

DGER – INSPECTION DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE

ANALYSE DU PARCOURS DES IAE NOMMÉS EN SORTIE D'ÉCOLE SUR DES FONCTIONS DE DIRECTEUR DE
CENTRE OU D'INGÉNIEUR CHEF DE PROJET DE PARTENARIAT DEPUIS 2005

Xavier BORDENAVE
Frédéric CAPPE
Alain GERMOT
Xavier LE CŒUR
Patrick LIZEE
Jean-Yves MARAQUIN

février 2019

N° de rapport R19 001

I. SOMMAIRE

I. SOMMAIRE	2
II. RÉSUMÉ	3
III. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE	6
IV. MÉTHODOLOGIE	6
V. UNE ENQUÊTE RICHE D'ENSEIGNEMENT	7
V.1 UN ÉCHANTILLON DE 98 IAE NOMMÉS DIRECTEURS DE CENTRE OU INGÉNIEURS CHEFS DE PROJET DE PARTENARIAT DEPUIS 2005	7
V.2 DES IAE, PRIMO-ENTRANTS, GLOBALEMENT SATISFAITS DE LEUR PREMIER POSTE.....	7
V.3 UNE PRÉPARATION À LA PRISE DE FONCTION EN TERMES DE FORMATION ET D'EXPÉRIENCE À CONSOLIDER.....	8
V.4 DES PREMIÈRES AFFECTATIONS PERÇUES COMME DES TREMPLINS INCONTESTABLES, MAIS PAS FORCÉMENT COMME UNE EXPÉRIENCE DÉCISIVE POUR CHOISIR LEUR FUTURE ORIENTATION PROFESSIONNELLE	8
V.5 AU FINAL QU'EN EST-IL EN TERMES DE MOBILITÉ ?.....	8
VI. DES PARCOURS DIVERS SELON LA FONCTION	9
VI.1 LES ENJEUX D'UN PREMIER POSTE	9
VI.2 ZOOM SUR LE PARCOURS DES DEA ET DAT.....	11
VI.3 ZOOM SUR LE PARCOURS DES INGÉNIEURS CHEFS DE PROJET	12
VI.4 PARTICULARITÉ DES DIRECTEURS DE CFPPA ET CFA	13
VI.5 QUELQUES SITUATIONS QUI ONT PU ÊTRE PERÇUES COMME DES ÉCHECS MÉRITENT D'ÊTRE RELATIVISÉES	13
VII. DES AVIS CONTRASTÉS SELON LES DIFFÉRENTS ACTEURS DU SYSTÈME	15
VII.1 CHEFS DE PROJETS DE PARTENARIATS	15
VII.2 LES DIRECTEURS D'EXPLOITATION ET D'ATELIERS TECHNOLOGIQUES.....	16
VIII. L'ACCÈS À LA FONCTION DE DIRECTEUR DE CFA OU DE CFPPA EN QUESTION	18
VIII.1 LA PRISE EN COMPTE DES ÉLÉMENTS DE CONTEXTE LÉGISLATIF ET INSTITUTIONNEL.....	18
VIII.2 L'INTÉGRATION DES SPÉCIFICITÉS LOCALES.....	19
VIII.3 LA QUESTION DE LA FORMATION	19
IX. RECOMMANDATIONS ET POINTS DE VIGILANCE	20
X. SIGLES ET ABRÉVIATIONS	22
XI. ANNEXES	23
XI.1 ANNEXE 1 : ENQUÊTE.....	23
XI.2 ANNEXE 2 : RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE RÉALISÉE AUPRÈS DES INGÉNIEURS DE L'AGRICULTURE ET DE L'ENVIRONNEMENT NOMMÉS EN PREMIÈRE AFFECTATION SUR DES POSTES DE DEA, DAT OU CHEFS DE PROJET DE PARTENARIAT – 2005 - 2017	26

II. Résumé

Dans le cadre de la lettre de commande 2017-2018 le directeur général de l'enseignement et de la recherche a demandé à l'inspection de l'enseignement agricole de réaliser une étude sur le parcours professionnel des IAE nommés en première affectation sur des fonctions de directeurs de centre et d'ingénieurs chefs de projet de partenariat. Le groupe d'inspecteurs désignés par le Doyen a réalisé une enquête auprès de tous les agents concernés, a analysé leurs états de service et a conduit une vingtaine d'entretiens avec plusieurs DEA/DAT et ingénieurs chefs de projet de partenariat, ainsi qu'avec les différents acteurs du système.

Cette étude s'est avérée riche d'enseignement et démontre que les IAE primo-entrants sont globalement satisfaits de leur premier poste pour 86 % d'entre eux. Si la préparation à la prise de fonction, en termes de formation et d'expérience, est à consolider, les IAE se sentent très majoritairement prêts à assurer ces types de fonctions et à exercer ces niveaux de responsabilités. Pour autant, les inspecteurs attirent l'attention de l'administration sur quelques points de vigilance et proposent plusieurs recommandations en la matière.

Les premières affectations sont perçues comme des tremplins incontestables pour ces jeunes ingénieurs, mais pas forcément comme des expériences décisives susceptibles d'orienter leurs futurs parcours professionnels. Ce ressenti est à nuancer compte tenu du regard porté par les acteurs du système et plus particulièrement par les IGAPS chargés du suivi de ces agents.

Concernant leurs mobilités et compte tenu du fait que les ingénieurs chefs de projet de partenariat restent au maximum 3 années sur leur poste (sauf exception), il s'avère que cette population est mobile et ne reste en moyenne que 3.11 années sur chaque poste. Les DEA déclenchent leur première mobilité un peu plus tard que les autres IAE ; pour autant, du point de vue des inspecteurs, ils ne restent pas suffisamment longtemps sur leur poste pour leur permettre d'être en phase avec les pas de temps d'une exploitation agricole. Néanmoins, il est à noter que les IAE qui ont opté pour cette fonction dès la sortie de l'école constituent potentiellement un réel vivier pour le système d'enseignement agricole. En effet, plus de 50 % d'entre eux sont toujours DEA sur leur deuxième, voire leur troisième poste, et des ingénieurs chefs de projet de partenariat se présentent avec succès à l'épreuve de sélection pour devenir DEA/DAT.

Leurs parcours s'avèrent divers en fonction de leur première affectation. On retrouve ces agents à tous les niveaux de l'administration du ministère de l'agriculture et de l'alimentation, mais également dans d'autres ministères ou auprès d'opérateurs publics. Leur technicité, les compétences de terrain et d'animation qu'ils ont acquises sur leur premier poste y sont particulièrement prisées. Les DEA/DAT qui ont fait mobilité fonctionnelle occupent des postes à tous les niveaux de l'administration ou dans des établissements publics (DDT, DDI, DRAAF, A.C, INAO, IRSTEA, INRA...) et leurs fonctions sont diverses avec des niveaux de responsabilités qui vont crescendo. Les ingénieurs chefs de projet de partenariat quant à eux réalisent leur première mobilité hors EPLEFPA pour 66 % des cas. 33 % sont recensés sur des postes de DEA ou d'enseignants, ce qui n'est pas négligeable et par ailleurs satisfaisant pour les établissements d'enseignement. Dans la durée, on retrouve ces agents en administration centrale, dans les services déconcentrés du MAA ou d'autres ministères ou opérateurs publics. Ils y exercent des fonctions très diversifiées à des niveaux de responsabilité qui progressent au gré de leurs mobilités. Concernant le cas particulier des anciens directeurs de CFA ou de CFPPA, pour lesquels il n'y a plus eu d'affectations ces dernières années, le résultat de l'étude invite, sous certaines conditions, à reconsidérer cette situation. Aussi, les inspecteurs suggèrent que quelques postes profilés soient proposés aux prochaines cohortes d'IAE primo-entrants.

Les situations perçues comme des échecs ont fait l'objet d'une analyse plus fine. Elles sont peu nombreuses et méritent d'être relativisées.

En conclusion, les inspecteurs confirment que les IAE sortant d'école ont toute leur place en EPLEFPA, quand bien même tous les établissements ne sont pas en capacité de les accueillir. Aussi, il convient de vérifier individuellement l'adéquation profil / emploi de tous les candidats, étant précisé qu'une ouverture à d'autres fonctions est envisageable et même proposée : directeur de CFA, de CFPPA, enseignant, chargé de mission...

Recommandations	Niveau d'action à privilégier		
	EPLEFPA	Dispositifs de formation (AgroSup, IEA)	Dispositifs de GRH (IGAPS, CGAER, SRH, DRAAF, IEA)
Recommandations relatives aux conditions de nomination			
✓ Éviter autant que possible toute nomination par défaut dans ces emplois. Il serait souhaitable d'exiger des candidats à ces fonctions de les classer dans leurs trois premiers vœux (élaboration d'un CV et d'une lettre de motivation).			X
✓ Conseiller aux IAE sortants de se rapprocher de l'établissement, et plus particulièrement de son directeur, du directeur de centre en place, du porteur de projet..., voire de se déplacer sur site pour prendre la juste mesure du poste proposé (enjeux / contraintes).		X	X
✓ Anticiper la procédure de nomination et/ou donner plus de temps entre la publication des postes offerts et la remise des vœux classés.		X	X
✓ Établir chaque année, en collaboration avec l'inspection de l'enseignement agricole, une liste des établissements susceptibles d'accueillir dans de bonnes conditions un primo-entrant dans ces fonctions.			X
✓ Écarter, lors des appels à projets, chefs de projet de partenariat, les dossiers susceptibles de générer des situations périlleuses (trop grande complexité, imprécisions des objectifs et des calendriers, ingénierie financière hasardeuse...).			X
Recommandations relatives à la préparation de la prise de poste			
✓ Proposer aux IAE qui le souhaitent un entretien pour les aider à évaluer leur motivation pour ce type de poste avec un inspecteur, un directeur d'EPLEFPA, un animateur ADT/DEI...		X	X
✓ Ajuster le module d'adaptation à l'emploi (PP1), en organisant à minima, une journée sur le terrain pour les futurs directeurs de centre, au contact de situations réelles.		X	
✓ Intégrer dans la formation initiale des IAE des modules de management, d'animation d'équipes et de conduite de réunions.		X	
✓ Proposer aux candidats potentiels de réaliser le stage en EPLEFPA prévu dans leur cursus auprès d'un DEA/DAT ou d'un directeur de CFA ou de CFPPA.		X	
✓ Imaginer et proposer une séquence de professionnalisation plus individualisée, dès l'affectation connue, en insistant sur les questions budgétaires relatives à un établissement public et de mangement.		X	

Recommandations relatives à l'accompagnement après la prise de poste			
✓ Former les personnels sous statut d'emploi à l'accueil et à l'accompagnement des collègues débutants.		X	
✓ Renforcer le module management en le contextualisant davantage pour les futurs directeurs de centre.		X	
✓ Adapter la formation continue des IAE nommés directeurs de centre à leurs besoins spécifiques.		X	
✓ Formaliser les modalités de passation de service entre directeurs de centres, à l'instar des passations de service entre directeurs d'EPLEFPA.	X		X
✓ Désigner, le plus rapidement possible, des référents pour chacun des IAE nommés en EPLEFPA, à l'inspection de l'enseignement agricole ou au CGAAER pour les ingénieurs chefs de projet de partenariat.			X
✓ Désigner un référent interne à l'établissement (si possible autre que le directeur d'EPLEFPA) et en préciser la mission.	X		
✓ Maintenir la désignation d'un tuteur hors établissement pour les DEA/DAT et les directeurs de CFA et de CFPPA, leur préciser la mission.		X	X
✓ Etablir un premier contact (téléphonique) à 100 jours pour s'assurer que la prise de fonction se déroule sans difficultés majeures, apporter des premiers conseils en amont des temps de formation spécifiques et de l'appui à la prise de fonction.			X
✓ Confier aux animateurs régionaux (ADT/DEI) un rôle d'accompagnement plus formel et potentiellement relais avec l'administration régionale.			X
✓ Cibler l'appui à la prise de fonction davantage sur les questions de management et autant que de besoin sur la gestion des conflits.		X	X
✓ Reconnaître la capacité des établissements et l'implication des cadres des ELEFPA dans l'accueil, l'accompagnement et la formation des IAE primo-entrants.			X
Recommandations relatives à la construction d'un parcours professionnel			
✓ Encourager les futurs DEA/DAT à se maintenir 5 à 7 ans sur leur premier poste, et dans un deuxième temps, les accompagner spécifiquement dans leurs projets de mobilité.			X
✓ Préparer les directeurs de centre à l'accès au statut d'emploi pour exercer d'autres fonctions d'encadrement en EPLEFPA (D2, D3, D4, puis potentiellement D1).	X	X	X

III. Eléments de contexte

Dans la lettre de commande du 19 septembre 2017, pour l'année scolaire 2017-2018, le directeur général de l'enseignement et de la recherche a confié à l'inspection de l'enseignement agricole une étude concernant le parcours des IAE nommés en première affectation, sur des fonctions de directeurs de centre et de chefs de projet de partenariat, depuis 2005.

