



**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE,
DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT**

DGER – Inspection de l'enseignement agricole

**LA FONCTION DE SECRÉTAIRE GÉNÉRAL EN EPLEFPA : CONSTATS,
RECOMMANDATIONS**

**Jean-Pierre Barutaut
Bernard Chabbal
Pierre Delaye
Joël Demule
Patrice Guillet
Sylvie Jarsalé
Nathalie Joyeux
Dominique Mc Cook
Bruno Poupin
Régine Prion
Joël Rigal
Joël Simon
Damien Trémeau**

Juillet 2015

Sommaire

Résumé.....	4
Recommandations.....	6
1. Le cadre de l'étude.....	7
1.1. La commande.....	7
1.2. La démarche.....	7
a) Les acteurs de l'étude.....	7
b) La méthodologie.....	7
c) Le calendrier.....	9
2. Les constats.....	9
2.1. Les agents.....	9
2.2. Les structures.....	10
2.3. Les fonctions.....	11
2.4. La formation initiale des nouveaux arrivants	13
a) Le cahier des charges.....	13
b) Le programme de formation	14
c) Modalités complémentaires de formation	14
d) Évaluation des formations	15
3 Pistes de réflexions/recommandations.....	15
3.1 la fonction de secrétaire général.....	15
a) Un secrétaire général dans chaque EPLEPFPA.....	16
b) Des fonctions clairement définies et transposables.....	16
c) le secrétaire général et le gestionnaire de centre	17
3.2 le recrutement du secrétaire général : vers un parcours professionnel qualifiant ?.....	18
a) Un parcours professionnel basé sur un double profilage des agents et des postes.....	18
b) Un recrutement spécifique pour les établissements les plus importants.....	19
3.3 La situation administrative du secrétaire général.....	20
a) Le secrétaire général ne doit pas être recruté sous statut d'emploi de personnel de direction.....	20
b) La reconnaissance professionnelle par l'accès au GRAF.....	21
c) L'articulation avec le statut d'emploi de chef de mission.....	21
d) La reconnaissance professionnelle par le régime indemnitaire.....	22

3.4 la formation du secrétaire général.....	22
a) La formation des primo entrants.....	22
b) La formation après l'inscription sur la liste d'aptitude.....	23
c) La formation continue.....	23
3.5 Une prise de fonction plus adaptée.....	24
4. Conclusion.....	26
5. Annexes.....	27
5.1 Population au 1er septembre 2014.....	27
5.2. Primo entrants dans la fonction de 2010 à 2014.....	28
5.3. Mobilité des attachés au cours des 4 dernières années	28
5.4. Établissements avec deux administratifs de catégorie A.....	29
5.5. LISTE DES SITES CONSTITUÉS D'AU MOINS UN CENTRE DE FORMATION SCOLAIRE INITIALE (ou de présence d'élèves) ET D'UN AUTRE CENTRE.....	31
5.6. Enquête sur le métier de secrétaire général d'EPLEFPA.....	33

Résumé

La directrice générale de l'enseignement et de la recherche du ministère chargé de l'agriculture a mandaté l'inspection de l'enseignement agricole pour réaliser un travail de synthèse sur la fonction de secrétaire général d'EPLFPA en mettant en évidence le recrutement, la sélection, la formation, le suivi et l'adéquation du référentiel actuel avec les fonctions.

Pilotée par des inspecteurs à compétence administrative, juridique et financière, l'étude a été réalisée par une équipe d'inspecteurs représentant l'ensemble des spécialités de l'inspection. Les différents acteurs de la politique éducative et de la gestion des ressources humaines du ministère ont été consultés (CGAAER, RAPS, DRAAF, SRFD, associations des personnels, DGER et secrétariat général...).

Conclue en juin 2015, cette étude constate la grande disparité des situations professionnelles indépendamment de la complexité des établissements. Si la grande majorité des secrétaires généraux sont des attachés, ces emplois peuvent être occupés notamment par des agents contractuels, des secrétaires administratifs faisant fonction, et par quelques fonctionnaires appartenant à d'autres corps, quelle que soit la taille et la configuration de l'établissement. La gestion prévisionnelle de ces emplois s'avère particulièrement ardue.

Les secrétaires généraux rencontrent de réelles difficultés professionnelles dans la réalisation de leurs missions, tout particulièrement en début de carrière. Il peut en résulter des situations de risques psychosociaux et des dysfonctionnements importants dans certains établissements.

Or, les EPLFPA sont des structures de plus en plus complexes dans un cadre juridique et financier en constante évolution. C'est pourquoi l'emploi de secrétaire général occupe une place déterminante dans le fonctionnement des établissements. Si les fonctions de secrétaire général s'organisent autour des quatre axes précisés dans le référentiel actuel (gestion financière, gestion des ressources humaines, gestion administrative et logistique), le périmètre d'activité, le degré d'autonomie et de responsabilité sont extrêmement variables. La diversité de ces situations dépend de multiples facteurs sur le plan individuel, organisationnel et historique.

Actuellement la formation d'adaptation à l'emploi des nouveaux secrétaires généraux et des gestionnaires de centres est assurée par AgroSup Dijon, après la prise de fonction, sur les deux premières années.

Les difficultés constatées, l'analyse des situations et les entretiens avec les partenaires rencontrés conduisent à plusieurs recommandations qui concernent la fonction de secrétaire général, le recrutement, la situation administrative, la formation et la prise de fonction.

Les fonctions de secrétaire général sont présentes dans chaque établissement quelle que soit sa taille ou sa configuration. Leur périmètre et leur nature devraient être clairement définis pour être identifiables et transposables dans chaque établissement, indépendamment de l'historique et des personnes.

De plus, l'articulation entre secrétaire général et gestionnaire de centre ou de site doit être précisée. À cet effet, le référentiel de métier porté par la note DGER/SDEPC/N2006-2030 du 6 mars 2006 devrait être révisé.

L'élaboration d'un parcours professionnel, basé sur un double profilage, des agents et des postes, permettrait de limiter les difficultés rencontrées en début de carrière. L'objectif étant la mise en adéquation du niveau de connaissances et d'expériences professionnelles avec le degré de difficulté des postes occupés. Le classement existant des établissements serait utilisé (catégories 2, 3, 4 et 4 exceptionnelle).

Un parcours professionnel pourrait s'organiser par un premier poste en qualité de gestionnaire de site, sous l'autorité fonctionnelle d'un secrétaire général confirmé, voire par un poste de secrétaire général dans un établissement de catégorie 2, pour évoluer vers des postes de secrétaires généraux des catégories supérieures.

Pour les secrétaires généraux des établissements des catégories 4 et 4 exceptionnelle, une commission de recrutement pourrait sélectionner les candidats présentant les pré-requis nécessaires en termes de conditions statutaires (grade) et de compétences en matière juridique, financière et managériale. Il s'agit, à l'instar de ce qui existe déjà pour les personnels de direction, de constituer un vivier d'agents à la compétence reconnue, susceptibles d'occuper ces emplois de secrétaires généraux dans une perspective de 3 ans.

Pour rendre ce parcours professionnel attractif, l'hypothèse d'intégration du secrétaire général sous statut d'emploi de personnel de direction apparaît peu opportune. Pour autant la reconnaissance professionnelle basée sur la réglementation en vigueur peut intervenir par l'accès au grade hors classe des attachés d'administration de l'État et/ou par l'accès au statut d'emploi de chef de mission dans l'enseignement technique.

Cette reconnaissance professionnelle passe également par un régime indemnitaire adapté et en adéquation avec le niveau de complexité du poste.

Par ailleurs, les secrétaires généraux inscrits sur la liste d'aptitude, suivraient une formation spécifique d'adaptation à l'emploi. De même, une formation continue devrait être déployée au niveau régional (DRFC) et national (PNF) de façon à ce que les secrétaires généraux puissent actualiser régulièrement leur connaissances.

Enfin, la prise de fonction des secrétaires généraux pourrait être institutionnalisée en adaptant ses modalités et son calendrier. Elle serait progressive, échelonnée sur 6 semaines (du 1er septembre au 15 octobre) et permettrait à la fois une passation de service effective après la découverte de l'univers professionnel et le suivi des formations essentielles. Les niveaux national, régional et local pourraient être mobilisés dans le cadre d'un accueil renouvelé.

Liste des recommandations

La Fonction

Recommandation n°1 : Confirmer la fonction de secrétaire général dans chaque EPLEFPA, quelle que soit sa taille

Recommandation n°2 : Définir clairement les attributions du secrétaire général, pour être transposables dans l'espace et le temps

Recommandation n°3 : Réviser le référentiel professionnel en distinguant la fonction de secrétaire général de celle de gestionnaire de centre et de site

Le recrutement

Recommandation n°4 : Instaurer un parcours professionnel qualifiant basé sur un double profilage des agents et des postes

Recommandation n°5 : Considérer les sites des établissements comme postes de début de carrière

Recommandation n°6 : Sélectionner des secrétaires généraux des établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle par une commission ad hoc

La situation administrative

Recommandation n°7 : Affirmer la spécificité des fonctions de secrétaire général

Recommandation n°8 : Conforter la reconnaissance professionnelle de la fonction par l'accès au statut d'emploi de chef de mission et au GRAF pour les secrétaires généraux des établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle

Recommandation n°9 : Conforter la reconnaissance professionnelle par un régime indemnitaire progressif et significatif pour les secrétaires généraux des établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle

La formation

Recommandation n° 10 : Délivrer des formations adaptées pour les prises de fonction dans les établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle

Recommandation n°11 : Assurer une formation continue régulière en s'appuyant sur les DRFC au niveau régional, et sur le PNF au niveau national

La prise de fonction

Recommandation n°12 : Adapter la prise de fonction en l'étalant sur 6 semaines, en incluant formation, tuilage, tutorat et passation de service

.

