



**Direction générale de l'enseignement et de la recherche
Inspection de l'enseignement agricole**

**Retour d'expérience : le pilotage de la continuité d'activité des
EPLEFPA lors de la pandémie COVID 19.**

**Frédéric CAPPE
Robert CHAZELLE
Dominique LABATTUT
Franck LAPRAY
Anne PHILIPPE
Régine PRION
Etienne VIVIER
Roger VOLAT**

**Juillet 2020
N° : R20 010**

SOMMAIRE

SYNTHESE DU RAPPORT.....	3
LISTE DES RECOMMANDATIONS	4
INTRODUCTION	5
1. LE PILOTAGE DE LA MISE EN PLACE DE LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS.....	6
1.1 DES INSTRUCTIONS DE LA DGER POUR ANTICIPER	6
1.2 LES DIFFÉRENTES MESURES D'ANTICIPATION DES DIRECTEURS.....	6
1.2.1 <i>Les dispositions prises par anticipation pour préparer la continuité des activités</i>	6
1.2.2 <i>La préparation de la continuité pédagogique</i>	7
1.2.3 <i>L'information et la communication</i>	8
1.3 LA PERCEPTION PAR LE DIRECTEUR DU CADRE POSE PAR LES AUTORITÉS EN RÉGION	8
1.4 LA MISE EN PLACE DES PLANS DE CONTINUITÉ D'ACTIVITÉ LE 16 MARS 2020.....	8
1.4.1 <i>L'humain au cœur des préoccupations de tous les directeurs</i>	9
1.4.2 <i>La mise en place de la continuité dans les différents centres de l'EPLEFPA</i>	9
1.4.3 <i>La mise en place de la continuité administrative et financière</i>	10
1.4.4 <i>La communication pendant les premiers jours</i>	10
2. LE PILOTAGE DANS LA DURÉE DE LA CONTINUITÉ D'ACTIVITÉS.....	10
2.1 UN ENCADREMENT QUI PRÉSERVE L'UNITÉ DE L'EPLEFPA	10
2.1.1 <i>L'animation de l'équipe de direction</i>	10
2.1.2 <i>Le pilotage des EPLEFPA en lien avec les autorités nationales et régionales</i>	11
2.2 PILOTER UNE NOUVELLE ORGANISATION DU TRAVAIL.....	12
2.2.1 <i>Le management différencié des services</i>	12
2.2.2 <i>La gestion du dispositif numérique et l'anticipation des risques</i>	13
2.2.3 <i>Le maintien du lien</i>	14
2.3 LA CONTINUITÉ DES ACTIVITÉS	15
2.3.1 <i>Le pilotage du fonctionnement des services</i>	15
2.3.2 <i>La continuité pédagogique</i>	15
3. LE REGARD DES DIRECTEURS.....	16
3.1 LES PRINCIPAUX CONSTATS DES DIRECTEURS D'EPLEFPA.....	17
3.1.1 <i>La mise en place de l'usage du numérique</i>	17
3.1.2 <i>La communication nationale et régionale</i>	17
3.1.3 <i>Un fort engagement des personnels</i>	17
3.1.4 <i>Deux conséquences directes du confinement : la situation financière et le recrutement</i>	17
3.2 LES CONDITIONS D'EXERCICE DE LA FONCTION DE DIRECTION EN SITUATION DE CRISE	18
3.2.1 <i>Un pilotage bousculé, mais un leadership révélé</i>	18
3.2.2 <i>Une situation professionnelle généralement éprouvante</i>	19
3.3 LES ENSEIGNEMENTS TIRES PAR LES DIRECTEURS.....	19
3.3.1 <i>L'importance d'une communication maîtrisée et bienveillante</i>	19
3.3.2 <i>Une réflexion à conduire sur le télétravail, la concertation à distance et les outils numériques</i>	20
3.3.3 <i>S'interroger pour capitaliser les pratiques professionnelles et se préparer aux crises à venir</i>	20
CONCLUSION	22

Synthèse du rapport

Durant la période du confinement, les chefs d'établissement ont conduit la continuité d'activité dans des conditions inédites. L'inspection a mené auprès d'un panel représentatif de directeurs d'EPLEFPA, un recueil de retour d'expérience sur leur pilotage d'une nouvelle organisation du travail à distance. L'étude s'intéresse également au regard qu'ils portent sur les conditions d'exercice de leur métier durant cette crise et aux enseignements qu'ils en tirent.

La priorité des directeurs a été de construire, de manière diversement anticipée, le plan de continuité des activités pédagogiques, administratives et de production sur l'ensemble des centres constitutifs, d'assurer l'information des familles et des personnels sur les dispositions prises et de garantir la sécurité sanitaire des usagers. Ils ont ensuite tenu un rôle central pour garantir la continuité et préserver le sentiment d'appartenance à une même communauté éducative ; ils ont pour cela mis en place une diversité de dispositifs afin de maintenir le lien avec les équipes, les apprenants et leurs familles ainsi que les partenaires.

Tout au long de la période de confinement, les chefs d'établissement ont souligné l'engagement et la solidarité de la communauté de travail et de leurs collaborateurs, ainsi que la qualité du dialogue social fondé sur l'intérêt général, ce qui a contribué positivement à la continuité du service public. Toutefois, le recours à des outils numériques multiples et la disparité de leur niveau de maîtrise par leurs usagers ont compliqué leur pilotage de la continuité, et appellent des actions de formation locale afin de renforcer les compétences des personnels en la matière.

Si, pour les apprenants, les activités de formation ont été soutenues, les équipes enseignantes ont rencontré des difficultés à opter pour une démarche pédagogique identifiée, faute de pouvoir se projeter dans un contexte incertain et mouvant. Après un temps de recul nécessaire, les communautés de travail auront à questionner et à capitaliser les pratiques et les modes de coordination afin de déterminer des modalités de formation à distance.