Quelques situations qui avaient en effet pu être perçues comme des échecs par divers acteurs du système, lesquels avaient exprimé des réserves, méritent d'être recontextualisées.

Ce travail relevant du domaine du pilotage des établissements, de leurs missions et de leur fonctionnement, le doyen de l'inspection a ainsi constitué un groupe de travail pour réaliser l'étude, composée de :

- ✓ Xavier BORDENAVE, inspecteur des exploitations agricoles et des ateliers technologiques, missions expérimentation, innovation, développement, pilote du chantier,
- ✓ Frédéric CAPPE, inspecteur à compétence générale,
- ✓ Alain GERMOT, inspecteur des exploitations agricoles et des ateliers technologiques, missions expérimentation, innovation, développement,
- ✓ Xavier LE COEUR, inspecteur des exploitations agricoles et des ateliers technologiques, missions expérimentation, innovation, développement – coordonnateur,
- ✓ Patrick LIZEE, inspecteur des exploitations agricoles et des ateliers technologiques, missions expérimentation, innovation, développement,
- ✓ Jean-Yves MARAQUIN, inspecteur de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage.

IV. Méthodologie

Dans un premier temps, a été constitué le fichier de l'ensemble des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement nommés en qualité de primo-entrants, directeurs de centre ou ingénieurs chefs de projet de partenariat (sources : secrétariat général et BDAPI). Une fois le fichier qualifié, un questionnaire d'enquête a été réalisé (joint en annexe), puis adressé aux 98 IAE concernés, accompagné de leurs fiches d'état de services à valider. Le dépouillement de l'enquête et son traitement ont permis, dans un deuxième temps, de caractériser les parcours de ces IAE et de recueillir leurs ressentis suite à leur prise de fonction, et, pour les plus anciens, d'éclairer les inspecteurs quant à leur parcours.

Ces retours d'enquête ont été complétés par des entretiens réalisés fin 2018 avec :

- ✓ un panel de DEA et DAT (un débutant, trois toujours en poste depuis leur prise de fonction, deux devenus DEA après avoir été ingénieurs chefs de projet de partenariat, et un ayant quitté la fonction),
- ✓ un panel d'ingénieurs chefs de projet de partenariat (deux débutants, un toujours en poste, un qui a vu sa mission prolongée d'un an et un étant sorti du dispositif),
- ✓ l'ensemble des trois IAE nommés directeurs de CFA/CFPPA,
- ✓ plusieurs acteurs du système (les ingénieurs du CGAEER chargés du suivi des IAE, nommés chefs de projet de partenariat ; l'IGAPS référent des IAE primo-entrants ; un chef de SRFD ; un représentant du bureau BDAPI ; un chef de SREA, et la direction FAE d'AgroSup Dijon).

L'ensemble des éléments recueillis a permis d'analyser l'enquête, qui s'est révélée riche d'enseignements, de caractériser les parcours de ces IAE, très divers selon la première fonction exercée, et, au regard des avis contrastés des différents acteurs du système, de proposer des recommandations à la DGER.

V. Une enquête riche d'enseignement

V.1 Un échantillon de 98 IAE nommés directeurs de centre ou ingénieurs chefs de projet de partenariat depuis 2005

Nous avons recensé un total de 98 IAE directement concernés par cette étude, ce qui peut paraître faible au regard d'un corps qui compte plus de 4 000 agents. L'échantillon est composé de :

- ✓ 48 DEA,
- ✓ 5 DAT,
- ✓ 3 Directeurs de CFPPA ou CFA,
- ✓ 42 ingénieurs chefs de projet de partenariat.

L'ensemble des fiches d'état de services de ces personnels nous a été communiqué par le secrétariat général. Cela nous a permis de disposer du déroulement de carrière de chacun des agents, mais également, et surtout, de les localiser au sein du ministère de l'agriculture, dans d'autres ministères ou en détachement dans divers établissements publics dès lors qu'ils n'avaient pas quitté le corps, ou n'étaient pas en disponibilité.

Lors de l'enquête, et après plusieurs relances auprès de certains agents, nous avons fini par obtenir un taux de réponse global très satisfaisant et significatif de 83 %, réparti comme suit :

- ✓ DEA : 88.00 %,
- ✓ DAT : 100.00 %,
- ✓ Directeurs de CFA/CFPPA : 100.00 %,
- ✓ Ingénieurs chefs de projet : 82.00 %.

Le petit nombre de DAT et de directeurs de CFA/CFPPA concernés par l'enquête ne permet pas une analyse statistique. Ce groupe représentant seulement 3 % de l'échantillon, et le taux de réponse étant exhaustif, cela ne perturbe en rien l'analyse des résultats.

Pour l'ensemble des IAE, les taux de réponse, selon l'année de sortie, oscillent entre 33.3 % et 100 %. Les effectifs concernés varient de 3 à 12, pour une moyenne de 7.69 agents / an.

A noter que 100 % des agents nommés les trois dernières années (2015-2016-2017) ont répondu à l'enquête. Pour les besoins de l'analyse des parcours, nous avons été contraints, pour certains critères, de les retirer de l'échantillon puisqu'ils n'avaient, de fait, pas encore eu la possibilité de faire mobilité.

V.2 Des IAE, primo-entrants, globalement satisfaits de leur premier poste

86 % des IAE nommés DEA ou ingénieurs chefs de projets de partenariat sont satisfaits de leur premier poste et déclarent qu'il correspondait à leurs attentes. La totalité des DAT et deux directeurs de CFA ou de CFPPA sur trois font la même réponse. Il y a lieu de retenir que les IAE qui ont répondu à l'enquête sont très majoritairement satisfaits de leur première affectation. Ils sont d'ailleurs 80 % à indiquer qu'ils solliciteraient le même poste au titre d'une première affectation, tous les DAT et deux directeurs de CFA/CFPPA sur trois, expriment le même avis.

A noter que, sur ce critère, les réponses des ingénieurs nommés sur des postes de chefs de projet sont identiques à celles de ceux nommés à la direction d'exploitation (79 %).

Ce résultat vient contredire le ressenti qu'exprimaient certains interlocuteurs autour de cette étude.

V.3 Une préparation à la prise de fonction en termes de formation et d'expérience à consolider

Les IAE enquêtés sont 66 % à considérer qu'ils étaient bien préparés en termes de formation. Ce score atteint 88 % pour les chefs de projet et chute à 19 % pour les DEA. Pour les directeurs de CFA ou de CFPPA, 2 sur 3 estiment n'avoir pas été suffisamment formés pour ce type d'emploi.

Quand il s'agit de se prononcer au regard de leurs expériences, lesquelles se limitent souvent à quelques mois de stage, les IAE primo-entrants sont seulement 33 % à considérer qu'ils étaient bien préparés. Il n'est pas anormal que ces agents, nécessairement peu expérimentés, puisqu'il leur appartient de rejoindre un premier poste, ne se sentaient pas suffisamment prêts. Le résultat de l'échantillon global est faible.

Toutefois, 80 % de ces mêmes agents considèrent qu'ils étaient en capacité d'exercer les niveaux de responsabilités qui leur étaient proposés lors d'une première affectation, dans une moindre mesure pour les DAT (75%) et les DEA (69 %), contre 91 % pour les ingénieurs chefs de projet de partenariat. Pour les directeurs de CFA ou de CFPPA, les trois agents concernés considèrent qu'ils étaient prêts à exercer ce niveau de responsabilité.

Cette réalité invite à entendre le ressenti de ces jeunes IAE, et à faire des propositions et recommandations pour faciliter leur prise de fonction.

V.4 Des premières affectations perçues comme des tremplins incontestables, mais pas forcément comme une expérience décisive pour choisir leur future orientation professionnelle

100 % des DAT et directeurs de centre de formation ont perçu leur première affectation comme un tremplin incontestable. Les DEA sont 83 % et les ingénieurs chefs de projet sont seulement 65 % à considérer que cette première fonction exercée leur a permis d'occuper plus facilement d'autres fonctions. Pour ces deux groupes, les plus importants, 5 % des DEA et 12 % des chefs de projets ne se prononcent pas. 12 % des DEA et 24 % des chefs de projet considèrent, à *contrario*, que leur premier emploi n'a pas représenté un tremplin pour la poursuite de leur carrière. Ces deux taux sont conséquents et méritent une attention particulière, quand bien même, au global, 77 % d'entre eux considèrent que leur premier poste a été un atout pour la suite de leur parcours.

En revanche, ils sont 67 % à penser que leur première expérience professionnelle a été décisive pour choisir une nouvelle orientation. 62 % des DEA, 71 % des ingénieurs chefs de projet, 75 % des DAT, et les trois directeurs de CFA/CFPPA considèrent que leur première expérience professionnelle a été déterminante pour orienter leur futur choix professionnel. Cette nuance laisse à penser que l'obligation de mobilité pour les chefs de projets (maximum 3 ans, renouvelable exceptionnellement) les contraints à se positionner très précocement, qui plus est, dans un éventail restreint aux postes disponibles cette année-là. A *contrario*, n'étant pas soumis à l'obligation de mobilité, les DEA se projettent moins rapidement vers un deuxième poste.

V.5 Au final qu'en est-il en termes de mobilité ?

V.5.a Pour l'ensemble de l'échantillon

On note que 36 % des IAE, primo-entrants, nommés sur ce type de fonctions occupent toujours le même poste depuis leur première affectation, en 2005 pour les plus anciens. Ce pourcentage, qui peut paraître élevé, est à relativiser au regard des 25 ingénieurs nommés en 2015, 2016 et 2017 et qui n'ont pas eu la possibilité de participer au mouvement, ayant moins de 3 années sur leur premier poste. En conséquence, nous analyserons dans un deuxième temps, l'échantillon des IAE ayant plus de trois ans d'ancienneté.

Cette population d'IAE totalise en moyenne une ancienneté de 7.41 années de fonction. 2/3 de ces personnels exerçant des fonctions de cadre ont déjà réalisé au moins une mobilité. Ils ont occupé en moyenne 2.38 postes, soit une durée moyenne sur chaque poste de 3,11 années.

Les chefs de projet, contraints de faire mobilité, avec une ancienneté moyenne de 7.02 années, légèrement supérieure aux autres IAE (+0.39 par rapport à la moyenne de l'échantillon), ont occupé en moyenne 2.4 postes. L'écart n'est pas significatif par rapport à l'ensemble des IAE (2.38). En revanche on note que les DEA déclenchent moins rapidement leur première mobilité. Ils ont assuré en moyenne 1.83 postes et pour une durée légèrement supérieure à la moyenne de l'échantillon. Les 3 agents nommés directeurs de centre de formation en 2005, 2011 et 2013 (ayant donc tous plus de 3 années d'ancienneté), avec une ancienneté moyenne quasiment supérieure d'un point à celle du groupe, ont occupé 2 postes en moyenne, mais sur une durée plus longue (4.17 années).

Il convient donc de porter un regard plus précis sur la mobilité des IAE nommés entre 2005 et 2014, tous affectés depuis plus de 3 années.

V.5.b Pour les IAE affectés depuis plus de 3 ans

La durée théorique sur le premier poste étant d'au moins 3 ans pour les IAE nommés directeurs, et au plus de 4 années (sauf exception) pour les ingénieurs nommés chefs de projet de partenariat, l'analyse de leur mobilité devrait être plus significative.