1. Le cadre de l'étude

1.1. La commande

À la demande de la directrice générale de l'enseignement et de la recherche, l'inspection de l'enseignement agricole a mis en œuvre, fin 2013, une étude consacrée à l'analyse de la fonction de secrétaire général en EPLEFPA. La lettre de commande qui, chaque année scolaire, définit les missions d'expertise et d'appui que l'inspection apporte à l'administration centrale, en précise le champ : « recrutement, sélection, formation, suivi, adéquation du référentiel avec les fonctions ».

1.2. La démarche

a) Les acteurs de l'étude

Le doyen de l'inspection de l'enseignement agricole a constitué un groupe de travail composé d'inspecteurs de tous les domaines de compétence, copiloté par messieurs Bernard Chabbal et Bruno Poupin, inspecteurs à compétence administrative, juridique et financière, pour conduire cette expertise.

Ce groupe s'est réuni à plusieurs reprises tant pour élaborer et valider la méthodologie que pour se prononcer sur les différents constats et les propositions au vu des éléments apportés par les entretiens et les différentes enquêtes.

b) La méthodologie

- La recherche documentaire et statistique : La traditionnelle recherche documentaire préalable s'est avérée fructueuse lorsqu'on aborde le sujet de manière générale sur l'encadrement en milieu administratif :
 - études de l'observatoire des missions et des métiers du ministère de l'agriculture de l'alimentation et de la forêt :
 - « Les parcours professionnels des attachés d'administration » (2008) ;
 - « Le référentiel professionnel de direction EPLEFPA » (2011)
 - Rapport sur « les métiers d'encadrement des services déconcentrés du ministère » (2012)
 - Rapport du CGAAER : « Mutualisation des fonctions supports des EPLEFPA (Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles) Rapport n° 11047 du 22/11/2011 »
 - Rapport 2013-021 d'avril 2013 de l'inspection générale de l'éducation nationale : « Le renforcement de l'attractivité des fonctions d'encadrement : vivier, formation, ouverture, mobilité et décroisement. »
 - Arrêté conjoint du ministre en charge de l'agriculture et du ministre en charge de la fonction publique du 19 mai 2014
 - Note de service DGER/SDEPS/N2006-2030 portant référentiel métier du gestionnaire et du secrétaire général en EPLEFPA.
 - Note de service SG/SRH/SDMEC/2014-471 portant circulaire d'orientation sur les parcours professionnels des corps de catégorie A du ministère en charge de l'agriculture.

Par contre, on constate une absence d'outils et de procédures permettant d'avoir une connaissance fine de la population des gestionnaires et secrétaires généraux des EPLEFPA et d'assurer son suivi. La complexité de ce suivi est accentuée par le fonctionnement des établissements basé sur le rythme de l'année scolaire et les mouvements des personnels titulaires intervenant à plusieurs moments en cours d'année civile avec, de plus, les recrutements d'agents contractuels au fil de l'eau pour pallier aux absences éventuelles de fonctionnaires.

- Des entretiens semi-directifs, individuels ou collectifs, à partir d'une grille, ont été réalisés auprès de différentes personnes, acteurs des politiques publiques, de l'enseignement agricole ou de la gestion des ressources humaines au sein du ministère de l'agriculture de l'alimentation et de la forêt. Ont été ainsi consultés :
 - Le Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux représenté par Bernard BOYER, Président de la section recherche, formation et métiers, Pascal GIRAUDON, Danielle GOZARD, Gilbert PESCATORI, Luc VIGNOT ;
 - Les représentants des IGAPS, en visio-conférence : Dominique PELISSIE, Véronique BONNE, Alain MARAVAL. En entretien direct, Yann DORSEMAINE ;
 - Le représentant du groupement des DRAAF, Martin GUTON ;
 - Le président du groupement des chefs de SRFD, Max LOUETTE et sa collègue, Nathalie JOYEUX.
 - La présidente de l'association des directeurs d'EPLFPA, Anne DETAILLE ;
 - Le président de l'association des directeurs d'exploitation agricole et d'atelier technologique, Frédéric GRATTEPANCHE,
 - Le président de l'association des gestionnaires et secrétaires généraux dans les EPLEFPA, Didier CABILIC ;
 - Le sous-directeur emplois, mobilité carrière au service des ressources humaines du secrétariat général, Michel GOMEZ
 - Le sous-directeur des établissements des dotations et des compétences à la DGER, Philippe CUCCURU et son adjoint, Marc JOUMIER ;
 - Les attachés chargés du contrôle de légalité en DRAAF/SRFD pendant une de leurs réunions à Paris.
- Des enquêtes auprès des secrétaires généraux et gestionnaires d'établissements
 - Un premier questionnaire porté par des inspecteurs, membres du groupe de pilotage, auprès d'attachés en poste dans des EPLEFPA lors de missions indépendantes de l'agent et du sujet traité.
 - Un deuxième questionnaire (annexe 4.5), plus synthétique, diffusé à tous les gestionnaires en EPLEFPA, par l'intermédiaire de leur association, après avoir été proposé aux secrétaires généraux de la région Midi-Pyrénées lors d'une réunion organisée par le DRAAF en juillet 2014. Sur les 189 agents recensés, seuls 31 ont répondu, soit 16,5 % de la population. Le taux de non réponse élevé s'explique certainement par le déploiement de l'enquête à une période particulièrement chargée dans les établissements. Les résultats obtenus confirment les différents constats dressés préalablement par le groupe de travail. On peut interpréter la faible participation à cette enquête par un relatif consensus sur les problématiques abordées.

c) *Le calendrier*

Les entretiens se sont déroulés entre mars 2014 et janvier 2015. Les différentes enquêtes ont débuté en septembre 2014.

2. Les constats

Les personnes rencontrées ont une représentation partagée du métier de secrétaire général en EPLEFPA. En partant de la note de service DGER/SDEPS/N2006-2030 portant référentiel métier du gestionnaire et du secrétaire général en EPLEFPA, elles s'accordent pour y inscrire la gestion administrative, budgétaire, logistique et les ressources humaines

Par contre, une certaine confusion existe lorsqu'il s'agit de son intitulé. C'est ainsi que l'emploi est souvent assimilé au corps administratif des personnels susceptibles de l'occuper : attaché. Or, on rencontre aussi des CPE, PCEA, voire une ingénieure de recherche. Il est aussi caractérisé par le terme historique de « gestionnaire », le vocable « intendant » étant peu usité désormais. Cette difficulté sémantique est accentuée par la gestion quantitative des emplois et le recours fréquent à des agents contractuels pour occuper des postes qui n'ont pu être pourvus par des titulaires. La gestion prévisionnelle de ce type d'emploi s'avère particulièrement ardue et nécessiterait un suivi plus méthodique pour en extraire des éléments statistiques pertinents.

La présentation schématique de l'état des lieux s'organise autour de 4 aspects : les agents, les structures, les fonctions et la formation initiale des primo-entrants.

2.1. Les agents

- Sur un plan général, on constate la très grande disparité des situations professionnelles. Indépendamment de la complexité de l'établissement, on rencontre sur le poste de secrétaire général un spectre large de statuts qui va du contractuel nouvellement recruté au chef de mission doté d'une solide expérience. À la rentrée scolaire 2014, la population totale des cadres identifiés comme remplissant des fonctions administratives de catégorie A était de 189 agents, dont 27 contractuels (Voir tableau 5.1 en annexe). Les 162 titulaires se répartissent ainsi :
 - 142 attachés d'administration
 - 11 chefs de mission
 - 1 CPE
 - 1 ingénieure de recherche
 - 7 Secrétaires administratifs faisant fonction

Si les emplois de chefs de mission relèvent de critères objectifs tenant à la surface financière, au nombre d'apprenants de l'établissement et à sa structuration (nombre de sites et de centres constitutifs), les autres nominations résultent de l'application des règles classiques d'affectation, à savoir la gestion d'un corps de fonctionnaire indépendamment de la gestion fonctionnelle des postes, les contractuels servant de variable d'ajustement.

Or, lorsqu'il n'y a pas adéquation entre le statut et l'emploi, ce dernier manque d'attractivité eu égard au rapport entre le temps de travail requis et la rémunération qui est versée aux agents contractuels. En effet, ces personnels sont soumis à un forfait de 209 jours de travail annuel sans qu'un décompte particulier du nombre d'heures réalisées soit tenu. Ce qui, compte tenu de la charge potentielle de travail qui pèse sur cet emploi, peut aisément excéder les garanties légales fixées dans le cadre de l'ARTT.

Quelle que soit sa situation statutaire, qu'il soit titulaire ou contractuel, un débutant perçoit une rémunération basée sur un indice brut de l'ordre de 416 points, les contractuels ne bénéficiant pas de régime indemnitaire spécifique.

- Sur un plan individuel, des secrétaires généraux qu'ils soient titulaires ou contractuels rencontrent de réelles difficultés professionnelles dans la réalisation de leur mission. Le service n'est pas toujours à la hauteur des attentes légitimes. Ces difficultés peuvent avoir pour origine :
 - un positionnement inadéquat au sein de l'EPLEFPA. Si l'environnement professionnel est déterminant, il ne saurait être dissocié du comportement du titulaire du poste et des maladroites de positionnement qu'il peut éventuellement commettre vis-à-vis de sa hiérarchie, de ses collègues chefs de service ou de ses collaborateurs.
 - une reconnaissance contestée au sein de l'équipe de direction. L'organisation fonctionnelle de l'établissement ne prévoit pas toujours la présence d'un secrétaire général qui incarne plutôt une vision transversale et hiérarchique au détriment d'un organigramme « en râteau » privilégiant l'autonomie des centres constitutifs.
 - des compétences techniques insuffisantes ou un manque d'expérience qui apportent une faible valeur ajoutée au fonctionnement de l'équipe de direction.

