Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE

Direction générale de l'enseignement et de la recherche Sous-direction de la stratégie en formation, recherche et développement Bureau de l'innovation en éducation et formation et de la formation continue des personnels de l'enseignement Adresse : 1 ter, avenue de Lowendal 75700 PARIS 07 SP Suivi par :Dominique VIRGILI Tél : 01.49.55.42.14/44.61 Fax : 01.49.55.56.17 Mail : Dominique.virgli@agriculture.gouv.fr	**NOTE DE SERVICE** **DGER/SDSFRD/N2007-2109** **Date: 11 septembre 2007**

Le Ministre de l'agriculture et de la pêche

A

Madame et Messieurs

Les Directeurs Régionaux de l'Agriculture et de la Pêche

Date de mise en application : immédiate
Nombre d'annexe : 0

Objet : Déroulement de la formation :

- des personnels de direction d'EPLEFPA inscrits en 2007 sur la liste d'aptitude rentrée scolaire 2008
- des personnels retenus par la commission de sélection 2007 des directeurs de CFPPA et CFA et des directeurs d'exploitation agricole ou d'atelier technologique.

Mots clés : cycle d'adaptation à l'emploi, personnels de direction, formation.

Destinataires	
Pour exécution : Administration Centrale Directions Régionales de l'Agriculture et de la Forêt Directions de l'Agriculture et de la Forêt des DOM Inspection Générale de l'Agriculture Conseil Général du GREF Inspection de l'Enseignement Agricole Etablissements publics nationaux et locaux d'enseignement agricole	**Pour information** : Organisations syndicales de l'Enseignement agricole public

Les personnels de direction jouent un rôle essentiel dans la mise en œuvre de la politique de formation du ministère de l'agriculture et de la pêche.

Qu'ils soient directeurs d'EPLEFPA, directeurs d'EPLEFPA adjoints, directeurs de centre (CFA - CFPPA - exploitation agricole ou d'atelier technologique) ils ont pour mission :

- de faciliter l'accès de tous à la formation en mobilisant les moyens dont ils disposent,
- d'aider les élèves, étudiants, stagiaires, apprentis à réussir leur insertion professionnelle,
- de mettre en œuvre les missions de l'enseignement agricole telles qu'elles sont définies par la loi.

Au-delà de la gestion administrative et financière de leur établissement, ils ont un rôle de pilotage et de management auprès des personnels placés sous leur responsabilité ; ils sont appelés à collaborer avec les interlocuteurs institutionnels et les acteurs du territoire. Enfin, en tant que fonctionnaires d'autorité, ils sont les représentants de l'État et doivent ainsi assurer cette fonction avec toute la rigueur nécessaire dans le respect des règles hiérarchiques.

Leur formation est confiée à l'ENESAD de Dijon. Elle prend en compte toutes les facettes de leur métier et leur permet de développer les compétences liées à son exercice.

Gilbert PESCATORI

1. Public concerné

Il s'agit des personnels inscrits en 2007 sur la liste d'aptitude aux fonctions de direction rentée scolaire 2008 ou ayant obtenu un avis favorable de la commission chargée d'examiner les candidatures aux emplois de directeurs de CFPPA et CFA et des directeurs d'exploitation agricole ou d'atelier technologique.
La formation d'adaptation à l'emploi est obligatoire et conditionne la nomination sur un emploi de direction en septembre 2008.

2. Remplacement des agents

Pour pallier l'absence des agents assurant un service d'enseignement en LEGTA ou LPA, il est attribué un crédit forfaitaire équivalent à sept semaines de formation.
Ces sommes seront incluses dans l'enveloppe des crédits mis à disposition des services régionaux.
Cette disposition ne concerne pas les agents faisant fonction de proviseur - adjoint, de directeur de CFPPA, de directeur de CFA, de directeur d'exploitation ou d'atelier technologique.

3. Accompagnement à la prise de fonction

La préparation et l'adaptation à l'emploi des personnels de direction des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles concerne :

- en amont les futurs candidats à l'inscription sur la liste d'aptitude aux fonctions de directeurs. Une session de présentation des fonctions pouvant être dévolues à un directeur ou à un directeur adjoint d'EPL leur sera proposée,
- les personnels ayant subi avec succès les épreuves conduisant à l'inscription sur la liste d'aptitude aux fonctions de direction d'EPL,
- les agents ayant obtenu un avis favorable des commissions de sélection, pour l'exercice des fonctions de directeur de CFA et/ou CFPPA et de directeur d'exploitation agricole ou d'atelier technologique.