Les chefs d'établissement ont évoqué la communication institutionnelle qui a généré à plusieurs reprises des difficultés dans leur pilotage à cause d'un décalage de temporalité ou de synchronisation de la part des différentes autorités. Le cadre réglementaire de la gestion de crise est interrogé par les directeurs, qui expriment le souhait d'une plus grande prise en compte de leur expérience et de l'autonomie des établissements. Par ailleurs, l'absence fréquente de concertation avec les collectivités territoriales a été rapportée ; elle a en effet souvent perturbé le fonctionnement des établissements. Les liens avec les autorités régionales demanderont assurément à être davantage normalisés dans le cadre des conventions tripartites.

L'organisation du travail à distance a bouleversé les pratiques managériales des chefs d'établissement ; une communication maîtrisée, voire bienveillante, et la temporisation de leur prise de décisions se sont révélées essentielles. Le confinement a créé une rupture dans l'unité de temps, de lieu et d'action qui a pu se révéler être un facteur de risque d'isolement social et d'anxiété pour certains personnels. Le télétravail et la concertation à distance questionnent sur la gestion différenciée des ressources humaines comme sur l'évolution des pratiques professionnelles. Il est souhaitable de mener une réflexion sur le télétravail dans le fonctionnement de l'EPLEFPA, dans le respect des textes en vigueur et du dialogue social.

Les chefs d'établissement, surexposés et confrontés à l'incertitude, considèrent que la gestion de cette période de confinement s'est avérée souvent éprouvante. Ils reconnaissent unanimement la nécessité de se préparer à des crises à venir : réglementer la construction des plans de continuité des activités des établissements, assurer une formation systématique à la gestion de crise, constituer un inventaire des équipements indispensables aux situations de crise constituent quelques pistes préventives.

Liste des recommandations

Niveau national

- **Recommandation n°1** : intégrer le plan de continuité d'activité dans la liste des documents réglementaires à présenter lors de la passation de service entre directeur entrant et directeur sortant, en précisant la nécessité d'actualiser chaque année ce document au même titre que le PPMS¹
- **Recommandation n°2** : maintenir aussi, en période de crise, le circuit habituel de communication des instructions et porter un message harmonisé et concerté en provenance des différents ministères.
- **Recommandation n°3** : inscrire dans le plan de formation pour les directeurs entrants la gestion de crise et la proposer dans le programme de la formation continue des cadres de l'EPLEFPA.
- **Recommandation n°4** : alléger la charge de travail des directeurs en période de crise en réduisant le volume des indicateurs demandés et effectuer un retour régulier de la synthèse de ces données afin d'affiner les outils de pilotage des établissements.

Niveau régional

- **Recommandation** : décliner au niveau régional le protocole d'accord signé en 2016² par le ministre de l'agriculture et le président de l'association des régions de France. La déclinaison de cet accord entre la région et la DRAAF donnera un cadre pour conclure des conventions d'objectifs entre les conseils régionaux, les DRAAF et les EPLEFPA pour la mise en œuvre des missions de l'enseignement technique agricole public. Cette convention formalisera la relation entre les trois partenaires en situation de crise. Il est souhaitable que cette convention soit un des documents réglementaires du dossier de la passation de service.

Niveau local

- **Recommandation n°6** : inscrire dans le plan de continuité d'activité un volet communication qui aborde la question des circuits, des outils et la temporalité de cette communication et inciter les chefs d'établissement à suivre des formations pour actualiser régulièrement leurs compétences en communication en présentiel et à distance.
- **Recommandation n°7** : prévoir et gérer les stocks des matériels nécessaires à la protection sanitaire des agents et à l'installation du télétravail, en lien avec l'infirmière, les personnels en charge de l'informatique et le DRTIC³.
- **Recommandation n°8** : intégrer dans le projet d'établissement une réflexion sur le télétravail dans le fonctionnement de l'EPLEFPA en incluant le volet pédagogique et éducatif et en l'inscrivant dans le plan local de formation.

¹ PPMS : plan particulier de mise en sécurité

² Note de service DGER/SDEC/2016-817 du 21/10/2016

³ DRTIC : délégué régional aux Technologies de l'Information et de la Communication

Introduction

Le jeudi 12 mars 2020, en raison de l'aggravation de la crise sanitaire du Covid 19, le Président de la République a annoncé le confinement de la population française à partir du lundi 16 mars, date à laquelle les établissements scolaires ne sont plus autorisés à accueillir leurs publics. Dès lors, le travail à distance a été généralisé dans la fonction publique et particulièrement pour les communautés enseignantes. L'entité EPLEFPA a été ainsi transformée en un ensemble dispersé, éclaté sur le territoire, avec l'impossibilité de toute relation en présentiel entre les enseignants, les formateurs et les apprenants.

Pour faire face à cette situation de crise, la mission des personnels de direction a été consacrée à l'organisation et au pilotage de la continuité des activités des centres et des services des établissements. Les chefs d'établissement ont, tout en répondant à un flot continu de sollicitations, guidé l'action de leurs collaborateurs et de la communauté de travail pour s'adapter à de nouveaux objectifs, dans un contexte inédit. Cette période a mis en lumière le délicat exercice du pilotage du directeur qui a oscillé entre le cadre d'application des instructions régaliennes et l'espace d'autonomie dont il dispose pour leur mise en œuvre.