On note effectivement que le pourcentage d'IAE en fonction sur le même poste depuis leur première affectation chute de 39 à 19 %. Pour autant, avec une ancienneté moyenne de 8 années, ils ont occupé 2.41 postes en moyenne, pour une durée de 3.32 années : ces ratios sont à peine supérieurs à ceux de l'échantillon global.

Tous les chefs de projet ont nécessairement fait une première mobilité.

Les directeurs de CFA/CFPPA ont également fait mobilité. Un seul (sur trois) exerce une fonction similaire, mais sous statut d'emploi, en qualité de directeur adjoint d'un EPLEFPA, en charge de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage.

64 % des DEA ont, au moins, fait une première mobilité. Ils sont 56 % à toujours exercer cette fonction au titre d'un deuxième poste, voire d'un troisième.

Plusieurs ingénieurs, chefs de projet, ont découvert la fonction de directeur d'exploitation lors de leur première affectation en EPLEFPA. Ils sont 8 (dont deux IPEF) à avoir opté pour la fonction de DEA dès leur première mobilité. Cet intérêt pour des postes, souvent présentés comme difficiles, mérite d'être signalé. Pour autant, les viviers ne sont pas suffisants pour remplacer les DEA sortants. Au global, 30 % des IAE ayant plus de 3 années d'ancienneté exercent la même fonction depuis leur première affectation, sachant que les ingénieurs chef de projet, qui représentent une part importante de cette population, sont nécessairement sur d'autres emplois.

VI. Des parcours divers selon la fonction

VI.1 Les enjeux d'un premier poste

Dans une optique de bonne gestion des compétences, tant dans l'intérêt de l'agent que de celui de l'Etat employeur, il est aujourd'hui admis que les parcours professionnels diversifiés sont à privilégier. Ces parcours permettent à l'agent d'enrichir progressivement son portefeuille de compétences en exerçant son activité dans des secteurs variés et en étant confronté à un niveau croissant de responsabilités, notamment en matière de management.

Ainsi, le fait pour un agent, de se projeter dans la durée sur un même poste ou une même fonction, ce qui était pourtant très habituel dans la génération des directeurs d'exploitation ou d'atelier arrivant aujourd'hui à l'âge de la retraite, serait aujourd'hui perçu comme une anomalie et ne manquerait pas de déclencher des réactions des différents acteurs de la gestion des parcours et des compétences.

Les IAE et les différentes personnes rencontrées ont été interrogés sur la perception qu'ils avaient de l'influence de la nature de leur premier poste sur la suite de leur carrière. La notion de « tremplin »

utilisée dans le questionnaire signifiait que cette première expérience comme directeur de centre ou chef de projet pouvait faciliter l'accès ultérieur à des postes valorisants dans de meilleures conditions qu'une première nomination sur d'autres postes, notamment en services déconcentrés ou dans l'enseignement lorsque cette option était possible. Faute d'avoir enquêté des IAE nommés en premier poste hors de l'enseignement agricole, notre analyse se base uniquement sur la perception des agents et notamment sur l'argumentation qu'ils ont pu apporter.

Les résultats de l'enquête, déjà abordés en § IV-4 montrent que les trois-quarts des ingénieurs pensent que cette première expérience a été un tremplin.

Les directeurs d'exploitation, très majoritairement de cet avis (83 %), pensent pouvoir faire valoir, outre une expérience significative de management, une expertise agricole éprouvée, que ce soit en termes techniques, ou en matière de connaissance des politiques publiques et de leurs conditions pratiques de mise en œuvre. Par ailleurs leur première expérience les a souvent mis en situation de dialogue avec des agriculteurs et d'autres acteurs du territoire, leur conférant des aptitudes à la négociation appréciées pour les postes d'ingénieurs dans les directions départementales interministérielles.

Mais cette affirmation retombe à 65 % pour les seuls chefs de projet, sans que les entretiens ne mettent en évidence une raison déterminante. L'obligation de trouver un poste coûte que coûte à l'échéance des trois années a déjà été avancée en § IV-4. Faut-il y rajouter, par différence avec les DEA, la moindre importance de la dimension management dans leur première expérience ?

Leurs compétences en matière de conduite de projet, qu'ils partagent avec les DEA/DAT, sont reconnues comme un atout pour un futur employeur.

La contribution de cette première expérience au choix de la poursuite d'un parcours professionnel est reconnue par les deux-tiers de l'échantillon. Cependant les précisions développées n'apportent pas toujours une argumentation convaincante. Pour certains cette première expérience les a convaincus de continuer sur le même type de poste, pour d'autres elle les en a au contraire dissuadés. Si la découverte des différents métiers en EPLEFPA est souvent évoquée, il est peu fait référence aux opportunités de découvrir d'autres fonctions possibles pour les IAE dans le cadre des partenariats avec des services déconcentrés, d'autres administrations ou établissements publics.

Toutefois lorsqu'ils sont interrogés sur ce que ce premier poste leur a apporté d'un point de vue personnel comme d'un point de vue professionnel, ils savent en présenter les atouts, pour quasiment tous, cette première expérience apparaît comme enrichissante.

Ainsi, d'un point de vue personnel, une majorité des réponses à l'enquête met en exergue l'effet de ce premier poste en matière de connaissance de soi, de ses capacités à affronter des situations difficiles, à gérer son stress. Les références fréquentes à un gain de maturité, d'assurance, d'autonomie traduit sans doute la notion de « passage », parfois accéléré, d'un âge à un autre, de celui des études à celui du travail. Dans beaucoup de réponses apparaissent également des notions d'habileté sociale, sens de la diplomatie, patience, capacités d'écoute, et d'enrichissement lié aux nombreuses rencontres.

Les difficultés rencontrées ne sont pas éludées. Plus particulièrement pour les DEA, les références à la souffrance morale, sont plus fréquentes. Dans quelques cas, correspondant notamment, mais pas seulement, aux jeunes ingénieurs s'étant trouvés en situation d'échec, les constats peuvent être durs : impacts négatifs sur la personnalité, perte de confiance en soi, déstabilisation. Parfois cependant l'expression de ces traumatismes est contrebalancée par la fierté de s'en être sorti, de s'être reconstruit.

Les dégradations de la vie sociale, du fait du manque de disponibilité, sont aussi évoquées. Sans doute cela doit-il être relativisé car le passage d'une vie d'étudiant à une vie d'adulte dans un emploi de ce niveau, avec à la clef une mobilité géographique non choisie, présente toutes les conditions un changement radical.

D'un point de vue professionnel les réponses sont également très riches et couvrent plusieurs registres.

Pour certains ce premier emploi constitue une validation de leur diplôme, une occasion d'approfondir leurs connaissances, notamment techniques s'agissant des DEA et DAT. Mais le plus fréquemment

les réponses portent sur l'acquisition de méthodes de travail : organisation, conduite de projet, gestion de crise, ingénierie financière, gestion budgétaire, management, animation d'équipe.

Bien souvent également il est fait référence à la connaissance d'une diversité d'acteurs et d'institutions, au premier rang desquelles l'enseignement agricole, ses établissements et leur mode de gouvernance. L'intégration dans un territoire et ses réseaux est plus rarement mentionnée : sans doute les ingénieurs se projettent-ils rarement sur un deuxième poste dans la même région.

Enfin, dans quelques situations d'échec, les constats sur les acquis professionnels peuvent être très négatifs.

VI.2 Zoom sur le parcours des DEA et DAT

VI.2.a Une diversité de postes et de fonctions

L'examen de la répartition des postes occupés en 2017 par les IAE sortants selon leur affectation initiale démontre à la fois la grande diversité des fonctions offertes à ces ingénieurs et la prépondérance parmi celles-ci de l'emploi de DEA/DAT (36 %).

On notera également que 88 % des DEA/DAT n'ont pas changé de fonction et ont été rejoints par des chefs de projet à hauteur de 12 %. Aucun IAE en poste dans une autre affectation n'a rejoint cette fonction. *A contrario*, on constate que les autres postes qui sont occupés aujourd'hui par les IAE sortants, sont constitués d'anciens DEA en nombre significatif (19 /98).

Ceux-ci sont présents, à tous les niveaux de l'administration de notre ministère (EPLEFPA, DDT, DDI, DRAAF, A.C) ainsi que dans les établissements publics dépendant du MAA (INAO, IRSTEA, INRA...) ou d'autres ministères. Leurs fonctions sont diverses : enseignants, chefs de bureau, chargés de mission, chefs d'unité, chargés d'étude... et confirment ainsi la polyvalence des compétences acquises et reconnues.

L'ouverture de l'éventail de postes offerts aux IEA après une première expérience de DEA/DAT se conforte d'année en année. On peut interpréter cette évolution comme la reconnaissance des compétences acquises lors de la première affectation comme DEA/DAT mais aussi l'inscrire dans un processus de mobilité plus large de ces jeunes ingénieurs qui, comme dans d'autres secteurs, font mobilité après une première expérience professionnelle d'environ 3 ans pour bénéficier d'opportunités ou satisfaire à de nouvelles aspirations personnelles.

Ainsi, un premier poste de DEA/DAT ne semble pas enfermer l'agent dans cette fonction, bien au contraire. Il apparaît davantage comme un révélateur d'aspirations professionnelles et un temps de confrontations aux réalités de l'environnement institutionnel. La population des DEA/DAT représente de ce fait un vivier de cadres de nos administrations et établissements publics, ce dont on peut se réjouir considérant que ces fonctions sont particulièrement formatrices. Néanmoins il est à regretter que ce vivier ne soit pas réalimenté en retour par des agents ayant occupé d'autres postes. Faut-il en conclure qu'il faut être jeune pour être DEA/DAT ou que l'attractivité de ces postes n'est pas suffisante ?

VI.2.b Une mobilité accélérée

Un IAE reste en moyenne sur un même poste de 3 à 4 ans. Si ce pas de temps peut sembler cohérent avec la durée en poste des jeunes ingénieurs dans d'autres secteurs, celle-ci apparaît beaucoup trop courte pour des fonctions de DEA/DAT pour lesquelles la mise en œuvre de projets significatifs nécessiterait un pas de temps de 5 à 7 ans.

La nature de l'échantillon ne nous permet pas de traiter des parcours longs dans la fonction de DEA/DAT. Néanmoins la connaissance de leur population par les inspecteurs permet d'indiquer que ces cas de figure seront désormais marginaux. Seuls quelques-uns font mobilité en seconde partie de carrière vers des fonctions autres telles que la direction d'établissement.

VI.2.c Typologie des parcours

La taille de l'échantillon et l'échelle de temps retenue nous incitent à la prudence et limitent notre interprétation dans la définition de parcours type. Néanmoins, l'analyse des cohortes des DEA/DAT permet de dégager deux typologies dominantes :

VI.2.c.1 Des IAE engagés durablement dans la fonction de DEA/DAT

Si l'on considère que ce groupe s'établit à compter d'une durée en poste de 4 ans et plus, celui-ci représente 27 % des IAE sortants (27/98) et 16 % (16/98) si l'on retient 5 ans et plus. Ce groupe est constitué de jeunes ingénieurs très motivés par les fonctions de production, souvent issus du milieu agricole et tous passionnés par ce métier qui leur apporte, selon leurs dires, un enrichissement professionnel et personnel qui supplante les contraintes de la fonction. Il est à noter que 10 d'entre eux ont occupé au moins 2 postes de DEA/DAT et 4 ont déjà 3 postes. Ainsi 56 % des DEA/DAT sont toujours dans cette fonction à l'issue de leur première affectation pour un nombre moyen de postes de 2,03.

VI.2.c.2 Des départs rapides vers les services déconcentrés

Le second parcours type qui se dégage est celui qui conduit les DEA/DAT (12/98) vers les services déconcentrés du MAA ou d'autres ministères pour des fonctions de chargé de mission, d'étude ou de chef de service. Ces réorientations se réalisent principalement à l'occasion de la première mobilité et se poursuivent dans les services ou en administration centrale sans retour constaté en poste de DEA/DAT. L'éventail des fonctions est ici très ouvert et la mobilité plus importante ; 12 IAE totalisent au moins 4 postes.

Il est à noter également quelques mobilités (3) vers l'enseignement après un premier poste de direction d'exploitation, ce qui constitue aujourd'hui la seule voie d'accès aux carrières d'enseignants pour les IAE.