Le dispositif de formation est confié à l'ENESAD par la DGER. Il se déclinera en deux sous ensembles conduits en parallèle et prenant en compte le fait que les directeurs adjoints d'EPL pourront se voir confier des fonctions autres que celles de proviseur - adjoint :

- un cursus s'adressant aux futurs directeurs (et adjoints),

- un cursus s'adressant au futurs directeurs de centre (CFA-CFFPA) et d'exploitations agricoles ou d'ateliers technologiques.

Ces deux cursus ne sont pas disjoints et ont pour ambition, d'intégrer les exigences découlant du référentiel d'emplois de direction d'EPLEFPA et de préserver une culture commune à deux niveaux :

- directeurs d'EPL - DDA / DDSV (approche territoriale et management),
- directeurs d'EPL- directeurs adjoints - directeurs de centre ainsi que AASU et CPE (fonctionnement harmonieux de l'équipe de direction d'établissement).

La formation est répartie sur trois années afin d'en améliorer l'efficacité :

Année 1 (N - 1) : un cycle d'adaptation à l'emploi préalable à la prise de fonctions avec un positionnement à l'entrée et l'utilisation de FOAD.

Année 2 (N) : un accompagnement à la prise de fonctions qui complète le cycle d'adaptation à l'emploi (tutorat et/ou possibilité de s'inscrire à des stages de formation continue proposés dans le cadre du programme national de formation 2009).

Année 3 (N + 1) : un approfondissement (modules d'échanges et analyse de pratique et modules spécifiques proposés dans le cadre du programme national de formation 2010).

A l'issue du positionnement **un contrat sera passé entre le candidat et l'ENESAD.**

4 - FORMATION DES DIRECTEURS ET DIRECTEURS ADJOINTS D'EPL

4.1. Généralités :

Le public est constitué des personnels inscrits sur la liste d'aptitude aux fonctions de direction d'EPLEFPA. D'origine diverses Ingénieurs, Inspecteurs, Agrégés, PCEA, PLPA, AASU, CPE … ils constituent un public très hétérogène pour lequel un positionnement à l'entrée en formation et une dose d'individualisation du parcours sont introduits. Par ailleurs les compétences requises pour l'exercice de ces fonctions peuvent être réparties en :

a) Compétences communes à la direction de toute institution : management de ressources humaines, mise en œuvre de politiques publiques, pilotage stratégique,

b) Compétences spécifiques à la direction d'un EPLEFPA : politique éducative, projet d'établissement, gestion financière, réglementation.

Les grandes lignes du dispositif sont donc les suivantes :

- un positionnement à l'entrée et en fin du cycle d'adaptation à l'emploi,
- une formation de base, commune avec les directeurs de DDAF ou de DDSV le cycle CSMA : cycle supérieur de formation au management du MAP, dont l'objet est l'acquisition d'une culture commune aux directeurs acteurs de leur territoire,
- une formation spécifique à la direction d'un EPL : politique éducative en général et de la DGER en particulier (en chapeau à la formation des directeurs d'EPL et des directeurs de centre), formation juridique, formation à la gestion financière d'un EPL, diagnostic et projet d'établissement,
- un tutorat complémentaire de l'appui à la prise de fonction réalisé par l'inspection de l'enseignement agricole,
- la possibilité de suivre durant l'année de la prise de fonction (n) et l'année suivante (n+1) des modules de professionnalisation et des modules d'échange et d'analyse de pratique, dans le cadre des programmes nationaux de formation 2009 et 2010.