Durant la première semaine de confinement, le doyen de l'inspection de l'enseignement agricole a informé les autorités académiques que les inspecteurs chargés du fonctionnement général des établissements se tenaient à la disposition des directeurs, avec pour objectifs d'écouter leurs interrogations et/ou recueillir leurs éventuelles difficultés. **Le mois suivant cette disposition, l'inspection a mené une démarche de retour de recueil d'expérience sur le pilotage de la continuité des activités par le chef d'établissement afin de recenser et de capitaliser ses pratiques et son analyse de la situation.** L'étude dépeint leur action qui a contribué à relever le défi de la continuité du service public d'enseignement et qui, à ce titre, mérite d'être partagée et valorisée.

Pour réaliser ce travail, le groupe d'inspecteurs a conduit des entretiens téléphoniques auprès d'un panel représentatif de trente-six directeurs.trices d'EPLFPA, répartis sur l'ensemble du territoire national.

La première partie du rapport retrace le pilotage du directeur pour installer la continuité des activités. Elle décrit l'organisation du travail mise en place pour appliquer les consignes de la DGER, les processus de prise de décision et les modes de communication déployés.

L'étude présente ensuite l'exercice du pilotage des chefs d'établissement durant les six premières semaines de confinement. Le cadre d'action, le management d'une nouvelle organisation du travail, le suivi de la continuité pédagogique et du fonctionnement des services sont particulièrement analysés. Un regard est porté sur la communication du directeur pour maintenir le lien avec la communauté de travail.

Dans une troisième partie, à travers le regard des directeurs-trices sur leur vécu, sont abordés l'impact de cette période singulière sur l'exercice de leur fonction de direction, les difficultés rencontrées, leurs enseignements tirés et leurs principales attentes.

Enfin, sur la base des informations recueillies, des préconisations sont formulées afin d'améliorer à tous les niveaux la gestion d'une telle situation potentielle de crise sanitaire.

Les inspecteurs remercient l'ensemble des interlocuteurs pour leur disponibilité et leur contribution à cette étude grâce à la qualité des informations partagées.

1. Le pilotage de la mise en place de la continuité des activités

L'annonce de la fermeture des établissements et du maintien de la continuité d'activités a suscité une action rapide des directeurs d'EPLFPA qui ont mis en place des dispositifs dans des délais très courts. Cette annonce a été précédée par des instructions de l'administration centrale, elles donnent un cadre et précisent les attendus concernant les actions à entreprendre pendant la période de confinement.

1.1 Des instructions de la DGER pour anticiper

Dès le 1^{er} mars, la DGER a commencé à adresser aux DRAAF des instructions dont le rythme s'est accéléré avec l'évolution de l'état sanitaire du pays et des mesures gouvernementales : une note par semaine jusqu'au 14 mars, puis trois en l'espace de six jours.

Les directives se sont limitées dans un premier temps à définir « l'organisation du service en cas d'indisponibilité de l'équipe pédagogique », en précisant de « maintenir un lien pédagogique entre les professeurs et les apprenants, et d'entretenir les connaissances déjà acquises tout en permettant l'acquisition de nouveaux savoirs », puis elles ont imposé aux établissements qui ne disposaient pas d'un PCA⁴ d'en construire un. La note du 14 mars a eu « pour objet d'actualiser les instructions sur le fonctionnement des établissements » pendant la période d'arrêt de la formation présentielle. Il a été demandé de « réunir rapidement les instances consultatives techniques et d'hygiène et de sécurité afin de valider de manière concertée les mesures d'organisation à mettre en œuvre dans le cadre du PCA actualisé ». Elle a été réactualisée les 16 et 20 mars afin d'apporter des précisions sur certains sujets.

Ces instructions, nécessaires aux chefs d'établissements pour anticiper, ont été transmises en dehors du canal officiel et traditionnel que constitue le BO Agri⁵. En effet, elles ont été adressées directement aux autorités académiques, avec copies aux EPLFPA. Il apparaît que cette modalité n'a pas permis de toucher tous les établissements dans la même temporalité. Si la nécessité de donner des instructions dans les plus brefs délais justifie l'utilisation du canal DRAAF, une publication complémentaire et systématique dans le bulletin officiel reste un point de repère selon les directeurs.

Recommandation : maintenir aussi en période de crise le circuit habituel de communication des instructions de l'administration centrale.

1.2 Les différentes mesures d'anticipation des directeurs

1.2.1 Les dispositions prises par anticipation pour préparer la continuité des activités

Si 85% des établissements du panel ont déclaré avoir anticipé la mise en place de la continuité des activités en situation de confinement (procédures et communication), seulement 48% des directeurs disposaient d'un PCA au moment de la note du 6 mars 2020. Ils ont consacré la période, entre le 6 et le 9 mars, à réactualiser celui élaboré en 2009, ou bien à construire le document en s'appuyant sur les modèles mis à disposition par la DGER ou les DRAAF. Ce travail a été réalisé en concertation, soit avec les cadres de l'EPLFPA soit avec l'ensemble de la communauté éducative. La présentation du PCA en CoHS⁶ a été effectuée dans 42% des établissements ; certains directeurs ont préféré

⁴ PCA : Plan de Continuité des Activités

⁵ BO Agri : bulletin officiel du ministère de l'agriculture

⁶ CoHS : commission hygiène et sécurité

constituer une cellule de crise pour échanger sur les mesures prises concernant l'hygiène et la sécurité.

Grâce à cette stratégie d'anticipation, les directeurs d'EPLEFPA, dès les premières annonces du 12 mars 2020, avaient rapidement présenté aux personnels et aux usagers les conditions du fonctionnement en période confinée. Démarche qui a été appréciée, selon les témoignages. Des enseignants, en particulier, on fait état de leur satisfaction car « *la continuité a pu être mieux préparée* ». De plus, 88% des directeurs ont déclaré avoir fait précéder leurs décisions par une concertation structurée.