Ces difficultés se concentrent sur les premières années dans la fonction, notamment pour les agents les plus jeunes, assez nombreux. A la rentrée 2014, 11,64% étaient âgés de moins de 30 ans, cette proportion n'étant que de 4,81% pour l'ensemble des agents de l'enseignement technique (données bilan social 2013). La méconnaissance de l'environnement professionnel, le manque de repères, l'absence d'expérience expliquent souvent le décalage entre le service attendu, à court terme, et le service rendu. La maîtrise de la fonction s'installe ensuite plus ou moins rapidement.

La réussite dans une fonction dépend aussi de l'accueil que l'on a reçu en arrivant dans l'établissement. L'attitude positive du chef d'établissement et, plus largement, de l'ensemble de l'équipe de direction, joue en faveur d'une intégration réussie. De même, le comportement de l'équipe administrative peut faciliter les conditions d'apprentissage du nouvel agent ou, au contraire accentuer ses difficultés.

Quelle qu'en soit l'origine, institutionnelle, organisationnelle ou personnelle, il s'ensuit un réel malaise préjudiciable à la qualité du service rendu, et de nature à fortement perturber les individus les plus fragiles.

En dehors même des cas de difficultés avérées, les secrétaires généraux sont soumis à de fortes pressions en termes de responsabilité et de charges de travail qui les exposent à des risques psychosociaux. Le fait de se retrouver seul dans un établissement éloigné, ainsi que le sentiment d'un déficit de reconnaissance peuvent aggraver les situations difficiles.

L'ensemble de ces constats explique l'observation d'une rotation annuelle importante puisque 8 % de la population est accueillie chaque année. Or, il est à noter qu'elle se compose de 37% d'agents contractuels.

2.2. Les structures

L'organisation et le fonctionnement des EPLEFPA deviennent de plus en plus complexes du fait de l'évolution exponentielle de la réglementation, de la multiplicité des donneurs d'ordres (collectivités territoriales, État...), de l'hétérogénéité des publics, la judiciarisation des procédures, la diminution des dotations administratives, les requêtes systématiquement urgentes, les financements croisés et les enjeux territoriaux... Cette complexité est accentuée par la taille des établissements qui ont fait l'objet de regroupements, le plus souvent au niveau départemental. Elle est couplée avec une exigence de qualité du service rendu portée par la communauté éducative et le territoire.

Elle requiert un pilotage fin qui doit s'appuyer sur de solides compétences dans les domaines juridiques, administratifs, financiers et en pratiques managériales.

Les entretiens que nous avons conduits sont unanimes pour considérer que le chef d'établissement doit pouvoir s'appuyer, en la personne du secrétaire général, sur un collaborateur direct capable de maîtriser ces champs d'intervention, personne référente pour l'établissement. L'association des directeurs d'établissements insiste particulièrement sur ce point. Le secrétaire général doit être en mesure d'exprimer ces compétences, d'autant plus qu'il est souvent le seul expert dans l'établissement pour les domaines juridiques et financiers.

Ces dernières années, les dotations administratives de l'État ont fortement diminué.. La qualité de l'organisation et la montée en compétences des individus qui la composent constituent une des réponses à cet enjeu. Les fonctions de secrétaire général sont au cœur de ces évolutions.

2.3. Les fonctions

La note de service DGER/SDEPC/N2006-2030 du 6 mars 2006 présente le référentiel métier de gestionnaire d'EPLEFPA en assimilant les fonctions de gestionnaire d'EPLEFPA à la fonction de secrétaire général d'EPLEFPA. « Ce référentiel répond à plusieurs préoccupations :

- distinguer les deux fonctions de gestionnaire d'EPLEFPA – celle de gestionnaire d'EPLEFPA et celle de gestionnaire de centre – en promouvant la fonction de gestionnaire d'EPLEFPA à la fonction de secrétaire général de l'EPLEFPA ... »

Le gestionnaire de l'EPLEFPA et, par extension, le secrétaire général, est positionné comme le collaborateur direct du directeur d'EPLEFPA, le conseiller des directeurs de centre, un membre de l'équipe de direction de l'EPLEFPA et un membre de la communauté éducative.

Ses attributions se déploient autour de 4 domaines :

- La gestion des ressources humaines ;
- La gestion administrative ;
- La gestion financière ;
- La logistique et le cadre de vie.

Chacune de ses rubriques est détaillée dans la note de service.

La couverture, au niveau de l'EPLEFPA, de ces 4 champs professionnels devrait permettre d'identifier le secrétaire général. Or la réalité est beaucoup moins discriminante. Si des agents qualifiés de « gestionnaire » embrassent l'ensemble de ces fonctions au niveau de l'établissement, on rencontre des secrétaires généraux qui ont un champ de compétence plus restreint.

Le tableau ci-après rend compte de la diversité des situations rencontrées dans les EPLEFPA. Construit en intégrant 3 variables : le statut de l'agent, le périmètre de la fonction, la catégorie de l'établissement support de l'emploi et une quatrième, qui s'avère révélatrice en termes de reconnaissance, l'intitulé du poste. Une multitude de combinaisons sont possibles.

Cette variabilité des fonctions exercées dépend de multiples facteurs essentiellement locaux tels que :

- L'historique de l'emploi
- l'organisation mise en place par le chef d'établissement
- L'attitude ou la collaboration avec les directeurs de centres autres que le lycée siège de l'EPLEFPA
- La personnalité et les compétences de l'agent occupant ces fonctions

				PÉRIMÈTRE DE LA FONCTION							

Souvent, il demande à son collaborateur de couvrir les champs de compétences qu'il maîtrise le moins et de délaissier les autres. C'est ainsi que certains secrétaires généraux présentent des lacunes dans des attributions inhérentes à leur métier. L'arrivée d'un nouveau directeur, avec un profil différent de son prédécesseur, est susceptible de révéler des insuffisances que la répartition antérieure des champs d'activité avait masqué jusqu'alors. Des agents peuvent ainsi être mis en difficulté du fait du changement de directeur et de la modification des exigences qui l'accompagnent.

Il n'y a pas de relation directe entre le statut de l'agent et la catégorie de l'établissement. C'est le plus souvent la nécessité de pourvoir un poste vacant qui prévaut en fonction des moyens disponibles, un choix insuffisant ne permettant pas de procéder à une gestion qualitative des affectations.

La logique voudrait que quelqu'un qui débute dans la fonction, qu'il soit contractuel ou titulaire, ne soit pas nommé directement sur un gros établissement comme on peut l'observer dans certains cas.

La note de service du 6 mars 2006 (voir infra) a commencé à clarifier le rôle du cadre A administratif dans les EPLEFPA. L'évolution des EPLEFPA, de leur contexte et la diversité des situations professionnelles rencontrées vont dans le sens d'une nouvelle clarification.

2.4. La formation initiale des nouveaux arrivants

Le public des nouveaux arrivants est particulièrement hétérogène. Il est composé de personnels expérimentés originaires d'autres administrations, d'agents du MAAF ayant exercé en administration centrale ou en services déconcentrés, ou bien d'agents débutants : contractuels ou sortants d'IRA. On constate que, notamment les personnels contractuels prennent leurs fonctions dès leur recrutement, sans immersion professionnelle ni formations ciblées préalables à l'exception des sortants d'IRA. Notons toutefois qu'en ce qui concerne ces derniers, les six mois de formation à leur univers professionnel futur, même s'ils restent tournés vers la gestion d'un EPLE, restent spécifiques à l'éducation nationale.

La DGER développe depuis plus de 15 ans une politique de formation de l'ensemble des personnels chargés d'encadrement qui prennent de nouvelles fonctions dans un EPLEFPA.

La formation d'adaptation à l'emploi des gestionnaires est confiée à la Direction de la formation des agents de l'État au sein d'AgroSup Dijon qui associe son savoir-faire à celui de l'inspection de l'enseignement agricole pour la mettre en œuvre.

a) Le cahier des charges

Le cahier des charges de ce cycle de formation est précisé dans une note de service annuelle, émanant de la DGER (Mission de l'appui au pilotage et des affaires transversales) qui, publiée dans le courant de l'été, informe de son ouverture à l'automne suivant. Ses principales caractéristiques sont les suivantes :

- Prise en compte de l'hétérogénéité du public en formation par un positionnement effectué à l'entrée de la formation ;
- Adaptation de l'enseignement aux besoins des stagiaires et, le cas échéant, en dispensant de suivre tout ou partie de la formation, ou en acceptant l'étalement de la formation sur deux années en fonction du positionnement ;
- Présentation, suivant le calendrier réel, des formations à but pratique afin de permettre aux agents de trouver les réponses aux situations concrètes auxquelles ils seront confrontés ;
- Construction active des formations en tenant compte des demandes exprimées par les précédentes promotions et réactivité des intervenants par rapport aux demandes exprimées lors de la formation ;
- Intervenants nombreux et variés parmi lesquels les inspecteurs de l'enseignement agricole ainsi que des pairs pouvant partager leur expérience ;

- Obligation de suivre l'ensemble des formations dans les délais et d'informer la DFAE des motifs de non-participation ;
- Prise en compte de situations ou besoins spécifiques pour les agents des DOM-COM.

b) Le programme de formation

La formation est organisée en sept modules d'une semaine prenant en compte le calendrier annuel des tâches à effectuer.