4.2. Module CSMA : Cycle supérieur de formation au management du ministère de l'agriculture et de la pêche

a. Public : Il est constitué :

- Des personnels de l'enseignement agricole inscrits sur la liste d'aptitude aux fonctions de direction d'EPL,
- Des chefs de service ou chef de bureau confirmés candidats à un poste de direction en DDAF, DDSV ainsi qu'en administration centrale.

b. Thèmes : Le contexte dans lequel les EPLEFPA ainsi que les services déconcentrés exercent leurs missions se complexifie et évolue très rapidement. Les exigences de la société ainsi que les attentes des personnels notamment en terme de reconnaissance et de sens donné à leur action exigent des directeurs de solides compétences managériales et relationnelles. Pour les directeurs d'EPLEFPA elles sont décrites dans le référentiel d'emplois de direction. Ce module traitera des quatre thèmes suivants :

Mise en œuvre des politiques publiques : les enjeux de l'action publique ; son évaluation ; les spécificités du territoire ; l'analyse des risques et la veille stratégique ; la pensée systémique et complexe ; les méthodes d'écoute. Pourquoi et comment élaborer un diagnostic pertinent de son ou ses territoires,

Pilotage stratégique : Comment conduire le changement en fonction des axes stratégiques retenus : sociologie des organisations, outils et conduite du changement, processus de décision et gestion de projets, démarches participatives,

Management des ressources humaines : mieux connaître son style de management, savoir se remettre en cause , rôle et fonctionnement de l'équipe de direction ; légitimité, autorité, confiance, délégation ; motivation, reconnaissance, gestion des conflits, gestion du stress.

Pratiques managériales et coopération : C'est une formation action intégrant les trois thèmes précédents qui comportera un entraînement à la gestion de situations professionnelles difficiles, à la mise en relation des ressources avec les situations à gérer et les résultats à atteindre.

Sera aussi abordée la stratégie de prise de poste (les 100 premiers jours) ainsi que les thèmes relatifs à la cohésion d'équipe

c. Durée, lieu et dates (cf : tableau général de présentation de la formation)

La durée est de douze jours répartis en quatre fois trois jours. Les quatre sessions se dérouleront à l'ENESAD, les 2 groupes seront composés pour chacun de 9 directeurs d'EPL et de 9 DDAF-DDSV.
Compte tenu de l'importance du groupe des directeurs d'EPL, 2 cycles supplémentaires de 9 jours répartis en trois fois trois jours, répondant au même cahier des charges, seront organisés à l'ENESAD. Jacques BONNET – Professeur en sciences de la communication et management à l'ENESAD en assurera la conduite et l'animation

d. Intervenants :

Cycle supérieur de formation au management commun DGER/S.G – FORMCO

CSMA « mise en œuvre des politiques publiques » : Cabinet IDRH – Philippe Dressayre
CSMA « pilotage stratégique » : Cabinet Arche Conseil - FX. Delobel
CSMA « management des ressources humaines » : Pierre Dangel (IGIR) et Monique Lefèvre Bardot (IEA)
CSMA « pratiques managériales et communication : Cabinet Arche Conseil - FX. Delobel

Cycle supérieur de formation au management DGER/ENESAD

CSMA « mise en œuvre des politiques publiques » : Cabinet EURAEGIS – Olivier FEIX
CSMA « management des compétences » : Jacques BONNET – ENESAD
CSMA « pratiques managériales et communication : Jacques et Rosette BONNET - ENESAD

4.3. Cinq modules spécifiques à l'enseignement agricole

a) Module introductif (4 jours de formation)

- Public : Ce module introductif s'adressera à l'ensemble des futurs directeurs (EPL et centre)
- Thèmes traités :
- Présentation de la formation
- La politique éducative : Défis, apports de la démarche qualité, les grands objectifs, points clé, pilotage, rôle des chefs d'établissement
- La politique éducative à la DGER : Formation initiale, continue et apprentissage
- La politique de gestion des emplois et des moyens de la DGER
- La gestion du dialogue social au M.A.P
- Dates et lieu : ENESAD à Dijon du 24 au 28 septembre 2007
- Intervenants (par ordre d'interventions) :
  Gérard BOUCHOT Directeur de l'ENESAD
  M. Chevalier (IGGREF)
  J. Pécheur (Responsable de l'U.F.C)
  G. FERNIER (I.E.A)
  P. GUILLET (I.E.A
  H. JUHEL (IGGREF)
  A.Michel (IGEN)
  J. P FAYOLLE Directeur général adjoint au D.G.E.R
  Yves Schenfeigel DGER-S/D des établissements et de la politique contractuelle
  Représentants syndicaux nationaux