La continuité d'activité en présentiel a été soumise au respect des règles d'hygiène et de sécurité qui a fait résonance dans toutes les décisions pour 76% des directeurs qui n'ont pas transigé avec la protection des agents et l'utilisation des EPI⁷. Certains, plusieurs semaines auparavant, avaient annulé ou imposé une gestion restrictive, des activités et manifestations de groupes (salons ouverts au public, sorties scolaires non obligatoires, réunions plénières, journées portes ouvertes, etc.) ; d'autres avaient instauré des actions sanitaires préventives (protocole de service en restauration, désinfection de certains locaux, sensibilisation des élèves, « brigade poignées de portes », fichier partagé pour enregistrer toute information relative au Covid 19, etc.).

1.2.2 La préparation de la continuité pédagogique

Responsables de la formation et de l'éducation des apprenants dont ils ont la charge, les directeurs se sont particulièrement investis dans la mise en place de la continuité pédagogique les jours qui ont suivi l'annonce de la fermeture des écoles et lycées. Majoritairement, dans un premier temps, ils ont organisé le retour des apprenants dans leurs familles, s'assurant que chacun disposait de moyens pour étudier à distance : vérification des connexions, des codes d'accès, des numéros de téléphone et adresses mails, prêt de matériel en cas de nécessité.

Dans le même pas de temps, ils ont instauré les conditions de télétravail de l'équipe pédagogique en recensant les équipements et outils numériques nécessaires aux enseignants avec la possibilité de prêter du matériel. Quand c'était nécessaire des formations accélérées aux outils numériques ont été assurées à destination de tous les formateurs et enseignants par les professeurs TIM⁸ et/ou les TFR IBA⁹.

Dans un deuxième temps, ils ont mis en place l'animation des équipes en demandant aux directeurs adjoints chargés de formation initiale scolaire et aux directeurs des CFA et des CFPPA de construire les liens et de prévoir les modalités de travail et d'organisations des réunions d'équipes. Les premières consignes invitaient les équipes à porter une attention particulière au suivi des apprenants afin de prévenir un potentiel décrochage.

En parallèle les sujets concernant le fonctionnement administratif (l'organisation du télétravail et/ou du présentiel), la continuité sur l'exploitation et/ou l'atelier ont été pris en charge par le secrétaire général et le directeur d'exploitation.

Recommandation : prévoir et surtout de gérer en conséquence des stocks des matériels nécessaires à la protection sanitaire des agents et à l'installation du télétravail, en lien avec l'infirmière, les personnels en charge de l'informatique et le DRTIC¹⁰.

⁷ EPI : équipement de protection individuelle

⁸ Professeur TIM : professeur de Technologies Informatiques et Multimédia

⁹ TFR IBA : technicien formation recherche en Informatique Bureautique et Audiovisuel

¹⁰ DRTIC : délégué régional aux Technologies de l'Information et de la Communication

1.2.3 L'information et la communication

Les jeudi 12 et vendredi 13 mars 2020 ont été consacrés au travail d'information auprès des apprenants, des familles et des personnels.

Les directeurs ont d'abord annoncé la fermeture de l'établissement immédiatement après l'annonce du gouvernement le jeudi soir en passant dans les internats. Certains plus prudents ont attendu le lendemain, l'un d'entre eux a expliqué qu'il y avait « *trop d'incertitudes dans l'information* » pour agir le soir même. Le lendemain, les directeurs, dans leur grande majorité, sont passés dans les classes pour organiser les départs et surtout présenter les conditions de travail des semaines à venir.

La communication aux familles, pour 64% des établissements, a été assurée par SMS, par les espaces numériques de travail ou par téléphone, selon le statut des apprenants (élèves, apprentis, étudiants, stagiaires). La vie scolaire a été sollicitée pour assurer les appels ou les envois de messages.

Il faut noter, concernant la communication tournée vers les personnels, que 24% des directeurs du panel ont tenu des réunions en présentiel avec les équipes, dès le premier jour, pour informer, envisager l'organisation des semaines à venir et rappeler les grandes lignes du plan d'action arrêté après concertation. Le respect des règles d'hygiène et de sécurité a, bien entendu, prévalu dans leur organisation.

Cette première communication, souvent brève et précise, « *répartissait les rôles et montrait clairement la présence d'un pilote* ».

1.3 La perception par le directeur du cadre posé par les autorités en région

Les DRAAF/SRFD ont joué un rôle important dans l'accompagnement des chefs d'établissement. Les autorités académiques ont adopté des modalités différentes d'une région à l'autre. Leur appui s'est traduit dans les propos des directeurs, par des commentaires sur « *l'intérêt des échanges de pratiques* » ou sont plus en lien avec l'accompagnement humain avec « *une écoute empathique* » et le lien « *très fort, régulier et bien construit* » avec les directeurs.

Quant aux services des Régions, 69 % des directeurs du panel ont considéré qu'ils ont été absents au tout début de la période de confinement ; à plusieurs reprises, les directeurs ont évoqué « *l'oubli du conseil régional* » en rappelant que l'ordre de confinement des agents, qui relèvent de leur autorité fonctionnelle, a été pris sans prévenir la direction et sans concertation.

Recommandation : décliner au niveau régional le protocole d'accord signé en 2016¹¹ par le ministre de l'agriculture et le président de l'association des régions de France. La déclinaison de cet accord entre la région et la DRAAF donnera un cadre pour conclure des conventions d'objectifs entre les conseils régionaux, les DRAAF et les EPLEFPA pour la mise en œuvre des missions de l'enseignement technique agricole public. Cette convention formalisera la relation entre les trois partenaires en situation de crise. Il est souhaitable que cette convention soit un des documents règlementaires du dossier de la passation de service.

