur adjoint	EPLEFPA Melle
M. REBOUILLAT	IGGREF	CGGREF
Mme RIZAND	Directrice	EPLEFPA Bourg en Bresse
M. ROUSSEL	Directeur	EPLEFPA Rodez
Mme SANSON.	Directrice atelier technologique	EPLEFPA Rodez
Mme SANSOUS	Chargée études agroalimentaires	EPLEFPA Rodez
M. SCHOTT	Chef de SRFD	DRAF - SRFD Limousin
M. SERRIERES	Ingénieur	EPLEFPA de Carcassonne
Mme WASTIAUX	Inspectrice de l'EA	DGER
M. WIOROWSKI	PCEA	EPLEFPA Rodez

## *Annexe III*

### *Extraits du code rural relatifs aux missions des EPLEFPA*

---

#### **Article L811-1**

*(Loi n° 99-574 du 9 juillet 1999 art. 121 Journal Officiel du 10 juillet 1999)*

*(Loi n° 2005-157 du 23 février 2005 art. 205, art. 211 Journal Officiel du 24 février 2005)*

L'enseignement et la formation professionnelle agricoles publics ont pour objet d'assurer, en les associant, une formation générale et une formation technologique et professionnelle dans les métiers de l'agriculture, de la forêt, de l'aquaculture, de la transformation et de la commercialisation des produits agricoles ainsi que dans d'autres métiers concourant au développement de ceux-ci, notamment dans les domaines des services et de l'aménagement de l'espace agricole, rural et forestier, de la gestion de l'eau et de l'environnement. Ils contribuent au développement personnel des élèves, étudiants, apprentis et stagiaires, à l'élévation et à l'adaptation de leurs qualifications et à leur insertion professionnelle et sociale. :

Ils remplissent les missions suivantes :

1° Ils assurent une formation générale, technologique et professionnelle initiale et continue ;

2° Ils participent à l'animation et au développement des territoires ;

3° Ils contribuent à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes et à l'insertion sociale et professionnelle des adultes ;

4° Ils contribuent aux activités de développement, d'expérimentation et de recherche appliquée ;

5° Ils participent à des actions de coopération internationale, notamment en favorisant les échanges et l'accueil d'élèves, apprentis, étudiants, stagiaires et enseignants.

L'enseignement et la formation professionnelle agricoles publics sont organisés dans le cadre de l'éducation permanente, selon les voies de la formation initiale et de la formation continue. Ils constituent une composante du service public d'éducation et de formation. Ils relèvent du ministre de l'agriculture. Ils sont dispensés dans le respect des principes de laïcité, de liberté de conscience et d'égal accès de tous au service public.

---



## *Annexe IV*

### *Extraits du décret relatifs aux missions des IAE*

---

Décret n°2006-8 du 4 janvier 2006 relatif au statut particulier du corps des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement.

#### Article 3

Les membres du corps des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement sont chargés de fonctions d'encadrement, d'ingénierie et d'expertise. Ils participent à la mise en oeuvre des politiques contribuant au développement durable dans les domaines suivants :

- 1° La mise en valeur agricole, forestière, halieutique et agro-industrielle ;
- 2° La gestion et la préservation des espaces, des ressources et des milieux naturels ;
- 3° L'aménagement, le développement et l'équipement des territoires ainsi que leur protection contre les risques naturels ;
- 4° La qualité et la sécurité sanitaires dans la chaîne alimentaire.

Ils peuvent être chargés, dans ces domaines, de fonctions de formation, de recherche et de développement.

---



## Annexe V

### Table des sigles,

---

AECE	Adjoint d'enseignement chargé d'enseignement
AFSSA	Agence française pour la sécurité sanitaire des aliments
AT	Atelier technologique
ATOSS	Agents administratifs, techniques, ouvriers, de service, sociaux et de santé
BOP	Budget opérationnel de programme
CAP	Commission administrative paritaire
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFPA	Centre de formation professionnelle agricole
CNEA	Conseil national de l'enseignement agricole
DGH	Dotation globale horaire
DIREN	Direction régionale de l'environnement
EA	Enseignement agricole
ENFA	Ecole nationale de formation agronomique
EPLFPA	Etablissement public local d'enseignement et de formation professionnel agricoles
FCPA	Formation continue professionnelle agricole
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement
IGIR	Ingénieur général chargé d'inspection interrégionale
IGOS	Ingénieur général chargé d'orientation et de suivi
IGREF	Ingénieur du génie rural des eaux et des forêts
IGVIR	Inspecteur général vétérinaire chargé d'inspection interrégionale
ITA	Ingénieur des travaux agricoles
LEGTA	Lycée d'enseignement général et technologique agricole
LOLF	Loi organique relative aux lois de finances
MEDD	Ministère de l'écologie et du développement durable
NBI	Nouvelle bonification indiciaire
OPA	Organisation professionnelle agricole
PCEA	Professeur certifié de l'enseignement agricole
PLP	Professeur de lycée professionnel
SEA	Service d'économie agricole
SRFD	Service régional formation et développement
SSA	Service sécurité sanitaire des aliments

---



## ***Publications antérieures :***

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

Olivia Foli (CNRS/LSCI) & François Mathieu (DRAF/SRFD Lille)

### **Secrétaires et assistantes en administration centrale : des emplois au cœur des changements organisationnels – août 2003**

Dominique Le Dily (DDAF Laval) & 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 Rennes) & 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 (I.G.E) - 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)

### **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)

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

Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône) & Gina Martinez (SG/MISC)