Au cours de cette session auront lieu les entretiens de positionnement

b) Module juridique : (4j)

- Public : Ce module s'adressera à l'ensemble des futurs directeurs (EPL et centre)
- Thèmes traités :
- Responsabilité pénale et déontologie des agents publics
- Bases du droit administratif général
- Cadre juridique de la responsabilité des personnels de direction
- Gestion des personnels titulaires et non titulaires
- Dates et lieu : ENESAD à Dijon du 10 au 14 décembre 2007
- Intervenants : Pierre PELISSIER (Service des affaires juridiques),
- G.FERNIER, R.VOLAT, J.SIMON - Inspecteurs de l'E.A

c) Module gestion financière (4j)

- Public : Ce module s'adresse à l'ensemble des futurs directeurs (EPL et centre)

Hypothèse : les bases de la comptabilité générale sont acquises soit par la formation initiale soit par un module de FOAD proposé par l'ENESAD.

- Thèmes traités :
- Bilan et patrimoine d'un EPLEFPA
- Budget
- Compte financier
- Acteurs
- Dates et lieu : du 14 au 18 janvier 2008 pour 1 s/groupes et du 04 au 08 février 2008 pour 3 s/groupes, sur 3 EPL
- Intervenants : Trois duos de directeurs d'EPL

d) Module projet d'établissement (4j)

- Public : Ce module s'adressera à l'ensemble des futurs directeurs (EPL et centre) ainsi qu'aux CPE et AASU en formation. (Objectif : équipe de direction)
- Thèmes traités :
  - Enjeux du projet
  - Diagnostic : méthodologie
  - Du diagnostic aux axes stratégiques
  - Cas concrets (en groupe restreints)
  - L'évaluation du projet
- Dates et lieu : ENESAD à Dijon du 17 au 21 mars 2008
- Intervenants :
  - Doyen de l'IEA + des IEA
  - 1 directeur d'EPL (témoignage)
  - 5 ou 6 équipes de direction d'EPL
  - Intervenants de l'ENESAD

e) Semaine Europe (4j)

- Public : Ce module s'adressera à l'ensemble des futurs directeurs (EPL et centre)
- Thèmes traités :
  - Les institutions européennes et les procédures décisionnelles
  - Les politiques éducatives européennes
  - Les programmes européens et le montage des dossiers
  - Objectifs et enjeux de la future politique régionale européenne pour le territoire national
- Dates et lieu : du 6 au 10 octobre 2008 à Strasbourg
- Intervenants :
  - Maître de conférence en droit public de Nancy II
  - L'institut européen pour la promotion de l'innovation et de la culture dans l'éducation,
  - Cabinet EURAEGIS
  - DGER

Ce module est organisé en partenariat avec le centre des études européennes de Strasbourg et se déroulera dans les locaux de l'ENA. Compte tenu des décisions prises en comité de pilotage des formations des cadres des EPLEFPA, ce programme est susceptible d'évolution.

4.4. L'accompagnement à la prise de fonction

a. L'appui à la prise de fonction (année N) sera réalisé par l'inspection de l'enseignement agricole.

b. Un tutorat (année N) sera proposé à partir de septembre 2008. A partir des différents positionnements réalisés durant l'année de formation, le but est d'établir pour chaque stagiaire le différentiel entre les compétences acquises et celles nécessaires à la prise de fonction. Il sera demandé au tuteur de construire un accompagnement dans la perspective de combler cet écart.

c. Des modules d'échange et d'analyse de pratiques (2 x fois 2j ou 1 x 3j, les années N et N+1

Le public sera constitué des directeurs d'EPL venant de prendre leur fonctions et de directeurs confirmés.

L'objectif est pour chaque participant d'accroître sa compétence et son aisance professionnelle et personnelle sans que les deux aspects soient dissociés, et notamment :

- d'analyser pour mieux les comprendre ses relations interpersonnelles (dans son institution), l'origine et l'effet de ses décisions, de ses manières de faire et des buts poursuivis,
- de prendre un temps de recul sur ses expériences, ré-interroger ses connaissances et ses outils pédagogiques, voir en tester ou en acquérir de nouveaux,
- de comparer, ajuster, modifier sa manière de faire à la lumière de celle des autres en apportant quelques éléments de réponses à ces questions : « comment s'y prennent les autres ? qu'est-ce que je vaux ? comment puis-je faire mieux ou autrement ? »
- de doter les directeurs d'une capacité à s'interroger sur la pertinence de leurs comportements (analyse et autocritique)

Les thèmes traités : Ils sont à l'initiative de chaque participant qui s'exprime à partir d'un cas vécu. Selon les cas , l'accent est plutôt mis sur le soutien (passer un cap difficile),sur l'évolution personnelle (s'engager dans une modification du comportement , de la manière d'être avec les autres), ou l'acquisition d'outils, de méthodes, et de concepts.