1.4 La mise en place des plans de continuité d'activité le 16 mars 2020

A partir du lundi 16 mars 2020, les activités en présentiel ont été pour partie interrompues dans les EPLEFPA qui devaient mettre en application leur PCA. Les préoccupations des uns et des autres ont pu être diverses en fonction de la structure de l'EPLEFPA, du territoire et des moyens à disposition. Les entretiens ont mis en évidence l'itération de quatre priorités.

¹¹ Note de service DGER/SDEC/2016-817 du 21/10/2016

1.4.1 L'humain au cœur des préoccupations de tous les directeurs

La première des priorités touche la sécurité des personnels, aussi bien d'un point de vue sanitaire que social, voire psychologique.

L'importance de la protection sanitaire s'est traduite dans plusieurs établissements par la présence de l'infirmier.ière dans certains comités de direction (CODIR). Si la sécurité des personnes a été source d'appréhension, c'est essentiellement en raison de la complexité de sa mise en œuvre faute de personnels d'entretien et d'équipements de protection individuelle parfois repris par les régions, parfois réquisitionnés par des organismes de santé. Jusqu'au retour des personnels de ménage, les bureaux ont été nettoyés par les personnels administratifs présents, alourdissant leur charge de travail.

Dans un contexte anxiogène, les directeurs ont été confrontés à la charge émotionnelle des usagers, ils ont dû « *rassurer les enseignants et les élèves inquiets face aux incertitudes* », parfois « *gérer l'incompréhension d'agents au sujet de certaines décisions des autorités* ».

Le management des directeurs s'est aussi trouvé bousculé par les interpellations des personnels qui se sont sentis inutiles ou en difficulté sur leur poste en télétravail. De plus, la diversité des activités et des statuts d'emplois a induit de nombreuses contraintes dans une situation aussi exceptionnelle. Les directeurs ont veillé au paiement des salaires, mais ont été confrontés au sentiment d'inégalité de traitement signifié par certains agents sur budget.

Les premiers CODIR ont été des moments essentiels car ils ont permis d'élaborer des directives, des instructions claires, ils ont apporté également un « *discours commun et cohérent* » et ont « *permis de garder le cap* ». Ils ont renforcé les repères nécessaires au pilotage par le retour des directeurs de centres et chefs de service qui ont assuré le lien et l'animation de leurs équipes.

1.4.2 La mise en place de la continuité dans les différents centres de l'EPLEFPA

Dans les exploitations agricoles et ateliers technologiques, les entretiens ont relevé que 85% des directeurs sont restés présents sur place. Le choix retenu a été de maintenir les activités de production et de vente. Les ateliers ont quelquefois été conduits à arrêter leur fonctionnement qui, pour la plupart, a repris en cours de période. Tout ou partie des salariés ont travaillé en présentiel, dans le respect des règles sanitaires ; l'organisation du travail a été repensée en fonction des activités indispensables.

Au sein des lycées, le proviseur adjoint a coordonné la mise en place de la continuité pédagogique en lien avec la vie scolaire, les professeurs principaux, l'infirmier.ière et l'enseignant TIM ou le technicien informatique. La diversité des situations (équipements hétérogènes, zones blanches) et l'adaptation des enseignants à des pratiques différentes ont mis en lumière la « *fracture numérique qui crée une fracture sociale* » que les directeurs ont essayé de réduire par une formation accélérée, la mise à disposition de matériels, l'envoi de documents par la poste, la mise à disposition de ressources par la documentaliste ou un lien plus fréquent avec les enseignants en souffrance.

Les centres en charge de la FPCA¹² ont assuré la continuité pédagogique selon des modalités similaires que celles prévues pour la formation scolaire. En revanche, les directeurs d'EPLEFPA ont géré spécifiquement les personnels payés sur budget dont l'activité dépend des décisions des financeurs au sujet de la pérennité des appels d'offre ou des subventions de l'apprentissage ; certains ont pris un soin particulier à maintenir le lien avec les partenaires de la formation continue et de l'apprentissage.

¹² FPCA : Formation Professionnelle Continue et Apprentissage

Les chefs d'établissement ont piloté la FPCA dans l'incertitude, car les consignes du Ministère du travail et du Ministère de l'Agriculture ont tardé, de leur point de vue, laissant les établissements dans l'expectative alors même que certains maîtres d'apprentissage avaient déjà fixé leur conduite. Cette période « *de flou* » a été de courte durée pour une grande partie des centres concernés, car certains partenaires de la formation continue se sont engagés à maintenir leurs versements, d'autres ont posé des contraintes, d'autres encore ont simplement annoncé la suspension des contrats.

1.4.3 La mise en place de la continuité administrative et financière

Ce sont, en général, les secrétaires généraux qui ont assuré le pilotage de la continuité d'activité administrative et financière. Cette continuité a été menée essentiellement en télétravail ; les personnels qui ont assuré en présentiel les tâches n'ayant pu être exportées à domicile ont été encadrés par les directeurs de l'EPLEFPA ou le responsable de site. Pour assurer l'efficacité du télétravail, plusieurs établissements ont investi dans des outils collaboratifs tels que des plateformes et des VPN¹³.

1.4.4 La communication pendant les premiers jours

La communication s'est révélée importante en cette période de crise, les directeurs ont piloté ce dossier avec pour objectif d'installer des habitudes. S'appuyant généralement sur l'espace numérique de travail ils ont programmé la périodicité des réunions avec les enseignants et transmis les informations à l'intention des apprenants, des familles et de l'ensemble de la communauté éducative. Il ressort des entretiens que tous les directeurs n'ont pas formalisé avec la même rigueur leur plan de communication.

Recommandation : Le travail d'anticipation piloté par les chefs d'établissement peut se résumer par la mise en place des procédures inscrites dans le PCA. La mission recommande de régler afin d'intégrer le PCA dans les documents obligatoires à présenter lors de la passation de service.