On observe ainsi une différenciation rapide des parcours DEA/DAT, les uns motivés par ces fonctions poursuivent au travers d'un second, voire d'un troisième poste, les autres quittent rapidement ces fonctions pour rejoindre les services déconcentrés ou des établissements publics. Si cette mobilité des DEA/DAT est encore possible au-delà de quelques années d'exercice, l'inverse n'est pas constaté. Ainsi, l'effectif des IAE en poste sur ces fonctions de DEA/DAT décroît alors que nombreux s'accordent à reconnaître l'attrait de ces fonctions pour les IAE.

VI.3 Zoom sur le parcours des ingénieurs chefs de projet

VI.3.a Un échantillon et des données à relativiser

La caractérisation de l'échantillon d'IAE sortants affectés à leur sortie d'école sur des postes de CDPP (chefs de projet de partenariat) est difficile en raison de l'effectif relativement faible (42) mais surtout en raison de la sortie des 10 IAE qui sont encore dans leur premier poste de CDPP. La plupart des données doit donc être ramenée sur un effectif d'une trentaine de réponses.

De plus, l'effet « ruissellement en cascade » des sortants du dispositif complexifie l'analyse tirée des données car les anciennetés hors dispositif CDPP présentent des distorsions qui impactent les résultats. A titre d'exemple, l'ancienneté moyenne dans le premier poste est à relativiser en fonction des années concernées car un IAE CDPP sorti depuis un an ne cumulera qu'une ancienneté d'un an au moment du dépouillement de l'enquête même s'il envisage au final de réaliser toute sa carrière dans le même poste.

VI.3.b Une première mobilité majoritairement hors des EPLEFPA mais au sein du MAA

L'observation des parcours professionnels des IAE, CDPP, met en évidence que les premières mobilités se font en premier lieu hors des EPLEFPA (66 %) puisque seuls 10 CDPP, soit 33 %, sont recensés dans les établissements sur des postes de DEA ou d'enseignants. A l'occasion de leur première mobilité, les CDPP demeurent très majoritairement au sein du Ministère de l'agriculture et de l'alimentation puisque 17 % seulement se retrouvent dans des services extérieurs hors MAA.

VI.3.c Des premières affectations très diversifiées

L'analyse des premières affectations montre que les postes de DEA et en administration centrale attirent chacun 20 % de l'effectif alors que les postes en sous-direction au sein du MAA mais également hors MAA représentent 17 % des affectations. Viennent ensuite les postes dans l'enseignement agricole et dans les établissements publics du MAA pour 13 %.

VI.3.d Des tendances intéressantes à confirmer dans la durée

Les IAE, CDPP qui sont sortis du dispositif depuis sa création ont occupé en moyenne 2.40 postes dans lesquels ils ont œuvré pendant 2.92 années en moyenne. La durée moyenne dans le premier poste étant de 3.02 années, celle-ci baisse à 2.77 années pour le poste suivant.

Les IAE enquêtés qui ne sont plus CDPP sont à 48.38 % toujours dans leur deuxième poste, 25,8 % dans leur troisième poste, 19.35 % dans leur quatrième poste et seulement 12.90 % dans leur cinquième poste.

VI.4 Particularité des directeurs de CFPPA et CFA

A ce jour, les trois agents concernés occupent un deuxième poste. Si l'un est resté dans la FPCA en tant que directeur adjoint chargé de FPCA au sein d'un EPLEFPA, les deux autres ont rejoint les services déconcentrés ; pour l'un au sein d'une DRAAF en tant que responsable de la FPC de l'ensemble de ses agents et pour l'autre au sein d'une DDT dans un service économique.

Ces trois parcours illustrent l'étendue du champ des possibles envisageables après l'exercice d'un premier poste qui mobilise des compétences très variées et qui présente un niveau de responsabilités élevé. Ces responsabilités concernent le pilotage stratégique du centre, le développement de l'activité, la conduite de projets relatifs aux missions des EPLEFPA, l'organisation du centre et la mobilisation de démarche « qualité », la gestion des ressources humaines, le pilotage pédagogique et éducatif, le respect du cadre administratif et réglementaire et enfin, la gestion économique et financière. Elles s'exercent dans un contexte complexe dans le cadre d'une grande autonomie laissée aux agents. Tous ces éléments constituent autant d'atouts que les agents peuvent faire valoir à l'occasion de leur mobilité professionnelle. Toutefois, un des directeurs enquêtés souligne le manque de connaissance du contenu de ces postes à responsabilité notamment pour les personnes chargées du recrutement dans les DDT.

Les enjeux liés à la réussite de l'exercice de ce premier poste sont très importants pour la suite de la carrière. Une première expérience réussie constitue en effet, un tremplin pour la suite de la carrière de l'agent que ce soit sur le plan promotionnel que dans l'étendue du choix des possibles.

VI.5 Quelques situations qui ont pu être perçues comme des échecs méritent d'être relativisées

Le risque d'échec professionnel est souvent mis en avant pour mettre en doute la pertinence de nommer des ingénieurs sur des postes de direction dès la sortie d'école. De fait, sur l'échantillon,

compte-tenu des déclarations mais aussi des informations qui sont remontées à l'inspection de l'enseignement agricole au moment des faits, les quelques cas d'échecs professionnels ne sauraient être passés sous silence. En revanche nous ne disposons pas d'information sur les difficultés rencontrées sur d'autres types d'affectation, enseignement, services déconcentrés, opérateurs du ministère. Rien ne permet d'affirmer *à priori* que le risque n'y existe pas.

Pour repérer ces situations, les durées du premier poste ont été examinées en considérant que toute durée inférieure à trois années était une anomalie potentiellement révélatrice de difficultés ayant conduit au déplacement anticipé de l'IAE. Ces changements de postes ont en général été décidés avant tout pour préserver l'agent. En effet, le niveau de souffrance professionnelle a, dans certaines situations, entraîné des répercussions sur la santé de la personne concernée, détectables aux arrêts de travail répétés, justifiant des mesures de gestion exceptionnelles.

Ensuite ces situations ont été croisées avec les précisions apportées par les ingénieurs dans les questionnaires ainsi qu'avec les informations remontées aux inspecteurs lors de la gestion de ces difficultés.

L'examen de l'échantillon sur ces critères permet de distinguer dix situations dont la durée de poste a été écourtée. Après vérifications, ces dix situations se répartissent de la façon suivante :

- un chef de projet a eu l'opportunité de prendre un poste de DEA dans le même établissement ; la mission de chef de projet s'est bien déroulée mais a été réduite à deux années ; il n'y a pas lieu de parler d'échec ;
- deux autres chefs de projets de la même promotion, 2006, n'ont pas trouvé sur place les conditions de mise en place du projet qui leur en avait été présentée : faute d'un véritable support de leur action ils ont fait mobilité en fin de deuxième année ; cela a été pour eux une déception ;
- trois DEA-DAT ont pris une disponibilité ou un congé parental en fin de deuxième année ; dans deux des cas les informations dont nous disposons ne nous permettent pas d'identifier d'échec avéré ; dans la troisième situation il est permis de penser que la situation était difficile à vivre pour l'agent ;
- un DEA a changé d'affectation au bout de deux années car la première expérience avait été très éprouvante et qu'il était judicieux de quitter ce contexte compte tenu des tensions qui persistaient ; cette personne a ensuite choisi de continuer sur un poste de directeur d'exploitation, sur un autre établissement où les choses se passent bien ; on peut donc parler de difficultés mais pas d'échec ;
- enfin dans trois cas, ayant en commun de concerner des postes de DEA proposés aux promotions d'IAE 2014 et 2015, la situation d'échec a été suffisamment caractérisée pour que des mobilités aient été mises en œuvre dès la fin de la première année ; ces trois agents, en souffrance professionnelle marquée, ont clairement vécu une période de traumatisme dont les conséquences sont encore sensibles au moment de l'enquête.

Au final ce sont donc cinq situations de DEA que l'on peut véritablement qualifier d'échec, dont trois cas particulièrement marqués.

Les exploitations concernées peuvent à chaque fois être qualifiées de situations difficiles, pour différentes raisons. La plupart du temps ces difficultés étaient liées à des questions de management, à des climats sociaux dégradés ou à des modes de gouvernance déstabilisants. Elles étaient parfois amplifiées par la fragilité financière du centre, ou des conditions techniques défailtantes.

Dans quatre cas, des rotations rapides des titulaires du poste de DEA, avant ou après le passage de l'IAE, confirment la difficulté du poste : des agents contractuels, ou d'autres titulaires débutants, ont été amenés, eux-aussi, à choisir de faire mobilité prématurément ou de démissionner.

Plus récemment, et alors que les agents sont encore en poste, deux situations d'alerte nous sont remontées. Elles concernent deux chefs de projet dont l'incapacité à faire face à ce qui est attendu d'eux est évidente, ce malgré un contexte plutôt favorable. Les ingénieurs en question montrent des signes de souffrance, conduisant notamment à des arrêts de travail.

L'adéquation entre les exigences des postes et les profils de compétence est ici clairement posée : on aurait tort de considérer que les postes de chefs de projet de partenariat sont des premières affectations accessibles à tous les IAE sortants d'école.

Dans le même ordre d'idée, deux IAE affectés à la rentrée 2017 sur des postes de DEA qui ne correspondaient pas à leurs premiers souhaits expriment de la souffrance au travail. Pour autant rien ne permet à ce stade de parler d'échec.

Au final l'examen de l'ensemble de ces situations montre assez clairement que, pour éviter les situations d'échec, la question de l'adéquation du poste et du profil de l'IAE est essentielle. Toutes les exploitations agricoles ne conviennent pas pour accueillir un ingénieur sortant d'école, dont le manque d'expérience, et parfois les faiblesses techniques, ne permettent pas d'affronter des contextes trop complexes ou dégradés. S'agissant des chefs de projet, le degré de maturité et la faisabilité du projet sont essentiels. Si l'accompagnement par le directeur d'EPLEFPA est indispensable, il n'est pas toujours suffisant : dans tous les cas, quelle que soit la nature du poste, la motivation et les aptitudes du jeune ingénieur sont déterminantes.

VII. Des avis contrastés selon les différents acteurs du système

VII.1 Chefs de projets de partenariats

VII.1.a Le regard des principaux acteurs

De manière quasi unanime, le poste permet de renforcer très rapidement le socle de compétences acquis au cours de la formation initiale. Cette formation initiale est jugée comme bien adaptée même si des lacunes existent notamment en termes d'apprentissage du management et d'animation d'équipe. Les agents peuvent se retrouver assez vite en difficulté lors des premières réunions qu'ils ont à piloter.

Il est souvent souligné la polyvalence du poste avec à la fois des champs techniques, administratifs, la construction de réseau, la pratique des relations humaines, l'ingénierie financière... Cette polyvalence est mentionnée comme étant un élément fort de motivation.

En termes de dynamique de carrière ces postes apparaissent particulièrement propices pour accéder rapidement à des fonctions d'encadrement avec un bagage solide. Ils aident à se forger de bonnes capacités de négociation. Ils obligent à développer très vite un esprit de synthèse. Ils permettent de gagner rapidement en autonomie.

Le revers de ces aspects positifs est que bien souvent au cours des premières semaines voire des premiers mois, le contour de l'action du chef de projet est difficile à appréhender du fait de problématiques diverses et d'interlocuteurs multiples avec des degrés d'engagement dans le projet très variables.

Lorsque sont évoquées avec les agents auditionnés les conditions de la réussite de cette première expérience professionnelle, tous attirent l'attention sur l'environnement de travail avec un point particulier sur la qualité de l'encadrement et la cohésion de l'équipe de direction autour du projet qui sont des facteurs de dynamique collective. L'intégration de manière formelle de l'agent au sein de l'équipe de direction est mentionnée comme indispensable. Dans toutes les situations où l'EPLEFPA était doté d'un D4 (Directeur adjoint chargé du domaine production – expérimentation - développement), l'accompagnement de l'agent s'est fait de manière plus fluide et efficace.

A l'inverse la faible appropriation du projet par les équipes au sein de l'établissement est évoquée comme un facteur de risque important quant à l'isolement du chef de projet.

Dans un cas, le fort turn-over à la direction de l'établissement a été un frein considérable.