L'animation de ces groupes sera confiée à des intervenants de l'ENESAD et des consultants externes.

d. des modules spécifiques aux métiers :

Il s'agira notamment d'un approfondissement des aspects juridiques liés à la spécificité de l' EPLEFPA ou des centres ainsi que des thèmes relatifs à la responsabilité et à l'hygiène et à la sécurité.

Ces modules facultatifs de formation continue seront proposés dans le cadre des programmes annuels nationaux et régionaux de formation (catalogues DGER et FORMCO)

5 - FORMATION DES DIRECTEURS DE CENTRE

Le public est constitué des agents ayant obtenu un avis favorable des commissions de sélection, pour l'exercice des fonctions de directeur de CFA et/ou CFPPA et de directeur d'exploitation agricole ou d'atelier technologique.

La formation sera également dispensée sur trois année et organisée de la manière suivante :

5.1. Module management et équipe de direction (4j, année N-1)

Thèmes abordés : Cadre théorique et méthodologique
Communication et équipe de direction
Style de management et organisation du travail
Analyse de situation professionnelle – Compétence

Durée, dates et lieu : 2 sessions de 4 jours organisées à l'ENESAD pour 2 s/groupes, du 31 mars au 04 avril 2008 et du 19 au 23 mai 2008 - Responsable de l'animation : J.Bonnet - ENESAD

5.2. Cinq modules spécifiques à l'enseignement agricole (année N-1)

Identiques à ceux des directeurs et directeurs adjoints d'EPL (tronc commun).
Voir ci-dessus II paragraphe 3

5.3. L'accompagnement à la prise de fonction (année N)

- Tutorat : (année N-1 et N) sera proposé à partir d'avril 2008. A partir des différents positionnements réalisés durant l'année de formation, le but est d'établir pour chaque stagiaire le différentiel entre les compétences acquises et celles nécessaires à la prise de fonction. Il sera demandé au tuteur de construire un accompagnement dans la perspective de combler cet écart.

5.4. L'accompagnement à la prise de fonction (année N+1)

Idem directeurs d'EPL, voir ci-dessus paragraphe 4.

Ces modules facultatifs de formation continue seront proposés dans le cadre des programmes annuels nationaux et régionaux de formation (catalogues DGER et FORMCO)

Formation des Personnels de Direction 2007 - 2008
Thèmes et calendrier des sessions

Tronc Commun directeurs d'EPL directeurs de centres

Module « introductif » Durant cette semaine auront lieu les entretiens de positionnement	- La politique éducative : Défis, apports de la démarche qualité, les grands objectifs, points clé, pilotage, rôle des chefs d'établissement - La politique éducative à la DGER - La politique de gestion des emplois et des moyens de la DGER - La gestion du dialogue social au M.A.P - L'EPL et ses instances - Le contrôle de gestion	24 au 28 septembre 2007 Lieu : ENESAD - DIJON	TOUS STAGIAIRES (compris CPE et attachés sur certains thèmes)
Module« Juridique »	Cadre juridique et administratif de l'EPLEFPA , bases du droit administratif, responsabilité, gestion des personnels	10 au 14 décembre 2007 Lieu : DIJON	
Module « Gestion financière »	Gestion financière de l'EPLEFPA	3 s/groupes : du 14 au 18 janvier 2008 du 04 au 08 février 2008 Lieux : en EPLEFPA	
Module « Projet d'établissement »	Diagnostic de l'EPLEFPA et axes stratégiques du projet d'établissement	17 au 21 mars 2008 Lieu : ENESAD - DIJON	(module commun AASU,CPE, I.A.E)
Module « Europe »	EPLEFPA et dimension européenne	Du 6 au 10 Octobre 2008 Strasbourg	Tous stagiaires