2. Le pilotage dans la durée de la continuité d'activités

Après avoir installé les conditions pour assurer la continuité d'activités, les chefs d'établissement ont inscrit leurs nouvelles modalités de pilotage dans la durée. Un pilotage en grande partie « déspatialisé » qui a évolué au fil de l'eau.

2.1 Un encadrement qui préserve l'unité de l'EPLEFPA

2.1.1 L'animation de l'équipe de direction

Tous les directeurs interrogés ont déclaré être présents dans l'enceinte de l'EPLEFPA. Ils ont piloté l'établissement avec leurs collaborateurs en réunissant, pour 53 % d'entre eux, un comité de direction entre une à deux fois par semaine, à distance. De plus, toute l'information est passée par les réunions de direction qui ont aussi arrêté les décisions, maintenu la cohésion entre les centres, actualisé les mesures sanitaires et formalisé les questionnements sur la sortie de crise.

Les autres directeurs ont préféré travailler en bilatéral par téléphone, en visioconférence ou en présentiel. En effet, le fait d'être logé par nécessité absolue de service a donné la possibilité aux personnels de direction et d'encadrement de se rendre sur leur lieu de travail, sans pour autant se retrouver en groupe, « *chaque chef de service devant s'occuper de l'organisation du travail et des*

¹³ VPN : réseau privé virtuel

conditions du lien avec les équipes dont il a la responsabilité ». Cette présence a varié selon les établissements et les personnels encadrants. Dans la moitié des établissements, le directeur était présent avec un autre collaborateur ; il a pu être entouré de quatre à cinq cadres dans 19 % des EPLEFPA, les entretiens bilatéraux étant alors plus nombreux. Si 72 % des directeurs d'exploitation se sont rendus tous les jours dans leurs centres, entre 35% et 38 % des directeurs adjoints, des secrétaires généraux et des directeurs de CFA/CFPPA ont été présents très régulièrement dans les établissements. Les autres ont travaillé à distance ou sont venus sur place de manière épisodique. Il est à noter que 22 % des conseillers principaux d'éducation des établissements contactés ont travaillé en présentiel.

Selon certains chefs d'établissement leur présence a été utile aux fins d'assurer le suivi de l'organisation du travail en présentiel, contrôler le respect des mesures sanitaires par les personnels maintenus sur place, assurer le lien avec les personnels en télétravail et intervenir sur des problématiques techniques en cas de nécessité.

En ce qui concerne les EPLEFPA multi-sites, les directeurs sont restés sur le site siège et ont travaillé à distance avec les responsables des sites distants.

Les directeurs d'EPLEFPA ont également assuré le pilotage des instances, notamment les commissions hygiène et sécurité (CoHS) qui ont validé les plans de continuité d'activité et les mesures sanitaires mises en place dans les établissements. Certains les ont réunies régulièrement en visioconférence pour tenir informés les membres de l'instance de l'évolution de la situation et des mesures préventives prises. Quant au conseil d'administration, selon les régions, il a été organisé à distance afin de présenter le compte financier dans le respect du calendrier imposé par les textes réglementaires.

Le pilotage dans ce contexte de confinement a surtout consisté à organiser, informer, rassurer, veiller à l'application des mesures d'hygiène et sécurité, assurer la chaîne comptable et procéder au paiement des salaires. Les directeurs ont veillé au traitement équitable des conditions de travail et à la reconnaissance des agents (ex : le décompte du temps de travail) afin de prévenir le risque de conflit social.

En revanche, il leur a été difficile d'effectuer un travail de projection sur certains dossiers. Par exemple, les stratégies de recrutement ont surtout été circonscrites aux journées portes ouvertes virtuelles avec des rendez-vous en visioconférence pour les familles intéressées.

2.1.2 Le pilotage des EPLEFPA en lien avec les autorités nationales et régionales

Représentants de l'État, les directeurs d'EPLEFPA ont dû mettre en place les directives et le cadre prescrit par les services de l'administration. Les établissements n'ont pas été en relation directe avec la DGER, car les consignes nationales ont été relayées par les autorités académiques. Pour 41 % des directeurs interrogés, cette modalité les a parfois gênés dans leur pilotage. La parution des instructions au BO Agri à partir du 10 avril a clarifié cette situation. Pressés par les questionnements des équipes pédagogiques les directeurs attendaient de l'autorité académique des réponses immédiates qui en fait nécessitaient une temporalité plus grande pour apporter une réponse à valeur institutionnelle diffusée par la FAQ.

Les directeurs ont déclaré que le « reporting » demandé hebdomadairement par les DRAAF a été chronophage pour les établissements, surtout à un moment où il y avait peu de personnes autour d'eux pour les aider dans cette tâche administrative.

En revanche, 69 % d'entre eux ont évoqué avec satisfaction les réunions régionales régulières en visioconférence (une à deux fois par semaine) ou en conférence téléphonique, avec parfois l'intervention du chargé de défense, d'un « *agent centralisateur des infos Covid* » ou d'une

psychosociologue.

Quant à l'action des Régions, malgré l'absence de communication signalée lors des entretiens, il faut noter que pour 28 % des directeurs, les Régions se sont ensuite montrées « *facilitantes* », pour le maintien à temps partiel des personnels sur des tâches d'application des mesures sanitaires. Leur action a été « *active* » sur le fonctionnement de la FPCA en assouplissant quelques règles financières (versement en une fois de la subvention de fonctionnement, maintien des marchés de la formation continue, etc.). D'une manière générale les DRAAF/SRFD ont assuré le lien avec les directions des lycées des Régions.