Période de formation	Thématiques
Septembre	Connaissance de l'enseignement agricole public, des établissements et de leur environnement
Octobre	Gestion budgétaire de l'EPLEFPA
Décembre	Gestion des personnels
Janvier	Compte financier
Février	Management ; Hygiène et sécurité
Mars	Diagnostic des services de gestion et budget de gestion
Mai	Marchés publics – Responsabilités dans le cadre du fonctionnement de l'EPLEFPA

c) Modalités complémentaires de formation

En complément de ces actions de formation les agents bénéficient :

- D'un tutorat réalisé par un pair sous la forme d'échanges par téléphone et mails en fonction des besoins et de deux rencontres d'une journée : l'une dans l'établissement du stagiaire, l'autre dans celui du tuteur. Les tuteurs sont sélectionnés par l'IEA parmi les attachés confirmés qui sont en poste à proximité de l'établissement du nouvel arrivant. Ils reçoivent une formation d'une journée organisée par AgroSup ;
- D'espaces, lors de chaque semaine de regroupement, consacrés à des échanges de pratiques professionnelles ;
- D'un appui à la prise de fonction assuré par l'Inspection de l'enseignement agricole. À la fin de l'année scolaire, un inspecteur à compétence administrative juridique et financière rencontre l'agent sur son lieu de travail, s'entretient avec sa hiérarchie et ses collègues et dresse avec lui le bilan de l'année scolaire. Cette visite se traduit par une fiche conseil strictement personnelle destinée aux personnels titulaires. Pour les agents contractuels il s'agit d'une inspection avec un avis formulé par l'inspecteur qui s'inscrit dans la procédure de renouvellement du contrat.
- D'une conférence qui leur est dédiée sur la messagerie institutionnelle de l'enseignement agricole.

d) Évaluation des formations

AgroSup procède à des évaluations immédiates à l'issue de chacune des séquences de formation afin d'ajuster au mieux les contenus aux besoins des participants. Une évaluation institutionnelle, associant, la DGER, l'IEA et AgroSup, permet chaque année de revisiter l'ensemble du dispositif et de le faire évoluer en fonction des besoins.

Le nombre de stagiaires accueillis chaque année est présenté dans le tableau suivant :

	2012 - 2013		2013 - 2014		2014 - 2015	
	Titulaires	Contractuels	Titulaires	Contractuels	Titulaires	Contractuels
Hommes	8	3	5	1	4	5
Femmes	5	2	10	6	16	5
Totaux	13	5	15	7	20	10
Nombre de stagiaires	18		22		30	

Tous les participants à ce cycle de formation débutent dans des fonctions administratives de catégorie A en établissement. Toutefois, la composition du public est hétérogène puisque cohabitent dans les formations, des attachés issus des IRA (4 à 5 par promotion), des agents dé-précarisés, des secrétaires administratifs exerçant des fonctions de catégorie A et des cadres A en reconversion professionnelle (anciens enseignants notamment).

Suivre l'intégralité du parcours de formation durant leur première année d'activité demande beaucoup d'efforts aux participants et rend le service difficile à organiser du fait de la fréquence de leurs absences. C'est la raison pour laquelle le cursus peut s'étaler sur deux, voire trois années.

La formation confiée par la DGER à AgroSup Dijon répond à des attentes très composites. L'évaluation qualitative du cycle de formation fait l'unanimité tant chez les participants que leurs directeurs. Ce cycle de formation constitue une entrée essentielle et incontournable dans le métier de gestionnaire.

3. Pistes de réflexions/recommandations

Les propositions figurant dans la suite du rapport ont fait l'objet d'un consensus général lors des différents entretiens qui ont été menés. On les retrouve aussi dans les suggestions qui ont été formulées dans les réponses aux questions ouvertes figurant dans les enquêtes auprès des gestionnaires et secrétaires généraux d'EPLFPA.

3.1. la fonction de secrétaire général

La note de service DGER/SDEPC/N2006-2030 du 6 mars 2006, portant référentiel de métier des gestionnaires de l'enseignement agricole public, a posé le principe de faire évoluer la fonction de gestionnaire d'établissement vers celle de secrétaire général d'établissement. Ce principe répond à la nécessité de consolider l'organisation des structures de l'établissement et leur fonctionnement administratif.

La complexité croissante du droit positif, de l'achat public, les enjeux essentiels en matière financière et dans la gestion des ressources humaines, conduisent à la constitution et à la généralisation d'un pôle administratif fonctionnel, dirigé par un secrétaire général, sous l'autorité directe du chef d'établissement. La fonction de secrétaire général répond donc à une nécessité organisationnelle de plus en plus forte. Ce constat est d'ailleurs présenté dans le rapport de juin 2011 du CGAAER sur « la mutualisation des fonctions supports des EPLEFPA », paragraphe 2.2.3., page 32 : « La mutualisation interne conduit à la constitution et à la généralisation d'un pôle administratif renforcé et dirigé par un secrétaire général... Cette fonction doit être confortée dans l'établissement pour répondre aux exigences et aux évolutions de ses missions. Elle doit aussi être valorisée afin de pouvoir s'inscrire dans une dynamique professionnelle reconnue. »

a) *un secrétaire général dans chaque EPLEFPA*

Pour autant, il apparaît opportun d'affirmer, au préalable, la fonction de secrétaire général, quelle que soit la dimension de l'établissement. Cette fonction existe dans chaque EPLEFPA, même si la mise en œuvre des missions exercées, leur périmètre, varient en fonction du nombre de centres constitutifs et/ou de sites. Chacun des 169 EPLEFPA dispose d'un ordonnateur et d'un agent comptable. La problématique budgétaire, administrative, juridique se rencontre, même dans les établissements les plus petits, à un niveau qui, même s'il est réduit, n'en reste pas moins essentiel.. De plus, une petite structure, dont la dotation en personnel est proportionnelle à sa taille, rencontre les mêmes difficultés de fonctionnement qu'une entité plus importante.

b) *des fonctions clairement définies et transposables*

Il est important d'établir, sans ambiguïté, le cadre organisationnel, le périmètre des responsabilités correspondant à la fonction de secrétaire général. Les situations rencontrées sur le terrain montrent une grande disparité dans l'exercice de la fonction, correspondant à des visions particulières des agents ou à un contexte local. Le contour de la fonction de secrétaire général ne devrait pas dépendre de circonstances historiques ou de la volonté de l'agent, ou de celle du directeur ou des directeurs de centres, de limiter, par exemple, son action à la gestion du lycée, siège de l'EPLEFPA, ou à tel ou tel domaine dans l'ensemble des activités. Les fonctions réellement exercées ne devraient pas varier dans un établissement avec les changements de personnes, et devraient se retrouver, équivalentes, d'un établissement à l'autre. Ces différences, ou ces modifications, constatées lors des missions et évoquées lors des entretiens, entraînent des incohérences, des tensions qui nuisent à l'efficacité du service, à la mobilité, et perturbent la représentation administrative de l'établissement, déjà complexe, pour les partenaires extérieurs.

Le secrétaire général est le collaborateur direct du chef d'établissement dans son domaine. Membre de la communauté éducative et de l'équipe de direction de l'EPLEFPA, il est le conseiller des directeurs de centre et participe au pilotage de l'établissement. Il doit être la personne ressource dans les domaines administratifs, juridiques, budgétaires et financiers. Dans des proportions variables selon la taille de l'établissement, sa responsabilité implique la mise en œuvre de fonctions transverses à l'EPLEFPA, comme l'organisation et l'harmonisation budgétaire, l'analyse financière, la sécurisation juridique des contrats et conventions, l'achat public, la gestion des ressources humaines, l'hygiène et la sécurité, le fonctionnement des instances, la gestion patrimoniale. Pour ces domaines, le binôme chef d'établissement-secrétaire général est la garantie de l'unité de l'EPLEFPA. Ces fonctions doivent être arrêtées et définies clairement, afin d'assurer un cadre facilitant la nécessaire continuité du service. Pour cela, il sera nécessaire de réviser le référentiel professionnel en cohérence avec la fiche métier de l'Observatoire des Missions et des Métiers.

La fonction de secrétaire général n'est actuellement pas citée dans le code rural, comme l'est celle du gestionnaire d'EPL dans le code de l'éducation (art R 421-13). L'intitulé et le contenu de la fonction se distinguent par la différence de structure, les EPLE de l'éducation nationale étant simplement composés d'un collège ou d'un lycée, hormis les cas d'adjonction d'un GRETA.

La simple mention, dans un texte à portée réglementaire, du secrétaire général, collaborateur direct du chef d'établissement dans son domaine, permettrait d'asseoir la fonction.

Le cadre d'exercice de la fonction de secrétaire général doit être transposable dans l'espace et dans le temps, quel que soit le contexte historique ou l'évolution des établissements. Ceci pour permettre une lisibilité, une continuité, une identification constante des missions d'un secrétaire général, tant en interne que vis-à-vis des partenaires extérieurs. Ce socle commun, transposable, ne va pas à l'encontre des évidentes caractéristiques de chaque établissement, mais permet simplement la stabilité des fonctions. Ceci ne contrevient pas le cas où le chef d'établissement, dans le cadre d'une lettre de mission, fixe des objectifs particuliers ou priorise un thème, parmi les attributions régulièrement dévolues au secrétaire général. De même, dans les établissements où plusieurs gestionnaires sont affectés, certaines fonctions transverses peuvent être attribuées à l'un d'entre eux. Cette répartition de tâches s'effectue dans le cadre du fonctionnement du pôle administratif dirigé par le secrétaire général.

c) le secrétaire général et le gestionnaire de centre

La note de service du 6 mars 2006 pose également la distinction entre gestionnaire d'EPLFPA, secrétaire général, et gestionnaire de centre. Cette distinction acte la gestion de proximité indispensable dans un centre constitutif distant. Le secrétaire général de l'EPLFPA est également gestionnaire du centre auquel il est affecté, (le lycée siège de l'EPLFPA), sous l'autorité directe du chef d'établissement ; un autre agent peut être affecté dans un autre centre comme gestionnaire, sous l'autorité directe du directeur de centre. Cette configuration prend en compte les structurations effectives des établissements multi-sites, dont le nombre a fortement augmenté avec la politique de regroupement des EPLFPA. Sur 169 établissements, 27 d'entre eux ont deux postes administratifs de catégorie A en dotation.