Formations spécialisées : Directeurs d'EPLEFPA

Cycle supérieur de formation au management commun DGER/S.G - FORMCO

CSMA- DGER/SG
« Management des ressources humaines »
Style de management
Equipe de direction
Légitimité –Autorité – Confiance- délégation – motivation -reconnaissance
Gestion de conflits – gestion du stress
Groupe 1 : Dijon : 13 au 15 novembre 2007

Groupe 2 : Dijon : 27 au 29 novembre 2007

	stratégique	Conférence commune Gr1 et Gr2, mercredi 14 novembre de 17h00 à 19H30	DDSV
CSMA-DGER/SG « Pilotage stratégique »	Conduite du changement en fonction des axes stratégiques Sociologie des organisations Processus de décision Gestion de projets	Groupe 1 : Dijon : 22 au 24 janvier 2008 Groupe 2 : Dijon : 4 au 6 mars 2008	18 futurs directeurs d'EPL 18 chefs de service DDA, DDSV
CSMA-DGER/SG « Pratiques managériales et communication »	Entraînement à la gestion des situations professionnelles difficiles Mise en relation des ressources avec les situations à gérer et les résultats à atteindre Animation de réunion et motivation de l'équipe Négociation, médiation, argumentation	Groupe 1 : Dijon : 1 au 3 avril 2008 Groupe 2 : Dijon : 13 au 15 mai 2008 Conférence Gr1 le mercredi 2 avril et conférence Gr2 le mercredi 14 mai 2008 de 17h00 à 19H30	18 futurs directeurs d'EPL 18 chefs de service DDA, DDSV

Cycle supérieur de formation au management - DGER/ENESAD

CSMA-DGER session 1 « Mise en œuvre des politiques publiques »	Enjeux de l'action publique Spécificité du territoire Diagnostic pertinent du territoire Analyse des risques, veille et stratégie	Groupe A : Dijon : 16 au 17 octobre 2007 Groupe B : Dijon : 13 au 15 novembre 2007	31 futurs directeurs d'EPL
CSMA-DGER session 2 « Management des compétences »	Ingénierie de projet en management, Analyse du travail et management des compétences individuelles et collectives Mieux communiquer pour mieux manager, production de sens et coopération Pilotage stratégique	Groupe A : Dijon : 20 au 22 novembre 2007 Groupe B : Dijon : 22 au 24 janvier 2008	31 futurs directeurs d'EPL
CSMA-DGER session 3 « Pratiques managériales et communication »	Savoir conduire un entretien d'évaluation conseil, Gérer les situations conflictuelles, Savoir communiquer en situation de crise, Savoir argumenter, Préparer une première intervention en public lors d'une prise de fonction, Animer une réunion et motiver une équipe, Savoir négocier et pratiquer la médiation,	Groupe A : Dijon : 5 au 7 février 2008 Groupe B : Dijon : 11 au 13 mars 2008	31 futurs directeurs d'EPL
Passation de service Directeurs EPL		Juillet 2008: 1 jour Lieu : Dijon	Chef d'établissement

Formations spécialisées : Directeurs CFPPA/CFA /EA/AT

Module « Management »

Cadre théorique et méthodologique du management et de la communication
Styles de management et organisation du travail
Analyse des situations professionnelles

Groupe 1 : 31 mars au 04 avril 2008

Groupe 2 : 19 mai au 23 mai 2008

Lieu : ENESAD

Prise de fonction : Septembre 2008

directeurs d'EPLEFPA, CFA, CFPPA, EA et AT :
- accompagnement à la prise de fonction par l'Inspection de l'enseignement agricole et présentation d'un diagnostic de l'EPL, du CFA, du CFPPA ou de l'EA/AT.
- Seront proposés sur 2008/2009 et 2009/2010 des stages de formation continue dans le cadre des programmes nationaux de formation 2008, 2009 et 2010 (analyse de pratiques professionnelles, management/communication, approfondissement juridique et hygiène/sécurité …)

Tutorat ou stage en établissement	Entre le 01/09/08 et 30/06/09	- Directeurs d'EPL,
	Entre le 30/04/08 et 30/04/09	- Directeurs CFPPA, CFA et EA/AT