Enfin, les relations avec les autres services de l'État ont été très peu évoquées : la préfecture pour l'autorisation du maintien des activités de vente, et la DIRECCTE pour les mesures concernant les apprentis. Les contacts avec l'Éducation Nationale se sont limités aux entretiens avec les chefs d'établissement du bassin ou du réseau, notamment sur les sujets liés à l'orientation et au recrutement.

Recommandation : La mission recommande à l'administration centrale d'alléger le volume des données quantitatives demandées aux EPLEFPA en ciblant les informations essentielles au pilotage national pour restreindre la charge de travail des directeurs en période de crise. Elle lui suggère d'effectuer un retour régulier des données agglomérées pour éclairer le pilotage des directeurs.

Afin de permettre aux directeurs d'EPLEFPA de mettre en place une communication cohérente, fiable et rassurante en période de crise, la mission recommande à l'administration centrale de porter un message harmonisé et concerté en provenance des différents ministères.

2.2 Piloter une nouvelle organisation du travail

2.2.1 Le management différencié des services

L'état d'urgence sanitaire a imposé des mesures de confinement, avec des restrictions de déplacements et de regroupements. Seuls les professeurs TIM ont parfois travaillé en présentiel, du moins au début du confinement.

L'activité des équipes pédagogiques, toutes en télétravail, a été variée et résulte des choix de pilotage d'équipe : maintien de l'emploi du temps, répartition des interventions dans les classes virtuelles. Pour surveiller le décrochage scolaire, le contrôle des connexions des élèves a été effectué, les cahiers de textes ou tableaux d'activités ont été complétés avec soin par les enseignants. Dans leur grande majorité (78%), les directeurs ont porté une attention particulière aux conditions de travail des enseignants et des formateurs, en sollicitant les équipes informatiques (professeurs TIM et TFR IBA), avec la mise à disposition de ressources, le prêt de matériels informatiques et leur disponibilité pour remobiliser des agents « *fatigués ou découragés* ».

La vie scolaire a été essentiellement mobilisée sur les liens avec les apprenants, en veillant aux connexions et à ce que les travaux demandés arrivent sur l'ENT¹⁴. Les assistants d'éducation ont été sollicités, parfois en présentiel, pour prendre contact avec les élèves susceptibles d'être « *sortis des radars* », ils ont veillé également sur ceux habitants en « *zone blanche* ».

Dans les autres services, le télétravail a concerné une partie des équipes administratives, car 56 % des établissements ont déclaré que des agents sont venus travailler en présentiel, par roulement et dans le respect strict des mesures barrières. Il apparaît que certains établissements ont été confrontés au manque d'autonomie et de maîtrise des outils informatiques à distance de la part de certains agents (dossiers partagés sur le serveur, etc.).

Outre les missions d'accueil et de gestion du courrier (papier et mails), le travail en présentiel a porté

¹⁴ ENT : Espace Numérique de Travail

sur les opérations comptables (titres et mandats), le suivi des comptes de l'EPLEFPA pour assurer la paye des personnels payés sur budget, le paiement des factures, etc.

Les équipes de ménage ont parfois travaillé en présentiel, sur autorisation des Régions et sous conditions : périodicité, roulement, respect des mesures barrières. Le nombre d'agents est resté réduit, car les collectivités locales ont imposé le confinement.

Sur les exploitations agricoles, les salariés ont assuré la continuité, notamment pour s'occuper des animaux et assurer les travaux indispensables. Avec le directeur d'exploitation, ils ont également assuré la vente des produits dès que les ouvertures des magasins ont été autorisées par les préfets. Les responsables ont veillé au respect des mesures sanitaires.

Le pilotage des agents présents dans les établissements a été assuré par leurs chefs de service respectifs, sinon par le directeur quand ceux-ci se trouvaient à distance ou absents.

2.2.2 La gestion du dispositif numérique et l'anticipation des risques

La continuité d'activités et de fonctionnement a reposé sur l'outil numérique qui s'avère vital pour sa mise en œuvre. Il apparaît que, les établissements n'ayant pas le même niveau d'équipements informatiques, le pilotage de la continuité d'activité s'est trouvé fortement différent d'un établissement à l'autre. En effet, certains sont des lycées « *tout numérique* », d'autres bénéficient du label 4.0 ou de moyens équivalents quand d'autres disposent d'équipements informatiques insuffisants. Les disponibilités en matériels sont aussi très variées : des établissements ont acheté des serveurs supplémentaires pour supporter la charge potentielle avec le télétravail ; dans certaines équipes, les agents ont été dotés chacun d'une tablette ou d'un ordinateur portable. Par ailleurs, les compétences au sein des équipes sont très hétérogènes. Dans tous les établissements, des personnels sont très mobilisés sur l'utilisation des nouvelles technologies alors que d'autres ne maîtrisent pas l'informatique ou ne disposent pas de moyens de télétravail ce qui a conduit, dans la mesure du possible, à des prêts de matériels.

Les défaillances et problèmes techniques ont touché un tiers des EPLEFPA du panel, notamment en matière de sécurité (virus, piratage), de connexion en zones blanches ou blocage de l'espace numérique de travail. Selon les directeurs, les difficultés rencontrées, entre les écarts de compétences et le niveau d'équipements des agents, des familles et des établissements, ont mis en évidence une fracture numérique, voire une « *fracture sociale* ».