L'appui de la DRAAF, via le SRFD mais également via les autres services est bien souvent considéré comme un atout important.

Il ressort de ces éléments la nécessité d'être vigilant sur les critères de sélection des projets afin de pouvoir évaluer aussi la dynamique interne et partenariale qui a porté la réponse à l'appel à projet.

Globalement ce type de poste est vécu comme un tremplin de carrière et un « accélérateur de maturité professionnelle ».

Dans les préconisations qui émergent des entretiens, on retrouve le plus souvent :

- une indispensable visite préalable avant la prise de poste pour mieux appréhender le projet et le contexte ;
- la désignation d'un référent interne (dans l'établissement), autre que le directeur d'EPLEFPA, pour accompagner au moins dans un premier temps l'agent dans la découverte de l'établissement, de son environnement et lui permettre de mieux comprendre dans un délai bref, le jeu des relations au sein de la communauté et avec les partenaires ;
- la prise en compte au cours de la formation initiale des aspirations individuelles des étudiants pour ce genre de mission afin de proposer aux intéressés quelques séquences dédiées à la conduite et l'animation de projet ; à ce titre le stage de fin d'études pourrait être davantage orienté vers cette thématique.

VII.1.b Le regard de l'institution

Là aussi la formation initiale est appréciée comme étant relativement bien adaptée aux enjeux de ce type de poste. Cependant une fois de plus les lacunes en management sont relevées, de même qu'une méconnaissance des problématiques de l'enseignement technique agricole.

Les agents s'avèrent le plus souvent très matures, hormis quelques exceptions.

Majoritairement ils sont prêts pour exercer sur ce type de poste. Toutefois la qualité de l'accompagnement dans l'établissement d'accueil est considérée comme un facteur important de réussite. Ils doivent se sentir soutenus.

L'appui de l'équipe de direction est déterminant pour les ingénieurs chefs de projet de partenariat, ces derniers doivent être associés étroitement au CODIR. L'aide spécifique des DEA/DAT et des équipes pédagogiques envers le chef de projet est aussi fondamentale.

S'agissant des parcours professionnels des agents, cette première expérience de « terrain » est considérée comme décisive pour guider leur carrière.

Enfin, il est souligné que le flux des ingénieurs chefs de projet de partenariat est actuellement trop faible pour répondre aux ambitions des politiques publiques notamment vis-à-vis de EAP2.

Les préconisations s'avèrent assez partagées notamment concernant l'accompagnement des agents au sein des EPLEFPA. On insiste sur plusieurs points qui sont :

- l'adéquation entre le profil du postulant et les enjeux du poste (ne jamais nommer un agent par défaut) ;
- le profil de l'équipe de direction quant à sa capacité à accompagner le jeune arrivant lors de sa prise de poste et après ;
- la nécessité d'un premier contact suffisamment étoffé et du déplacement dans l'établissement ;
- l'éviction de projets potentiellement générateurs de situations périlleuses (trop grande complexité, ingénierie financière insuffisamment développée...), ce qui amènerait sans doute à sélectionner davantage de projets que de postes pour ensuite mieux les adapter aux profils des postulants.

VII.2 Les directeurs d'exploitation et d'ateliers technologiques

VII.2.a Le regard des principaux acteurs

Unaniment les directeurs et directrices d'exploitation ou d'ateliers technologiques considèrent qu'ils sont tout de suite happés par la fonction. D'emblée la charge de travail est très importante et ce sur de nombreuses activités. Ils ou elles rentrent très vite dans l'action et dans la vie de la société d'un point de vue professionnel. Les capacités, qu'elles soient intellectuelles, physiques, relationnelles sont tout de suite sollicitées et ce de manière conséquente tout comme les savoirs acquis tout au long de la formation initiale.

Dans le même esprit certains décrivent un changement brutal entre la vie professionnelle et la vie étudiante. Même s'ils se considèrent suffisamment formés, pour faire face à des situations de travail ordinaires dans une fonction de direction, tous ceux qui ont eu à gérer des situations de crise

notamment de type relationnel, évoquent des lacunes en matière de management et d'encadrement d'équipe. Ils ne se sont pas sentis suffisamment armés pour faire face.

Le management des personnels est signalé comme une vraie difficulté. Certains évoquent des salariés qui « *mettent la pression dès le départ* » sans aucune empathie, sans bienveillance et quelquefois avec de la défiance.

Les équipes pédagogiques sont davantage prévenantes, mais bien souvent ne sont pas pour autant facilitatrices. La relation est vécue quelquefois comme assez passive.

La gestion des apprenants peut également se révéler compliquée pour certains, surtout lorsque l'organisation au sein de l'EPLEFPA n'encadre pas suffisamment l'utilisation pédagogique de l'exploitation.

Certains échanges ont mis en évidence que des jeunes ingénieurs, nommés sans avoir complètement appréhendé les contours de la fonction, voire par défaut, se sont retrouvés en grande difficulté, ceci d'autant plus qu'on leur a confié la gestion de systèmes complexes dans lesquels des situations de conflits étaient latentes ou avérées. Ces contextes relativement peu nombreux ont pu ternir, quelquefois de manière conséquente, cette première expérience professionnelle.

A contrario, ceux qui ont choisi cette fonction en connaissance et avec une idée assez précise de ses contours, la trouvent exaltante et en retirent beaucoup de satisfaction et ce malgré des périodes de tensions. Les plus anciens dans la fonction soulignent un métier qui se complexifie.

D'aucuns, y compris ceux qui ont pu se retrouver en difficulté, soulignent que cette expérience professionnelle, terminée ou non, leur a permis de découvrir leur potentiel y compris sur des champs sur lesquels ils se sentaient au départ plutôt limités : « *ça m'a fait vaincre ma timidité...* ».

Il ressort également des entretiens que ce type de poste comporte une multitude de facettes qui permet d'agréger et de structurer différentes expériences de terrain qui vont renforcer rapidement et considérablement le socle de compétences de chacun des individus. Tous mentionnent qu'il s'agit là d'une très bonne préparation pour exercer dans de futures fonctions en services déconcentrés ou ailleurs : « *la pression est très forte mais si on passe le cap, on grandit très vite sur le plan professionnel...* ».

Enfin, il règne un sentiment d'injustice vis-à-vis des autres services de l'Etat au sein du même Ministère dans le rapport charge de travail / salaire.

Dans les éléments énoncés comme étant des facteurs de réussite de cette première expérience professionnelle, il est fait état :

- de la qualité de l'accueil dans l'établissement et de la qualité des relations entre l'exploitation et les autres services de l'EPLEFPA ;
- de la bonne connaissance par l'agent du profil du poste sur lequel il candidate afin de s'assurer que son propre profil convienne bien ;
- de la nécessité d'une équipe de direction qui soutienne et qui se mobilise pour répondre à toutes les questions qui ne manqueront pas de se poser ;
- de la disponibilité du directeur ou de la directrice d'établissement et de leur capacité à soutenir l'agent dans les situations de crise et dans les moments de doute lorsqu'ils vont s'installer dans l'esprit de l'agent.

Quelques préconisations émergent pour mieux accompagner cette première expérience professionnelle :

- comme suggéré pour les chefs de projet de partenariat, la désignation d'un référent interne à l'EPL pour accompagner l'agent dans ses premiers pas ;
- une « *passation de service* » entre le directeur sortant et le directeur entrant qui pourrait s'envisager comme un tuilage de quelques jours ;
- renforcer davantage la formation initiale sur le management et la gestion de crise ;
- mettre l'agent en relation avec l'inspecteur chargé de son APF dès ses premières semaines d'activité.

VII.2.b Le regard de l'institution

Les différents interlocuteurs considèrent que les jeunes IAE sont majoritairement prêts à exercer les responsabilités qu'on leur propose au moment de leur prise de fonction. Toutefois, ils soulignent également que la réussite de cette première expérience professionnelle est fortement conditionnée à la qualité de l'accueil par l'équipe de direction en général et par le chef d'établissement en particulier.

Le second élément qui est évoqué comme facteur de succès réside dans la personnalité de l'agent qui doit rapidement faire preuve d'initiative, d'autonomie et susciter la confiance de la part du chef d'établissement et de ses collègues et collaborateurs.

A l'instar des agents, l'institution fait part de la nécessité d'être très vigilant sur les situations complexes et génératrices de conflits. Les jeunes IAE sont sans doute insuffisamment armés pour gérer des crises et ce d'autant plus que le contexte dans lequel ils opèrent ne les accompagne pas suffisamment. Tous les entretiens font émerger la nécessité de renforcer la formation initiale sur le management des ressources humaines et la gestion des conflits.

Dans la phase préparatoire à la nomination, il est impératif que les jeunes IAE sachent assez précisément à quoi ils vont être confrontés en termes de charge de travail, de diversité des tâches, de pratique des relations humaines... Un tel poste ne doit pas être choisi par défaut.

Dans des contextes complexes et tendus, des choix par défaut peuvent très vite mettre en danger l'agent avec un risque de coupure sociale, liée à un certain envahissement par le travail et/ou à l'isolement que peuvent générer des situations conflictuelles. C'est un poste à profil et tout le monde n'est pas prêt à l'occuper.

Lorsqu'est mis en perspective l'intérêt de débiter sa carrière sur de tels emplois, l'avis est unanime pour considérer ces postes comme un tremplin dans la carrière des IAE. Ils sont ensuite capables d'exercer dans de nombreux secteurs du MAA, dans les établissements sous tutelle du MAA ou en interministériel. Ils y apportent de l'expérience et de l'expertise acquises sur le terrain au contact d'interlocuteurs et de partenaires divers et variés sur le territoire. Ils ont acquis le plus souvent une approche très pragmatique des problèmes.

Globalement, personne ne doute de l'intérêt pour les agents et pour l'institution de continuer à proposer des postes de DEA/DAT à de jeunes IAE sortants, les réussites n'étant plus à démontrer y compris en termes de parcours de carrière pour les plus anciens.

Pour autant quelques recommandations émanent afin d'éviter au maximum des expériences difficiles :

- s'assurer que les équipes de direction et les chefs d'établissement se sont bien préparés à l'accueil du jeune IAE avec une véritable organisation dans l'accompagnement à la prise de poste, le cas échéant former les équipes ;
- tenir compte dans l'affectation, du profil de poste et de celui du postulant ;
- favoriser la prise de contact entre l'établissement et l'agent par plusieurs phases d'échange y compris sur site ;
- présenter le poste à l'agent de manière explicite en insistant bien sur les enjeux et les contraintes ;
- renforcer la formation au management et à la gestion des conflits ;
- ajuster le module d'adaptation à l'emploi, PP1, en organisant *a minima* une journée sur le terrain, au contact de situations réelles.

VIII. L'accès à la fonction de directeur de CFA ou de CFPPA en question

L'accès à une fonction à responsabilité telle que celle de directeur de CFA ou de CFPPA pour un IAE sortant d'école doit être analysé avec la plus grande attention pour permettre sa réussite dans ce premier poste. Si jusqu'à présent, une telle fonction à responsabilité, exigeante mais riche, concernait quelques unités, cette opportunité mérite pourtant d'être mieux connue et sécurisée pour élargir la mobilisation d'agents susceptibles de l'exercer.

Les entretiens et les observations sur le terrain ont permis d'identifier des éléments importants à prendre en compte pour le choix et l'exercice de la fonction.

VIII.1 La prise en compte des éléments de contexte législatif et institutionnel

La FPCA est l'objet de profondes évolutions impulsées notamment par la loi du 5 septembre 2018 impliquant pour les centres : une adaptation de l'offre de formation au regard des besoins des secteurs professionnels, une nécessité de différenciation des prestations, une prise en compte individualisée des demandes, une exigence de qualité, le tout développé dans un modèle économique nouveau pour l'apprentissage. Si en formation professionnelle continue, il s'agit de la poursuite d'un mouvement déjà engagé, en apprentissage, ces évolutions constituent une véritable nouveauté. Une large

autonomie est laissée au directeur de centre pour développer avec ses équipes des activités dans un secteur concurrentiel. Pour autant, ce centre fait partie intégrante d'un EPLEFPA, et à ce titre, exerce les missions de service public.