Lors de l'étude, cette distinction a engendré une réflexion sur le positionnement administratif entre le secrétaire général et un autre gestionnaire dans le même EPLFPA. Une autorité fonctionnelle du secrétaire général sur le gestionnaire de centre, plutôt que strictement hiérarchique, celle-ci étant déjà assurée par le directeur de centre selon les termes du CRPM, paraît la plus adaptée. Outre la gestion de proximité, le gestionnaire suit sur le centre l'application des mesures budgétaires, administratives, qui ont été décidées au niveau de l'EPLFPA.

Sur ce point, cependant, une révision, une adaptation paraît nécessaire. En effet, les dispositions du CRPM, et la note de service qui s'y conforme, traitent des directeurs de centre et des gestionnaires de centre. La notion de responsable de site, et donc de gestionnaire de site, situation que l'on rencontre dans chaque configuration multi-sites, sont à l'initiative exclusive du chef d'établissement, dans sa responsabilité d'organisation générale des services. La mise en conformité des textes avec des situations effectives ne pourrait qu'apporter cohérence et clarté. La note de service SG/SRH/SDMEC/2014-471 du 18 juin 2014, portant circulaire d'orientation sur les parcours professionnels des personnels des corps de catégorie A du ministère en charge de l'agriculture, utilise déjà cette notion de gestionnaire de site dans son annexe 3, pour le classement des postes selon le niveau de parcours professionnel.

Il existe actuellement 27 établissements où deux postes de gestionnaires sont reconnus en catégorie A, répartis dans 16 régions métropolitaines (Sur les 22 régions d'avant la réforme NOTRe). Les dotations de gestionnaires de centre/site ont beaucoup évolué. Les regroupements d'établissements, les départs à la retraite ou les simples mutations ont entraîné de nombreuses fluctuations quant à la détermination de ces postes (catégorie A ou B, transformation...) tous établissements confondus. La structuration actuelle des EPLFPA montre qu'un nombre plus important d'établissements (environ une quarantaine) pourrait accueillir une double affectation, compte tenu de leur configuration.

Recommandations sur la fonction de secrétaire général

Recommandation n°1 : Confirmer la fonction de secrétaire général dans chaque EPL, quelle que soit sa taille

Recommandation n°2 : Définir clairement les attributions du secrétaire général, pour être transposables dans l'espace et le temps

Recommandation n°3 : Réviser le référentiel professionnel en distinguant la fonction de secrétaire général de celle de gestionnaire de centre et de site

3.2. le recrutement du secrétaire général : vers un parcours professionnel qualifiant ?

Actuellement, les secrétaires généraux primo-entrants sont recrutés après leur scolarité aux cinq instituts régionaux d'administration (IRA), ou par voie de détachement ou de mutation en provenance d'autres administrations ou d'autres secteurs du ministère de l'agriculture, ou en tant que contractuels pour les postes non pourvus lors du mouvement. La caractéristique commune est que, à de très rares exceptions près, la mise en situation de responsabilité s'accompagne d'une découverte de l'univers professionnel et des fonctions mêmes. Ces nominations sont prononcées en fonction des vacances de postes, indifféremment du degré de difficulté existant. Cette situation ne favorise ni la réussite professionnelle d'une première expérience, ni la continuité du service à un niveau satisfaisant. Il existe de nombreux décalages entre les attentes légitimes, de la hiérarchie comme de l'agent, et le bilan d'une première année d'exercice. Cette première année (ou ces premières années) peuvent même être à l'origine d'une mobilité accélérée (cf annexe 5.3), et, en tout état de cause, de dysfonctionnements importants dans l'établissement.

a) un parcours professionnel basé sur un double profilage des agents et des postes

Une proposition a été formulée pour répondre à ce constat. L'instauration d'un parcours professionnel sur les fonctions de gestion dans un EPLEFPA, basé sur une mise en situation progressive, pourrait remédier à cet état de fait. Ce parcours professionnel serait bâti sur un double profilage des agents et des emplois, en correspondance.

Pour les agents, trois catégories peuvent être définies : les primo-entrants (découverte de l'univers professionnel et des fonctions), seconde expérience professionnelle et expérience professionnelle confirmée. Dans les deux dernières catégories, les expériences professionnelles hors enseignement technique agricole peuvent être prises en compte, à fonctions et compétences équivalentes.

Tout parcours en service déconcentré ou agence ayant nécessité la mise en œuvre de compétences juridiques, budgétaires et managériales similaires peut correspondre.

Pour les emplois, trois niveaux peuvent également être retenus : gestionnaire de site sous l'autorité fonctionnelle d'un secrétaire général déjà en poste, poste de secrétaire général en pleine responsabilité dans des établissements de moyenne importance, secrétaire général confirmé dans de gros établissements où une forte expérience est nécessaire. Le classement existant des établissements peut être utilisé (catégories 2, 3, 4 et 4 exceptionnelle).

L'arrivée des primo-entrants dans des établissements où un secrétaire général expérimenté est déjà en place favorise grandement la prise de fonction, et règle les difficultés de formation. Il existe actuellement 27 établissements où deux postes de gestionnaires sont reconnus en catégorie A, répartis dans 16 régions métropolitaines. De nombreux sites, dans d'autres établissements, pourraient être considérés comme des postes de début de carrière, et accueillir des gestionnaires débutants. Cette première expérience, en situation de gestionnaire de site, donnerait les meilleures conditions d'apprentissage pour une prise de fonction ultérieure de secrétaire général dans des établissements de catégorie 2 et 3 (potentiellement au nombre de 64). Enfin, un emploi de secrétaire général dans des établissements de catégories 4 et 4 exceptionnelle sanctionnerait un parcours professionnel synonyme d'expérience. Le nombre limité d'établissements multi-sites et les contraintes inhérentes à toute mobilité font que des prises de fonction directes de secrétaire général peuvent s'envisager sur des établissements de catégorie 2, voire 3, si nécessaire. Mais il convient de réserver les établissements les plus complexes aux agents les plus expérimentés.

Ce parcours professionnel linéaire, dans les mêmes types de fonctions et de structures, correspond au « parcours professionnel qualifiant », tel que présenté dans la circulaire d'orientation du 18 juin 2014 (cf supra). Il permet d'enrichir les compétences des agents dans les différents domaines concernés, notamment en occupant des postes d'encadrement correspondant à des niveaux progressifs de responsabilité. Il permettrait surtout d'adapter le niveau de connaissance, d'expérience des agents aux exigences de la fonction dans les différentes catégories d'établissements. Ce qui devrait réduire les situations d'échecs professionnels et de souffrance au travail, tout en autorisant le meilleur service possible à l'institution, selon les différentes configurations. Cela revient à définir des profils de postes de secrétaires généraux, en tenant compte de la complexité des établissements. En tout état de cause, il convient d'éviter que des débutants se retrouvent en fonction sur les établissements les plus complexes. La proposition d'instauration de ce parcours professionnel a rencontré une quasi-unanimité dans les échanges et entretiens réalisés lors de l'étude.

b) un recrutement spécifique pour les établissements les plus importants

La sélection des postulants aux emplois de secrétaires généraux paraît nécessaire et opportune pour les établissements les plus importants (catégorie 4 et 4 exceptionnelle). Un certain nombre de pré-requis sont indispensables : connaissances avérées en matière juridique (droit administratif, droit du travail etc.), budgétaire et financière, capacités managériales. Ces compétences peuvent être acquises par le biais de la formation initiale ou continue et par les expériences professionnelles antérieures. Les parcours en services déconcentrés (notamment en DRAAF), dans l'enseignement supérieur, en administration centrale ou en agence, mettant en application ces compétences, seront pris en compte et peuvent même être une source d'enrichissement pour la fonction.

Si ces pré-requis sont nécessaires pour l'ensemble des secrétaires généraux, ils doivent être particulièrement confirmés dans ces établissements. C'est pourquoi les postulants devraient remplir la condition d'être titulaires du grade d'attaché principal, ou un grade équivalent d'un autre corps, grade reconnaissant une évolution de carrière et des compétences exprimées.

Une commission, composée de cinq membres du RAPS, du CGAAER, de l'IEA, et de représentants des directeurs et des secrétaires généraux des EPL, serait en charge de la sélection des candidats présentant un niveau hiérarchique correspondant et les compétences nécessaires. Un dispositif similaire existe déjà dans l'enseignement agricole.

Cette commission de sélection fonctionnerait à l'instar de celle qui existe pour le recrutement des directeurs, avec une validité des avis favorables également de trois ans. L'entretien se déroulerait à partir d'un dossier de reconnaissance des acquis de l'expérience professionnelle, préalablement rempli par le candidat, sur une trame établie par l'inspection. Les candidats retenus, bénéficiaires d'un avis favorable de la commission, disposeraient de trois années pour intégrer un établissement de catégories 4 ou 4 exceptionnelle.

Il s'agit de constituer un vivier d'agents, à la compétence reconnue par la commission, susceptibles d'occuper les emplois de secrétaires généraux des établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle. Cette disposition parachèverait le principe de parcours professionnel et inciterait fortement les agents à effectuer une mobilité, dans l'objectif d'une progression de carrière. Par ailleurs, cela devrait limiter le recours à des agents contractuels. Ainsi, lorsqu'un poste de cette catégorie se retrouverait vacant en cours d'année, le recrutement d'un agent contractuel ne devrait être que ponctuel, à l'échéance du prochain mouvement. Ce qui devrait aboutir à supprimer les situations encore trop fréquentes, où des agents en situation de précarité, qui ont juste découvert l'univers professionnel et sans expérience préalable en la matière, restent plusieurs années en poste dans des établissements exigeant des compétences affirmées. L'objectif est donc de placer dans les établissements des agents idoines, à l'expérience et à la compétence correspondant à l'exigence du poste. Pour cela, il faut pouvoir constituer un vivier satisfaisant, qualitativement et quantitativement.

Recommandations pour le recrutement

Recommandation n°4 : Instaurer un parcours professionnel qualifiant basé sur un double profilage des agents et des postes

Recommandation n°5 : Considérer les sites des établissements comme postes de début de carrière

Recommandation n°6 : Sélectionner des secrétaires généraux des établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle par une commission ad hoc

3.3. la situation administrative du secrétaire général

a) *Le secrétaire général ne doit pas être recruté sous statut d'emploi de personnel de direction*

La création d'emplois fonctionnels de directeurs adjoints d'EPLEFPA pour les secrétaires généraux a été abordée lors des entretiens. Un statut d'emploi de direction, adjoint au directeur, pour une durée de trois, voire cinq années, a été envisagé, dans la perspective de positionner le secrétaire général, pour son domaine, comme les autres directeurs adjoints. Cette intégration dans le statut d'emploi des personnels de direction, importante modification de la situation actuelle, apparaît peu opportune.

La lisibilité de la fonction de secrétaire général serait brouillée si ce dernier était directeur adjoint sous statut d'emploi. Le secrétaire général, même dans son domaine de compétences, n'est pas directeur d'un centre technique, de formation, de production ou de transformation.

Son action est transversale, dans des domaines communs aux centres sur l'ensemble de l'EPLFPA. D'autre part, le terme même de secrétaire général est plus parlant, plus identifié, en référence à ce qui existe dans l'enseignement supérieur et dans les services déconcentrés, où le secrétaire général, chef de service, est différencié des autres chefs de services, de par la nature de sa fonction. Par ailleurs, si le secrétaire général était intégré aux emplois de direction, une mobilité entre ces emplois serait possible, sans remplir les conditions de prérequis, sans détenir les compétences exigées. L'intégration dans le statut d'emploi de direction n'apparaît ni comme une nécessité pour sa reconnaissance, ni comme un gage du bon exercice de la fonction.

b) La reconnaissance professionnelle par l'accès au GRAF

Ce parcours doit être valorisé afin de pouvoir s'inscrire dans une dynamique professionnelle reconnue. Cela passe par une reconnaissance administrative de la fonction qui se traduit déjà dans des dispositions récentes. Les attachés du MAAF sont intégrés au corps interministériel à gestion ministérielle des attachés d'administration de l'État (CIGEM). Ce nouveau corps prévoit un nouveau grade à accès fonctionnel (GRAF ou attaché hors classe), dont la rémunération indiciaire culmine hors-échelle A. L'arrêté conjoint du ministre en charge de l'agriculture, autorité de rattachement, et du ministre en charge de la fonction publique en date du 19 mai 2014, fixe la liste des fonctions spécifiques que les attachés, candidats au GRAF, doivent avoir occupées au moins pendant huit années. Pour l'enseignement technique agricole, on y trouve mentionné : « secrétaire général d'un établissement d'enseignement et de formation professionnelle agricole de 4^e catégorie exceptionnelle, de 4^e catégorie ou de 3^e catégorie, ... ». La simple logique suggère de prioriser les catégories les plus élevées, mais la fonction de secrétaire général fait bien partie de celles pouvant prétendre à l'accès au GRAF.

c) L'articulation avec le statut d'emploi de chef de mission

La création de ce nouveau grade posait également la question de son articulation avec le statut d'emploi de chef de mission de l'agriculture et de l'environnement. Au premier septembre 2014, onze secrétaires généraux étaient chefs de mission. La note de service SG/SRH/SDMEC/2015- 381 du 20/04/2015 apporte des éléments de réponse : « La création du troisième grade du nouveau corps des attachés d'administration de l'État complète le statut d'emploi fonctionnel de chef de mission de l'agriculture et de l'environnement, institué par le décret n° 2006-9 du 4 janvier 2006. Ces deux modalités de promotion coexistent donc à partir de maintenant. L'accès au statut d'emploi repose sur les fonctions occupées par l'agent au moment de sa nomination...

L'accès au GRAF est effectué sur la base de fonctions exercées auparavant, pendant une période de référence : le GRAF reconnaît un parcours...Il est précisé par ailleurs que les chefs de mission qui seront nommés au GRAF quitteront le statut d'emploi - puisqu'ils seront dans la même situation indiciaire et indemnitaire - afin de permettre de nouvelles nominations en qualité de chefs de mission. Ils seront donc nommés après réception d'une demande de fin de détachement dans le statut d'emploi ».

La « coexistence » de ces deux modalités de promotion demeure cependant floue. Les conditions de détermination des emplois de chef de mission dans l'enseignement agricole technique, d'une durée limitée à cinq ans renouvelable une fois, devraient être clarifiées, en complémentarité avec celles d'accès au GRAF. Le parcours consistant à occuper préalablement un emploi fonctionnel de chef de mission dans des établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle paraît être la réponse la plus cohérente.

En résumé, la commission de recrutement validerait la qualification d'un agent et lui donnerait vocation à occuper un emploi de secrétaire général dans un établissement de catégorie 4 et 4 exceptionnelle. Une fois l'agent en poste, il pourrait être envisagé une nomination sur un emploi fonctionnel de chef de mission, dans un premier temps, et un accès au GRAF, dans un second temps. Cette chronologie pouvant être modifiée en fonction des contingences de la gestion des ressources humaines du ministère.

d) *La reconnaissance professionnelle par le régime indemnitaire*

La situation administrative du secrétaire général est reconnue dans les textes par la réalisation d'un parcours professionnel. Il n'en reste pas moins que l'attractivité de ces emplois doit être renforcée afin d'attirer un nombre suffisant d'agents susceptibles d'occuper ces postes. Cela passe également par un régime indemnitaire adapté, évolutif en fonction de la taille des établissements. La PFR et l'IFSE (indemnité de fonctions, de sujétions et d'expertise) qui la remplacera totalement au 1er janvier 2017, doit reconnaître de manière significative, pour la partie fonction, les différentes catégories d'établissements, avec une progression marquée. La perspective d'évolution doit être lisible, et concrétisée par un classement reconnu des postes.

Recommandations pour la situation administrative du secrétaire général

Recommandation n°7 : Affirmer la spécificité des fonctions de secrétaire général

Recommandation n°8 : Conforter la reconnaissance professionnelle de la fonction par l'accès au statut d'emploi de chef de mission et au GRAF pour les secrétaires généraux des établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle

Recommandation n°9 : Conforter la reconnaissance professionnelle par un régime indemnitaire progressif et significatif pour les secrétaires généraux des établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle

3.4. la formation du secrétaire général

a) *la formation des primo entrants*

Actuellement, les primo-entrants bénéficient d'une formation d'adaptation à l'emploi organisée par AgroSup Dijon. Cette formation s'articule sur sept périodes d'une semaine, consacrées à des thèmes particuliers qui peuvent se répartir sur les deux premières années de fonction. Un appui à la prise de fonction est assuré par l'inspection à la fin de la première année scolaire pour les agents titulaires, et une inspection est réalisée pour les agents contractuels sur la pertinence de leur renouvellement de contrat.

L'expérience montre que cette formation est indispensable, même pour les sortants IRA. Ces derniers possèdent de solides connaissances juridiques et budgétaires générales, mais la présentation des EPLEFPA, de leur fonctionnement, reste nécessaire, car la formation en institut est essentiellement axée sur l'univers professionnel de l'éducation nationale.

Mais cette formation est assurée après la prise de fonction, (généralement au premier septembre), alors que l'agent est déjà en situation de responsabilité, et en situation de découverte de son univers professionnel et de son nouveau poste.

b) la formation après l'inscription sur la liste d'aptitude

Dans le cadre du parcours professionnel, les candidats à des postes de secrétaires généraux des établissements de catégories 4 et 4 exceptionnelle sélectionnés par la commission, devront suivre des formations spécifiques avant leur prise de fonction. Ces agents ayant déjà bénéficié de la formation d'adaptation à l'emploi, ou de formations autres liées à leur parcours professionnel propre, la formation doit être ciblée et adaptée. Un positionnement des connaissances et des différentes expériences réalisées permettra de définir le renforcement adéquat. A l'instar du cycle de formation des directeurs d'EPLEFPA, elle pourrait s'articuler autour de trois grandes thématiques :

- La politique générale de l'enseignement agricole publique
- La conduite d'un EPLEFPA, de ses projets et de sa relation au territoire
- Un renforcement des compétences techniques

Ce dernier aspect pourrait être axé sur le management, l'analyse financière, la commande publique, et l'organisation administrative et budgétaire d'une structure complexe.

Ces formations pourraient être réalisées dans le cadre existant du cycle de formation des directeurs d'EPLEFPA.

Un appui à la prise de fonction, spécifique, serait ensuite réalisé par l'inspection de l'enseignement agricole dans l'année suivant la prise de fonction.

c) la formation continue

L'enquête réalisée auprès des agents a fait ressortir un besoin affirmé de formation continue en cours de carrière, en matière juridique, financière et gestion des personnels. Ceci afin de permettre l'actualisation et l'approfondissement des compétences exigées.