Dans ce contexte, le pilotage stratégique et la conduite du changement sont deux éléments fondamentaux : les capacités à assurer la gestion des ressources humaines et budgétaires sont fortement sollicitées.

VIII.2 L'intégration des spécificités locales

Les observations montrent que, même s'il y a un rapprochement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage, la direction simultanée d'un CFA et d'un CFPPA accentue notablement la complexité de la fonction, et de ce fait, n'est pas à conseiller à un IAE sortant. Que ce soit pour un CFA ou un CFPPA, ces spécificités doivent être analysées de manière approfondie.

Les centres de formation en situation économique et financière dégradée nécessitant des ajustements conséquents dans la mobilisation des moyens humains et matériels représentent des situations compliquées à gérer. Aussi, le choix d'accéder à des fonctions de directeur de CFA ou de CFPPA, dès la sortie de l'école pour un IAE, présente des enjeux importants à la fois pour le postulant, mais également pour l'établissement d'accueil. En conséquence, pour faciliter la découverte de ces fonctions avant de candidater, il conviendrait de permettre aux ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, encore en formation, de réaliser un stage d'immersion d'une durée significative auprès d'un pair expérimenté. De l'avis unanime des IAE ayant été nommés par le passé directeurs de CFA ou de CFPPA, au titre de leur première expérience, s'est révélée extrêmement riche, tant du point de vue professionnel que personnel.

VIII.3 La question de la formation

Outre le contexte local et l'accompagnement qui semblent déterminants pour un IAE sortant dans sa réussite aux fonctions de directeur de CFA ou de CFPPA, la formation joue également un rôle important.

Si l'appui à la prise de fonction incluant une dimension individuelle et collective semble donner satisfaction aux directeurs enquêtés, deux autres volets doivent être néanmoins interrogés ; il s'agit de la formation initiale et la formation continue.

Bien que la formation initiale des IAE n'ait pas pour objet l'adaptation aux fonctions des futurs directeurs de CFA/CFPPA, elle doit néanmoins permettre, pour les candidats qui se destinent à ces futures responsabilités, de maîtriser des fondamentaux à même de faciliter leur prise de fonction. Il s'agit notamment :

- ✓ de l'acquisition des principales connaissances du contexte institutionnel des EPLEFPA ; administratif et juridique de la FPCA,
- ✓ des bases de la comptabilité des établissements publics,
- ✓ du développement de l'activité d'un centre de formation dans un environnement concurrentiel,
- ✓ des fondamentaux de la GRH,
- ✓ du pilotage d'une démarche de certification qualité,
- ✓ ...

La formation continue quant à elle, à l'initiative des nouveaux directeurs, au-delà de l'appui à la prise de fonction et des initiatives institutionnelles (plan d'accompagnement en faveur des EPLEFPA et de leurs personnels), est peu développée à ce jour. Pourtant, elle doit pouvoir être mobilisée autant que de besoin pour répondre aux attentes très spécifiques des directeurs de CFA ou de CFPPA notamment sur le management du changement, la gestion de conflits...).

IX. Recommandations et points de vigilance

L'analyse des parcours professionnels des IAE nommés directeurs de centre ou ingénieurs chefs de projet de partenariat, dès leur sortie d'école, a permis de démontrer que, dans une très large majorité des cas, ces jeunes femmes et hommes rencontraient le succès lors de leur première expérience professionnelle, puis dans les postes suivants. Pour autant, s'agissant d'emplois de direction, qui pourraient être qualifiés de postes à profil ou à profiler, quelques points de vigilance et recommandations sont suggérés.

- ✓ Eviter autant que possible toute nomination par défaut dans ces emplois. Il serait souhaitable d'exiger des candidats à ces fonctions de les classer dans leurs trois premiers vœux (élaboration d'un CV et d'une lettre de motivation). Au-delà, nous conseillons à l'administration de ne pas retenir de nominations potentielles.
- ✓ Proposer aux IAE qui le souhaitent un entretien pour les aider à évaluer leur motivation pour ce type de poste avec un inspecteur, un directeur d'EPLEFPA, un animateur ADT/DEI...
- ✓ Conseiller aux IAE sortants de se rapprocher de l'établissement, et plus particulièrement de son directeur, du directeur de centre en place, du porteur de projet..., voire de se déplacer sur site pour prendre la juste mesure du poste proposé (enjeux / contraintes).
- ✓ Anticiper la procédure de nomination et/ou donner plus de temps entre la publication des postes offerts et la remise des vœux classés.
- ✓ Etablir chaque année, en collaboration avec l'inspection de l'enseignement agricole, une liste des établissements susceptibles d'accueillir dans de bonnes conditions un primo-entrant dans ces fonctions.
- ✓ Former les personnels sous statut d'emploi à l'accueil et à l'accompagnement des collègues débutants.
- ✓ Ecarter, lors des appels à projets, chefs de projet de partenariat, les dossiers susceptibles de générer des situations périlleuses (trop grande complexité, imprécisions des objectifs et des calendriers, ingénierie financière hasardeuse...).
- ✓ Ajuster le module d'adaptation à l'emploi (PP1), en organisant *a minima*, une journée sur le terrain pour les futurs directeurs de centre, au contact de situations réelles.
- ✓ Intégrer dans la formation initiale des IAE des modules de management, d'animation d'équipe et de conduite de réunions.
- ✓ Adapter la formation continue des IAE nommés directeurs de centre à leurs besoins spécifiques.
- ✓ Renforcer le module management en le contextualisant davantage pour les futurs directeurs de centre.
- ✓ Formaliser les modalités de passation de service entre directeurs de centres, à l'instar des passations de service entre directeurs d'EPLEFPA.
- ✓ Désigner, le plus rapidement possible, des référents pour chacun des IAE nommés en EPLEFPA, à l'inspection de l'enseignement agricole ou au CGAAER pour les ingénieurs chefs de projet de partenariat.
- ✓ Désigner un référent au niveau local (si possible autre que le directeur d'établissement) et en préciser la mission.
- ✓ Maintenir la désignation d'un tuteur hors établissement pour les DEA/DAT, leur préciser la mission.
- ✓ Etablir un premier contact (téléphonique) à 100 jours pour s'assurer que la prise de fonction se déroule sans difficultés majeures, apporter des premiers conseils en amont des temps de formation spécifiques et de l'appui à la prise de fonction.

- ✓ Confier aux animateurs régionaux (ADT/DEI) un rôle d'accompagnement plus formel et potentiellement relais avec l'administration régionale.
- ✓ Cibler l'appui à la prise de fonction davantage sur les questions de management et autant que de besoin sur la gestion des conflits.
- ✓ Proposer aux candidats potentiels de réaliser le stage en EPLEFPA prévu dans leur cursus auprès d'un DEA/DAT ou d'un directeur de CFA ou de CFPPA.
- ✓ Imaginer et proposer une séquence de professionnalisation plus individualisée, dès l'affectation connue, en insistant sur les questions budgétaires relatives à un établissement public et de management.
- ✓ Encourager les futurs DEA/DAT à s'engager dans la durée (5 à 7 ans) sur leur premier poste, et dans un deuxième temps, les accompagner spécifiquement dans leurs projets de mobilité.
- ✓ Préparer les directeurs de centres à l'accès au statut d'emploi (liste d'aptitude) pour exercer d'autres fonctions d'encadrement en EPLEFPA (D2, D3, D4, puis potentiellement D1).
- ✓ Reconnaître la capacité de l'établissement et l'implication des cadres des EPLEFPA dans l'accueil, l'accompagnement et la formation des IAE primo-entrants.

L'adéquation profil / emploi est le point clé de la réussite de cette première expérience professionnelle qui peut s'avérer déterminante pour leur parcours. Pour sécuriser le dispositif un ensemble de mesures d'accompagnement sont proposées dans ce rapport.

Le dispositif de placement individualisé ne demande qu'à être renforcé et potentiellement ouvert à d'autres fonctions.

Il en va de la capacité de notre système d'enseignement à conserver, en son sein, des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement et pour le ministère de l'agriculture et de l'alimentation dans son ensemble, à disposer de cadres porteurs de compétences techniques éprouvées sur le terrain.

X. Sigles et abréviations

AC	Administration centrale
ADT/DEI	Animation et développement des territoires, développement, expérimentation et innovation agricoles
BDAPI	Bureau du développement agricole et des partenariats pour l'innovation (DGER)
CDPP	Chef de projet de partenariat
CFA/CFAA	Centre de formation d'apprentis agricoles
CFPPA	Centre de formation professionnelle et de promotion agricole
CGAER/CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
DAT	Directrice, directeur d'atelier technologique
DDT	Direction départementale des territoires
DDI	Direction départementale interministérielle
DEA	Directrice, directeur d'exploitation agricole
DEA/DAT	Directrice, directeur d'exploitation ou d'atelier technologique
DFAE	Direction de la formation des agents de l'État (AgroSup Dijon)
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
EA/AT	Exploitation agricole atelier technologique
EPLFPA	Établissement public local / établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement
IEA	Inspection de l'enseignement agricole
IGAPS	Ingénieur ou inspecteur général en charge de l'appui aux personnes et aux structures
INAO	Institut national de l'origine et de la qualité
INRA	Institut national de la recherche agronomique
IRSTEA	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
MAA	Ministère de l'agriculture et de l'alimentation
SRAL	Service régional de l'alimentation (DRAAF)
SRFD	Service régional de la formation et du développement (DRAAF)

XI. Annexes

XI.1 Annexe 1 : Enquête

Inspection de l'enseignement agricole

Chantier : Analyse du parcours des IAE nommés directeurs de centre ou ingénieur chef de projet de partenariat

Questionnaire à retourner, renseigné en version PDF, à l'inspecteur, membre du chantier, qui vous l'a adressé

Vous avez été nommé en qualité d'IAE primo entrant, directeur d'exploitation agricole, directeur d'atelier technologique, directeur de CFA et/ou de CFPPA, ou ingénieur chef de projet de partenariat, **cette enquête vous concerne.**

Le Directeur Général de l'Enseignement et de la recherche a confié à l'inspection une étude visant à faire l'analyse des parcours professionnels des IAE nommés directeurs de centre ou ingénieurs chef de projet de partenariat. Le groupe d'inspecteurs missionnés par le Doyen de l'IEA au titre de ce chantier a souhaité recueillir votre opinion.

Aussi, nous vous remercions de répondre aux questions suivantes :

- ✓ **1 - Pouvez vous valider votre fiche d'état de services (nommés en 2016 ou en 2017 il n'y a pas lieu de répondre à cette 1^{ère} question).**

Oui Non (précisez) :

- ✓ **2 - Votre premier poste correspondait-il à vos attentes ?**

Oui Non

- Motivez votre réponse :

- ✓ **3 - Etiez-vous suffisamment préparé pour candidater à ce type d'emploi ?**

- En termes de formation Oui Non
- En termes d'expérience Oui Non

- ✓ **4 - Etiez-vous prêt à exercer ce niveau de responsabilité au moment de votre prise de poste ?**

Oui (précisez) : Non (précisez) :

✓ **5** - Pouvez-vous indiquer en quelques lignes ce que ce premier poste vous a apporté :

- d'un point de vue personnel ?

.....

- d'un point de vue professionnel ?

.....

✓ **6** - Avec le recul, solliciteriez-vous à nouveau votre affectation sur ce poste au titre d'un premier emploi ?

Oui Non

✓ **7** - Conseilleriez-vous à un IAE sortant de candidater sur :

- un poste de DEA ?

Oui Non ne se prononce pas

- un poste de DAT ?

Oui Non ne se prononce pas

- un poste de directeur de CFPPA ?

Oui Non ne se prononce pas

- un poste de directeur de CFA ?

Oui Non ne se prononce pas

- un poste de directeur de directeur de CFA /CFPPA ?

Oui Non ne se prononce pas

- un poste d'ingénieur chef de projet de partenariat ?

Oui Non ne se prononce pas

✓ **8** - Jugez-vous que votre premier poste a représenté :

- un tremplin pour votre parcours ?
Oui Non
- une expérience décisive pour choisir une nouvelle orientation professionnelle ?
Oui Non exemple :

- ✓ **9** - Quels points de vigilance ou recommandations proposeriez-vous pour les futures affectations des IAE sortants :
 - pour l'affectation ?

 - pour l'accompagnement local ?

 - pour l'accompagnement institutionnel
(CGAAER, IGAPS, Inspection, IRSTEA, AgroSup, ...) ?

- ✓ **10** - Accepteriez-vous d'être auditionné par un inspecteur pour alimenter l'étude de manière plus précise par rapport à votre parcours ?
Oui Non

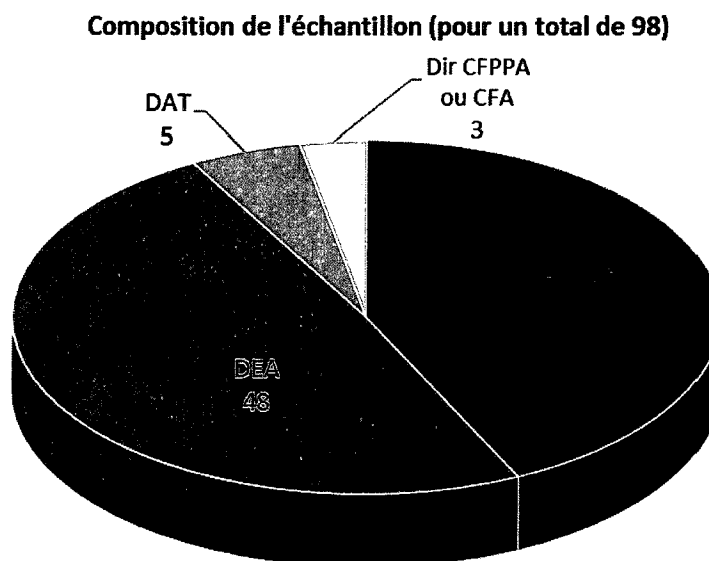
- ✓ **11** - Expression libre en quelques lignes si vous le souhaitez :

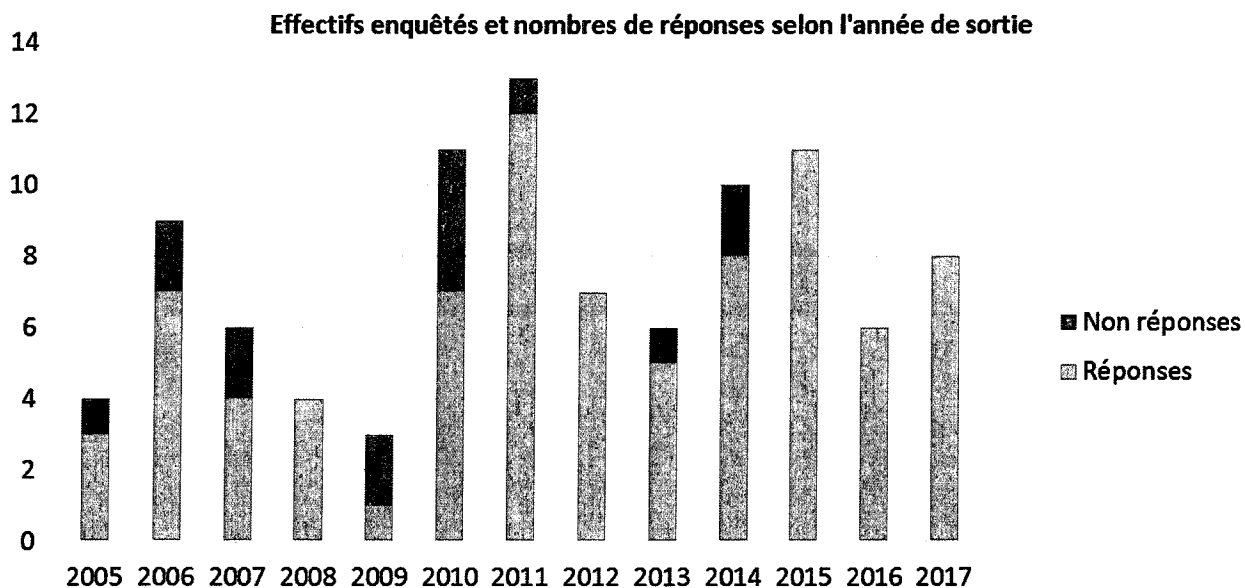
Nous vous remercions d'avoir participé à cette enquête dont les données individuelles resteront confidentielles et à l'usage exclusif de l'inspection de l'enseignement agricole.

XI.2 Annexe 2 : Résultats de l'enquête réalisée auprès des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement nommés en première affectation sur des postes de DEA, DAT ou chefs de projet de partenariat – 2005 - 2017

1- Taux de réponse

	Nombre d'enquêtés	Nombre de réponses	Taux de réponse
Ensemble de l'échantillon	98	83	84.7 %
Chefs de projet	42	34	81.0 %
DEA	48	42	87.5 %
DAT	5	4	80.0 %
Dir CFPPA ou CFA	3	3	100.0 %

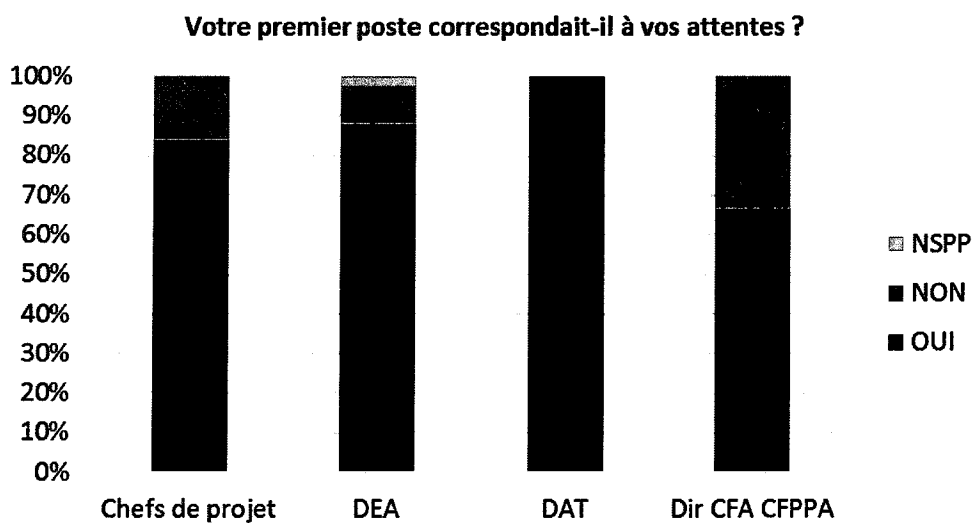




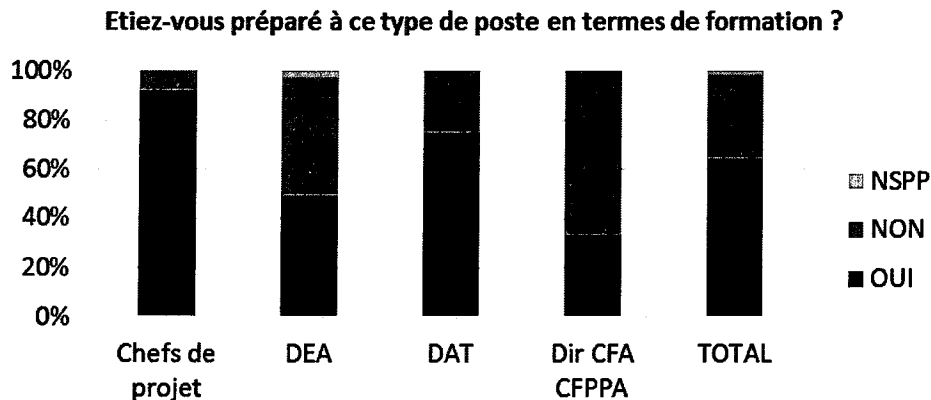
2 – Résultats de l'enquête

Votre premier poste correspondait-il à vos attentes ?			
	OUI	NON	NSPP*
Chefs de projet	84%	16%	0%
DEA	88%	10%	2%
DAT	100%	0%	0%
Dir CFA CFPPA	67%	33%	0%
TOTAL	86%	12%	1%

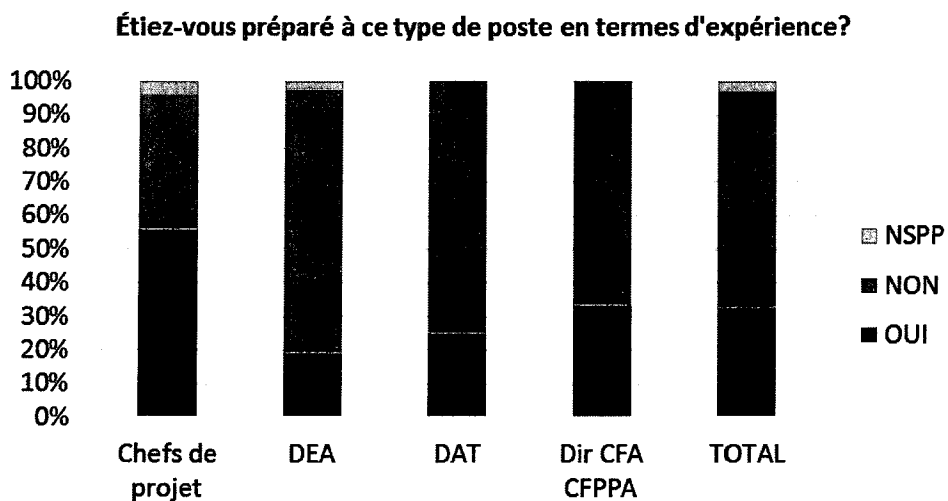
* ne se prononce pas



Étiez-vous préparé à ce type de poste en termes de formation ?			
	OUI	NON	NSPP
Chefs de projet	92%	8%	0%
DEA	50%	48%	2%
DAT	75%	25%	0%
Dir CFA CFPPA	33%	67%	0%
TOTAL	65%	34%	1%



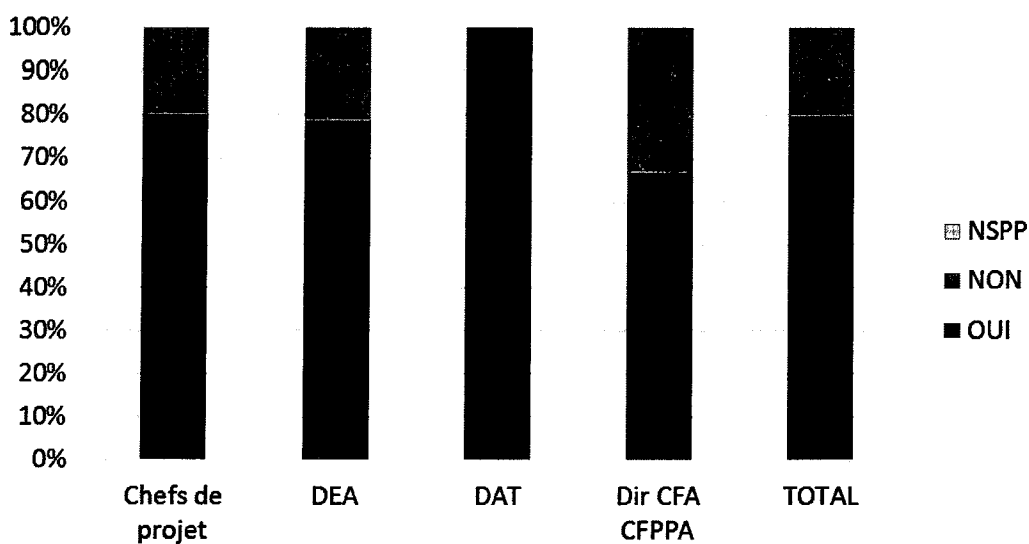
Étiez-vous préparé à ce type de poste en termes d'expérience ?			
	OUI	NON	NSPP
Chefs de projet	56%	40%	4%
DEA	19%	79%	2%
DAT	25%	75%	0%
Dir CFA CFPPA	33%	67%	0%
TOTAL	32%	65%	3%



Étiez-vous prêt à exercer ce niveau de responsabilité au moment de votre prise de poste ?			
	OUI	NON	NSPP
Chefs de projet	92%	4%	4%
DEA	69%	31%	0%
DAT	75%	25%	0%
Dir CFA CFPPA	100%	0%	0%
TOTAL	78%	20%	1%