La réponse à cette demande est à rapprocher du fonctionnement et du rôle du réseau des attachés en SRFD. Ils devraient assurer, entre autres, l'animation régionale des secrétaires généraux et gestionnaires. Deux à trois fois par an, des réunions sur des thèmes particuliers, ou en fonction de l'actualité, permettent de débattre de points techniques. Ces réunions permettent de rompre l'isolement des agents, de suivre les évolutions réglementaires, et peuvent être l'occasion de détecter les besoins de formation. Ces besoins déterminés, il s'agit de contacter le délégué régional à la formation continue, afin qu'il puisse organiser la formation adaptée, au niveau régional.

Au niveau national, des sessions régulières peuvent être organisées en complément dans le cadre du PNF. Si ces sessions sont inscrites, elles portent sur la gestion budgétaire et financière, la gestion des ressources humaines et concernent l'ensemble des cadres des établissements.

Recommandations pour la formation du secrétaire général

Recommandation n° 10 : Délivrer des formations adaptées pour les prises de fonction dans les établissements de catégorie 4 et 4 exceptionnelle

Recommandation n° 11 : Assurer une formation continue régulière en s'appuyant sur les DRFC au niveau régional, et sur le PNF au niveau national

3.5. Une prise de fonction plus adaptée

Le contexte professionnel des EPLEFPA se caractérise actuellement par une complexité accrue, des risques financiers grandissants, une accélération des procédures et un risque contentieux omniprésent ; cette évolution du cadre de travail en établissement, au cœur des responsabilités du secrétaire général, implique qu'il soit opérationnel dès sa prise de fonction.

Afin de faciliter et de sécuriser davantage la prise de fonction des secrétaires généraux primo-entrants, il conviendrait que celle-ci soit progressive, c'est-à-dire échelonnée sur 6 semaines. La date d'affectation serait maintenue au 1er septembre alors que la prise de responsabilités effective, dans le nouvel EPLEFPA, interviendrait à compter du 15 octobre. L'objectif de cette prise de fonction différée serait d'offrir aux nouveaux arrivants les meilleures conditions d'intégration professionnelle par l'approfondissement de leurs connaissances et la découverte préalable de leur nouvel univers professionnel.

Pour ce faire, les 6 semaines de prise de fonction progressive des secrétaires généraux primo-entrants pourraient être organisées selon le calendrier indicatif suivant :

- Une période d'immersion de 15 jours avec le secrétaire général sortant du 1^{er} au 15 septembre. Elle permettrait au secrétaire général primo-entrant, dans une logique de tuilage avec le secrétaire général sortant, de découvrir son nouveau cadre de travail et son organisation, de prendre les premiers contacts avec l'équipe de direction, les personnels placés sous son autorité, l'agent comptable, les fournisseurs essentiels etc.
- Une période de 3 semaines de formation d'adaptation à l'emploi de secrétaire général dispensées à AgroSup Dijon,
- Une période d'une semaine auprès d'un tuteur expérimenté dans un EPLEFPA de taille comparable, si possible localisé dans une autre région administrative. Cette seconde immersion dans un autre EPLEFPA permettrait au secrétaire général primo-entrant de comparer et échanger avec son tuteur sur les pratiques observées dans son nouvel établissement d'affectation. Elle présenterait également l'intérêt de rompre l'isolement professionnel dont pâtissent souvent les secrétaires généraux primo-entrants lors de leur prise de fonction. Par conséquent, cette immersion constituerait pour eux un facteur essentiel de sécurisation dans l'exercice de leurs fonctions,
- Une passation de service entre le secrétaire général entrant et le secrétaire général sortant organisée en fonction des contraintes de chacun. Sans mettre en place une procédure aussi complète que celle prévue dans la circulaire DGER/IEA/SDACE/C2003-2006 du 18 avril 2003 en cas de changement de directeur d'EPLFPA, il conviendrait toutefois d'adopter une procédure de passation de service allégée, mais formelle, entre les secrétaires généraux. Dans ce cadre, le secrétaire général sortant présenterait son analyse du fonctionnement des services placés sous sa responsabilité avec leurs points forts et leurs points faibles, transférerait tous les dossiers en instance avec les sujets prioritaires à courte échéance, clarifierait le classement administratif des dossiers etc.

Cette procédure nouvelle de passation de service entre les secrétaires généraux pourrait utilement faire l'objet d'une note de service ministérielle afin d'en préciser les attendus et d'en cadrer les pratiques. Le chef d'établissement pourrait présider la passation à laquelle assisterait l'agent comptable. L'autorité académique pourrait, le cas échéant, y être invitée. Elle donnerait lieu à l'établissement d'un procès-verbal.

Les différentes phases proposées se récapitulent comme suit :

Période	Objet	Lieu	Recommandations
Du 1 ^{er} au 15 septembre (=2 semaines)	Tuilage du nouvel arrivant avec le secrétaire général en poste	EPLEFPA d'affectation	Placer ce tuilage au début de la prise de fonction
Du 15 septembre au 7 octobre (=3 semaines)	Cycle de formation accéléré, type « pack de survie »	AgroSup Dijon	Idéalement, condenser 4 modules : • connaissance de l'EA et des EPL • gestion budgétaire de l'EPLEFPA • gestion des personnels • Compte financier
Du 7 au 15 octobre (=1 semaine)	Immersion dans un autre EPLEFPA auprès d'un tuteur	EPLEFPA d'une autre région	Choisir un EPLEFPA de taille identique et un tuteur expérimenté
Dans l'idéal jusqu'au 30 septembre	Passation de service entre le secrétaire général sortant et le secrétaire général entrant, présidée par le chef d'établissement	EPLEFPA d'affectation	Cadrer les attendus de la passation dans une note de service ministérielle prévoyant la présence de l'agent comptable et l'invitation éventuelle de l'autorité académique. Dans l'intérêt du service, le secrétaire général en poste prend ses fonctions dans son nouvel établissement à compter du 1 ^{er} octobre.

La mise en œuvre de ce dispositif ne nécessiterait pas de moyens supplémentaires. Cependant, il impliquerait le recul d'un mois de la date de prise de fonction du secrétaire général sortant dans son nouveau poste, et l'absence de l'établissement pour une période de un mois (du 15 septembre au 15 octobre) du nouvel arrivant, en formation et/ou auprès de son tuteur.

Dans l'intérêt du service comme de l'agent, cette réorganisation de la prise de fonction permettrait de fournir au nouvel arrivant le bagage le plus complet possible avant d'être en situation réelle de responsabilités. Ainsi, cela devrait réduire la période, indispensable, de découverte et d'adaptation, qui pose aujourd'hui des difficultés, par sa durée ou son non aboutissement.

Au niveau régional, le SRFD peut être un acteur important dans la réussite de cette prise de fonction. Dans le cadre de la politique d'accueil des nouveaux arrivants, il lui reviendrait de présenter l'enseignement agricole et ses missions, ainsi que les grands partenaires institutionnels de l'EPLEFPA (conseil régional, DRAAF, chambre d'agriculture, DIRECCTE, DDT,...). Ceci afin de faciliter les contacts professionnels et de présenter le cadre institutionnel du fonctionnement de l'établissement.

Recommandations pour la prise de fonction du secrétaire général

Recommandation n°12: Adapter la prise de fonction en l'étalant sur 6 semaines, en incluant formation, tuilage, tutorat et passation de service

4. Conclusion

La situation actuelle des secrétaires généraux dans l'enseignement technique se caractérise par une grande disparité, une lisibilité variable, tant au niveau des individus que dans l'organisation administrative.

Deux phénomènes convergent : les difficultés croissantes des établissements dans les domaines juridique, financier et managérial, et les difficultés des agents exerçant leurs fonctions dans ces domaines. Ce constat implique l'attention particulière que doit porter l'administration sur les secrétaires généraux, leur recrutement, leur parcours professionnel, leur formation et leur prise de fonction.

Ces préoccupations sont très largement partagées par les interlocuteurs rencontrés au cours de l'étude. Elles sont aussi légitimées par les politiques de gestion prévisionnelle des emplois promues au niveau de la fonction publique et développées par le ministère de l'agriculture de l'alimentation et de la forêt.

5. Annexes

5.1. Population au 1^{er} septembre 2014

Classe d'âges	Hommes		Femmes		Totaux
	Titulaires	Contractuels	Titulaires	Contractuelles	
de 25 à 30 ans	10	5	3	4	22
de 31 à 35 ans	5	3	11	6	25
de 36 à 40 ans	10	0	13	3	26
de 41 à 45 ans	12	0	13	0	25
de 46 à 50 ans	9	0	17	1	27
de 51 à 55 ans	8	2	19	1	30
de 56 à 60 ans	5	0	20	1	26
61 et plus	4	1	3	0	8
Totaux	63	11	99	16	189

À noter, parmi les 189 agents recensés :

- 11 chefs de mission ;
- 7 secrétaires administratifs faisant fonction ;
- 1 CPE ;
- 1 ingénieure de recherche.

5.2. Primo entrants dans la fonction de 2010 à 2014

Années	Titulaires	Contractuels	Total
2010	4	2	6
2011	9	5	14
2012	10	3	13
2013	7	6	13
2014	12	9	21
Total	42	25	67

5.3. Mobilité des attachés au cours des 4 dernières années

Années	Titulaires	Contractuels	Total
2011	20	8	28
2012	16	5	21
2013	15	10	25
2014	11	5	16
Totaux	62	28	90

Note : la mobilité des titulaires intègre les reconfigurations d'emplois après fusions d'EPLEFPA

5.4. Établissements avec deux administratifs de catégorie A

Région	Établissements	Département	Nombre de postes
Alsace	EPL Obernai	67	2
Alsace	EPLEFPA de Rouffach-Wintzenheim	68	2
Aquitaine	EPLEFPA de Bordeaux Gironde	33	2
Aquitaine	EPLEFPA du Lot et Garonne	47	2
Aquitaine	EPL Pau Montardon	64	2
Auvergne	EPL Clermont Ferrand	63	2
Bourgogne	EPLEFPA de Nevers Cosne Plagny	58	2
Bretagne	EPLEFPA de Châteaulin Morlaix Kerliver	29	2
Centre	EPL Bourges Le Sollier	18	2
Centre	EPL Vendôme	41	2
Centre	EPL du Loiret	45	2
Champagne-Ardenne	EPL de l'Aube	10	2
Haute-Normandie	EPLEFPA de l'Eure	27	2
Haute-Normandie	EPL de Seine-Maritime	76	2
Languedoc-Roussillon	EPL Carcassonne	11	2
Languedoc-Roussillon	EPL de l'Hérault	34	2
Languedoc-Roussillon	EPL Perpignan Roussillon	66	2

Région	Établissements	Département	Nombre de Postes
Limousin	EPLEFPA de Haute Corrèze – Neuvic	19	2
Limousin	EPLEFPA Limoges Magnac Laval Bellac	87	2
Midi-Pyrénées	EPLEFPA du Tarn à Albi	81	2
Nord-Pas-de-Calais	EPLEFPA des Flandres - Lomme	59	2
Picardie	EPL de Crézancy	2	2
Poitou-Charentes	EPLEFPA Jacques Bujault de Melle	79	2
Provence-Alpes-Côte d'Azur	EPLEFPA Aix Valabre Marseille	13	2
Provence-Alpes-Côte d'Azur	EPLEFPA du Var Agricampus	83	2
Rhône-Alpes	EPL La Côte Saint André	38	2
Rhône-Alpes	EPL Roanne-Chervé	42	2
		Total	54

5.5. Liste des sites constitués d'au moins un centre de formation scolaire initiale (ou de présence d'élèves) et d'un autre centre

REGION	DEPT	EPLEFPA	SITES
Alsace	68	EPLEFPA de Rouffach-Wintzenheim	site de Rouffach site de Colmar
Aquitaine	24	EPLEFPA du Périgord	site de Périgueux site de Bergerac
	33	EPLEFPA de Bordeaux-Gironde	site de Blanquefort site de Libourne site Langon
	40	EPLEFPA des Landes	site de Dax site de Sabres
	47	EPLEFPA du Lot et Garonne	site de Nérac site de Tonneins site de Sainte-Livrade
	64	EPLEFPA Pau-Montardon	site de Pau site d'Orthez site d'Oloron Ste Marie
Auvergne	3	EPLEFPA de Brioude Bonnefont	site de Brioude Bonnefont site de Saugues
Bourgogne	21	EPLEFPA de Quétigny Plombières les Dijon	site de Quétigny site de Plombières
	58	EPLEFPA de Nevers Cosne Plagny	site de Challuy site de Plagny (distant de 500m) site de Cosne
	71	EPLEFPA de Fontaines	site de Fontaines site de Charolles
Bretagne	29	EPLEFPA de Chateaulin Morlaix	site de Chateaulin site de Morlaix
Centre	37	EPLEFPA d'Amboise-Chambray les Tours	site d'Amboise site de Chambray Les Tours
	41	EPLEFPA Vendôme	site de Vendôme Montoire site de Blois
Champagne-Ardenne	10	EPLEFPA de l'Aube	site de Troyes St Pouange site de Croigny
Haute-Normandie	27	EPLEFPA de l'Eure	site de Chambray site du Neubourg
	76	EPLEFPA de Seine-Maritime	site d'Yvetôt site d'Envermeu site de Merval
Languedoc-Roussillon	48	EPLEFPA de la Lozère	site de St Chély d'Apcher site de la Canourgue
	66	EPLEFPA Perpignan-Roussillon	site de Perpignan-Theza site de Rivesaltes
Limousin	19	EPLEFPA de Haute-Corrèze	site de Meymac site de Neuvic
	87	EPLEFPA Limoges Nord Haute-Vienne	site de Limoges Les Vaseix site de Magnac-Laval

REGION	DPT	ETABLISSEMENTS	SITES
Lorraine	54	EPLEFPA de Meurthe et Moselle	site de Nancy Pixerecourt site de Toul
Midi-Pyrénées	32	EPLEFPA de Mirande	site de Mirande site de Riscle
	81	EPLEFPA du Tarn	site d'Albi site de Lavaur
	82	EPLEFPA du Tarn et Garonne	site de Montauban site de Moissac
Nord-Pas-de-Calais	59	EPLEFPA de Douai	site de Douai site du Quesnoy site de Sains du Nord
	59	EPLEFPA des Flandres-Lomme	site de Lomme site de Dunkerque
	62	EPLEFPA du Pas-de-Calais	site d'Arras site Radinghem
Poitou-Charentes	16	EPLEFPA Angoulême	site d'Angoulême site de Barbezieux
	17	EPLEFPA de Saintonge	site de Saintes (Georges Desclaude) site de Saintes (Le Petit Chadignac) site de Jonzac
	79	EPLEFPA Jacques Bujault	site de Melle site de Niort Ste Pezenne
PACA	13	EPLEFPA d'Aix-Valabre-Marseille	site d'Aix Valabre site de Marseille
Rhône-Alpes	38	EPLEFPA La Côte Saint André	site de la Côte Saint André site de la Tour du Pin
	42	EPLEFPA Montbrison-Précieux	site de Montbrison site de St Genest Malifaux

16 régions

33 EPLEFPA

73 sites (dont le principal)

5.6. Enquête sur le métier de secrétaire général d'EPLEFPA

Questionnaire destiné aux attachés en poste en EPLEFPA

À remplir et à retourner par retour du courrier à :

Inspection de l'enseignement agricole

Enquête attachés en EPLEFPA

1, ter avenue de Lowendal

75700 PARIS 07 SP

Merci de bien vouloir répondre à ce questionnaire en cochant la proposition qui vous concerne ou en classant les rubriques selon le cas.

-
1. Sexe
 - a) Féminin
 - b) Masculin
 2. Votre tranche d'âge
 - a) Moins de 25 ans
 - b) De 25 à 35 ans
 - c) De 35 à 45 ans
 - d) De 45 à 55 ans
 - e) Plus de 55 ans
 3. Votre ancienneté dans l'enseignement agricole (toutes fonctions confondues)
 - a) Moins de 5 ans
 - b) De 5 à 15 ans
 - c) Plus de 15 ans

4. Votre entrée au MAAF
 - a) Concours externe (Recrutement ministère de l'agriculture, IRA etc.)
 - b) Passage par un autre ministère, si oui, lequel ?
 - c) Recrutement en tant qu'agent contractuel
5. Votre formation initiale
 - a) Baccalauréat
 - b) Bac + 2
 - c) Bac + 3
 - d) Bac + 4 et au-delà
6. Votre parcours professionnel
 - a) Au ministère chargé de l'agriculture exclusivement
 - b) Dans l'enseignement agricole dès l'origine
 - (1) Attaché dès l'origine
 - (2) Promotion interne
 - (3) Autre situation
 - c) Passage par l'administration centrale, les services déconcentrés ou une agence
 - (1) Attaché dès l'origine
 - (2) Promotion interne
 - (3) Autre situation
 - d) Passage par d'autres services
 - (1) Autre secteur public (ministère, agence, etc.)
 - (a) Attaché dès l'origine
 - (b) Promotion interne
 - (c) Autre situation
 - (2) Autre secteur privé
7. Formations d'adaptation à l'emploi suivies
 - a) Formation organisée par Agro-Sup Dijon
 - b) Parcours de formation en dehors du cadre institutionnel
 - c) Aucune formation

8. Tutorat lors de la prise de fonction
- a) oui
 - b) non
9. Votre EPLEFPA
- a) Un seul site
 - (1) 3 centres ou moins
 - (2) Plus de 4 centres
 - b) Plusieurs sites
 - (1) 3 centres ou moins
 - (2) Plus de 4 centres
10. Participation à l'équipe de direction
- a) Toujours
 - b) Occasionnellement
 - c) Jamais
11. En arrivant sur votre emploi vous avez suivi :
- a) Une formation organisée par Agro-Sup Dijon
 - b) Un parcours de formation en dehors du cadre institutionnel
 - c) Aucune formation
12. En arrivant sur votre premier emploi en EPLEFPA avez-vous rencontré des difficultés en situation professionnelle ? (propositions à classer de 1 à 5 (importance décroissante)
- Difficultés pour vous situer dans l'organigramme de l'EPLEFPA
 - Difficultés techniques
 - Difficultés relationnelles avec le directeur de l'EPLEFPA
 - Difficultés relationnelles avec d'autres chefs de services
 - Difficultés relationnelles avec vos collaborateurs
 - Autre à préciser
13. A votre avis faudrait-il différencier les emplois d'attaché en EPLEFPA en fonction de leur niveau de difficulté ?
- a) Oui, absolument
 - b) Oui, mais ce n'est pas essentiel
 - c) Non
 - d) Sans opinion

14. Comment améliorer la prise de fonction des attachés en EPLEFPA
- a) En renforçant le tutorat
 - b) En allégeant le parcours de formation à Agro-Sup
 - c) En conservant la durée de la formation à Agro-Sup mais en modifiant son contenu
 - d) Autre suggestion

Remarques et suggestions