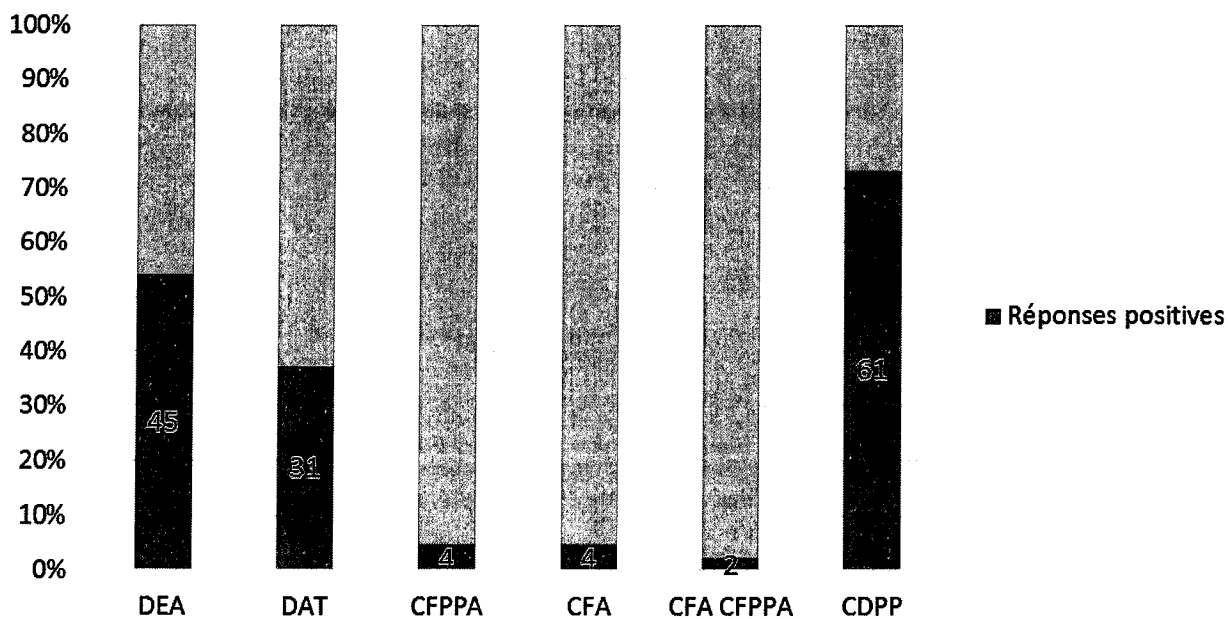
Avec le recul, solliciteriez-vous à nouveau votre affectation sur ce poste au titre d'un premier emploi ?			
	OUI	NON	NSPP
Chefs de projet	80%	20%	0%
DEA	79%	21%	0%
DAT	100%	0%	0%
Dir CFA CFPPA	67%	33%	0%
TOTAL	80%	20%	0%

Avec le recul, solliciteriez-vous à nouveau votre affectation sur ce poste au titre d'un premier emploi ?



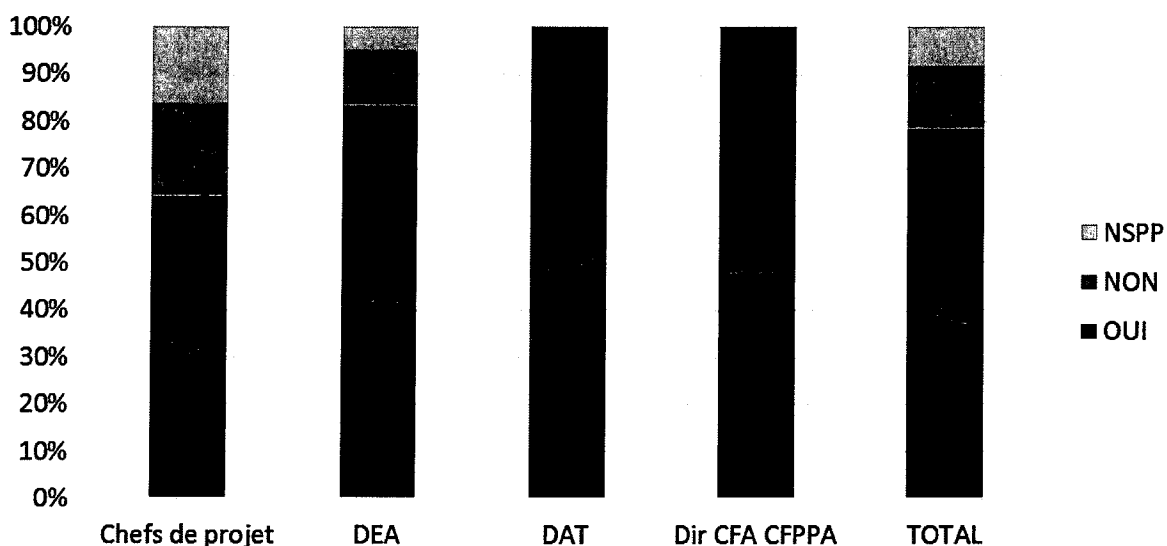
Avec le recul, conseillerez-vous à un IAE sortant de candidater sur un poste de :	DEA	DAT	CFPPA	CFA	CFA CFPPA	CDPP
Chefs de projet	21 %	15 %	3 %	3 %	3 %	62 %
DEA	74 %	48 %	2 %	2 %	2 %	83 %
DAT	100 %	100 %	0 %	0 %	0 %	50 %
Dir CFA CFPPA	100 %	67 %	67 %	67 %	0 %	100 %
TOTAL	54 %	37 %	5 %	5 %	2 %	73 %

Avec le recul, conseillerez-vous à un IAE sortant de candidater sur un poste de DEA, DAT, directeur de CFA, CFPPA, CFA et CFPPA, chef de projet de partenariat (avis de l'échantillon total)



Jugez-vous que votre premier poste a constitué un tremplin pour votre carrière ?			
	OUI	NON	NSPP
Chefs de projet	64 %	20 %	16 %
DEA	83 %	12 %	5 %
DAT	100 %	0 %	0 %
Directeur de CFA et/ou de CFPPA	100 %	0 %	0 %
TOTAL	78 %	14 %	8 %

Jugez-vous que votre premier poste a constitué un tremplin pour votre carrière ?



Jugez-vous que votre premier poste a constitué une expérience décisive pour choisir une nouvelle orientation professionnelle ?			
	OUI	NON	NSPP
Chefs de projet	72 %	16 %	12 %
DEA	62 %	36 %	2 %
DAT	75 %	25 %	0 %
Directeur de CFA et/ou de CFPPA	100 %	0 %	0 %
TOTAL	68 %	27 %	5 %

3 - Étude des parcours de l'échantillon à partir des états de service établis début 2018

Mobilité de l'échantillon total					
1 ^{ère} affectation	% d'IAE occupant le même poste qu'à leur 1 ^{ère} affectation	% d'IAE occupant la même fonction qu'à leur 1 ^{ère} affectation	Ancienneté moyenne (années)	Nombre moyen de postes occupés	Durée moyenne par poste (années)
Chefs de projet	24 %	24 %	7.02	2.40	2.92
DEA	46 %	63 %	6.04	1.83	3.30
DAT	40 %	60 %	5.40	2.00	2.70
Dir CFA CFPPA	33 %	33 %	8.33	2.00	4.17
TOTAL	36 %	45 %	7.41	2.38	3.11

Mobilité de l'échantillon ayant une ancienneté supérieure à 3 ans					
<i>La durée théorique sur le premier poste étant d'au moins 3 ans pour les directeurs, et au plus 4 ans pour les chefs de projet, l'analyse de la mobilité des IAE doit être plus significative si on exclut les 3 dernières promotions.</i>					
1 ^{ère} affectation	% d'IAE occupant le même poste qu'à leur 1 ^{ère} affectation	% d'IAE occupant la même fonction qu'à leur 1 ^{ère} affectation	Ancienneté moyenne (années)	Nombre moyen de postes occupés	Durée moyenne par poste (années)
Chefs de projet	0 %	0 %	8.81	2.87	3.07
DEA	36 %	56 %	7.31	2.03	3.60
DAT	0 %	33 %	7.67	2.67	2.88
Dir CFA CFPPA	33 %	33 %	8.33	2.00	4.17
TOTAL	19 %	30 %	8.00	2.41	3.32

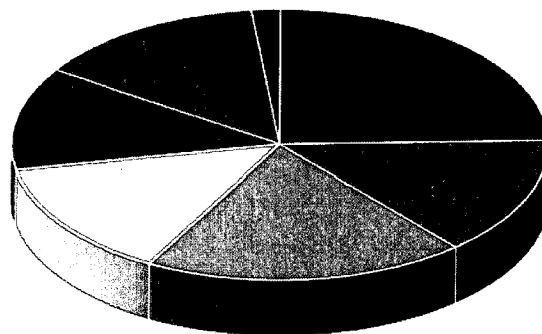
1 ^{ère} affectation	Poste occupé au moment de l'enquête												
	DEA	CDP P	DIR	DCF A	ENS	SDM A	SDA M	OPM A	OPA M	AC	DISP O	DET	HFP
Chefs de projet	4	10	0	0	5	9	3	4	1	3	1	1	1
DEA	29	0	0	0	3	5	3	4	0	1	2	0	1
DAT	3	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0
Directeur de CFA CFPPA	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL	36	10	1	1	8	16	6	9	1	4	3	1	2

DEA DAT	directeur d'exploitation ou d'atelier technologique
CDPP	chef de projet de partenariat
DIR	directeur d'EPLFPA (D3 et D4)
DCFA	directeur de CFA
ENS	enseignant
SDMA	service déconcentré sous tutelle ministère de l'agriculture (DRAAF DDT)
SDAM	service déconcentré autre ministère (DREAL)
OPMA	opérateur public ou assimilé sous tutelle MAA (INAO, IRSTEA, France AgriMer, ...)
OPAM	opérateur public sous tutelle autre ministère
AC	administration centrale MAA
DISPO	disponibilité
DET	détachement hors établissements publics (EN)
HFP	hors fonction publique (démission, radiation, décès)

		1ère mobilité							
1ère affectation	DEA DAT	ENS	SDMA	SDAM	OPMA	AC	DISPO	DET	HFP
Chefs de projet	6	4	5	5	4	6	0	0	0
DEA	8	3	4	3	2	2	1	0	0
DAT	0	1	1	0	1	0	0	0	0
Dir CFA CFPPA	0	0	1	0	0	0	0	0	0
TOTAL	14	8	11	8	7	8	1	0	0

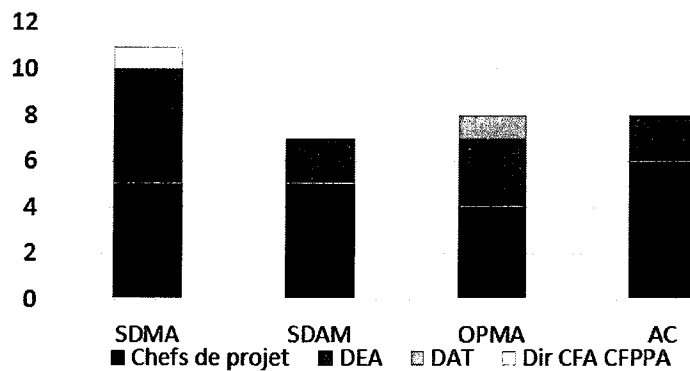
		1ère mobilité hors EPLEFPA							
1ère affectation	DEA DAT	ENS	SDMA	SDAM	OPMA	AC	DISPO	DET	HFP
Chefs de projet	0	0	5	5	4	6	0	0	0
DEA	0	0	5	2	3	2	0	0	0
DAT	0	0	0	0	1	0	0	0	0
Dir CFA CFPPA	0	0	1	0	0	0	0	0	0
TOTAL	0	0	11	7	8	8	0	0	0

1ère mobilité



■ DEA ■ ENS ■ SDMA ■ SDAM ■ OPMA ■ AC ■ DISPO

1ère mobilité hors EPLEFPA



Répartition des durées de premier poste, première mobilité réalisée