L'importance de l'outil informatique et de sa maîtrise ont mis en avant les compétences des professeurs TIM et des personnels TFR IBA qui se sont trouvés fortement sollicités. Près de 72 % des directeurs interrogés ont ainsi insisté sur l'importance de leur rôle durant cette période : « *leurs conseils pour la sécurité des données et l'utilisation des matériels ont été précieux* ». Ils ont même parfois été invités à participer aux comités de direction. Après avoir effectué les premières formations de base, comme indiqué précédemment des Professeurs TIM ont mis en place des formations complémentaires à distance et adressé des tutoriels ou des procédures simplifiées. Le deuxième objectif consistait à mettre en place les conditions matérielles du télétravail à partir de plates-formes (TeamViewer, BigBlueButton), des espaces numériques de travail, de la visio-conférence et aussi à installer des VPN sur les ordinateurs des agents administratifs. D'une manière générale, la gestion des problèmes techniques a été gérée par le professeur TIM et le TFR IBA, en lien avec les DRTIC et la plate-forme Acoustice.

Les directeurs ont également veillé, pour éviter le décrochage, à ce que tous les apprenants puissent bénéficier de la continuité pédagogique en mettant à disposition des équipements, en contrôlant les connexions ou en adressant via le dispositif « docapost » les cours aux jeunes habitants en « zone blanche ».

L'accès aux outils validés par la DGER et aux classes virtuelles proposées par le CNERTA étant saturé, les équipes ont mobilisé des outils alternatifs, non sécurisés et souvent très variés : Google, Zoom, WhatsApp, plateforme de jeux, YouTube, etc. Beaucoup de directeurs ont estimé que « *c'est le bazar et personne ne s'y retrouve plus* », « *il y a trop de débrouilles* ». La multiplicité, voire l'éparpillement, des applications ont mis les apprenants en difficulté. Les directeurs ont donc progressivement homogénéisé les pratiques en imposant l'utilisation des espaces numériques de travail et des classes virtuelles sécurisées (Blackboard, Classroom).

Recommandation : Les inspecteurs recommandent aux chefs d'établissement d'intégrer dans le projet d'établissement une réflexion sur le télétravail dans le fonctionnement de l'EPLEFPA en incluant le volet pédagogique et éducatif et en l'inscrivant dans le plan local de formation.

2.2.3 Le maintien du lien

Dans un souci de maintenir le sentiment d'appartenance à une même communauté éducative, les directeurs ont mis en place des dispositifs pour renforcer les contacts avec les équipes, les apprenants, les familles et les autorités. Ils ont également souligné que le maintien des liens a été chronophage mais nécessaire, la communication devant réunir ceux que le confinement a dispersés.

Plus de la moitié des chefs d'établissement (63%) ont apporté une information régulière auprès des personnels et des familles, en mobilisant les ENT pour diffuser des bulletins d'information relatifs au fonctionnement de l'établissement ou les instructions (examens, stages, etc.) ou des vidéos enregistrées. Des enquêtes en ligne auprès des apprenants ont permis d'apprécier les conditions de travail et l'appréciation que portaient les apprenants sur leurs conditions de vie confinée et leurs enseignements à distance.

Près d'un tiers des établissements ont proposé tous les jours un temps de convivialité appelé « *café virtuel* », « *café zoom* » ou « *salle des profs numérique* ». Plusieurs directeurs ont toutefois fait part de l'isolement de certains personnels avec qui le lien ne pouvait être maintenu que par leur présence sur site.

Le pilotage des liens intra services a été généralement confié à chaque chef de service avec l'organisation du travail et des réunions régulières. Ainsi les directeurs adjoints et directeurs de CFA/CFPPA ont organisé des réunions à distance avec les professeurs et formateurs ou échangé des messages par SMS. Sur l'exploitation, la présence du directeur a maintenu le lien avec les salariés. Les secrétaires généraux de l'établissement ont pris contact régulièrement avec les agents en télétravail par téléphone. Les liens bilatéraux ont été également fréquents.

Les EPLEFPA ont bénéficié de l'appui des autorités académiques dans le travail en réseau, celles-ci ont favorisé les échanges entre directeurs lors des réunions communes en visioconférence au moins une fois par semaine ou au sein de groupes WhatsApp. Selon les régions, les établissements ont travaillé en réseaux et apprécié de pouvoir échanger sur leurs pratiques et certains sujets d'actualité.

Recommandation : La mission recommande d'inscrire dans les PCA un volet communication qui doit aborder la question des circuits et des outils, tout comme la temporalité, à savoir, ne pas forcément communiquer dans la précipitation.

Le directeur doit également se former dans ce domaine et comprendre que l'initiative de la communication doit lui rester en anticipant et non pas en répondant à la pression sociale des usagers qui veulent obtenir des réponses immédiates à leurs questions.

2.3 La continuité des activités

2.3.1 Le pilotage du fonctionnement des services

Le fonctionnement des services a été piloté par les directeurs de centres et les chefs de service, sauf pour un tiers des établissements où les directeurs d'EPLEFPA ont dû prendre en charge l'organisation des activités et l'animation des équipes en raison de l'absence de leurs collaborateurs (problème de santé ou difficultés liées au stress provoqué par la situation).

Les objectifs fixés par le chef d'établissement pour les services administratifs prévoyaient d'assurer les priorités (mandatement des factures, établissement des salaires) et de limiter les risques de fractures, notamment avec des agents peu autonomes, dont certains ont pu éprouver un sentiment d'inutilité car ne maîtrisant pas à distance les outils informatiques. Les secrétaires généraux ont souvent géré une partie des agents en télétravail et une autre en présentiel. Dans les établissements où la fracture numérique s'est fait ressentir fortement, des dossiers sont donc restés en attente. Dans l'ensemble, les directeurs se sont accordés pour souligner l'implication des agents administratifs dans la continuité du service et des liens. Quant à l'entretien des locaux, les agents territoriaux autorisés ont travaillé sous l'autorité du responsable présent, secrétaire général ou directeur de l'EPLEFPA aidé de l'infirmière, essentiellement pour assurer la propreté dans les bureaux conformément aux règles sanitaires en vigueur.

Sur les exploitations et les ateliers technologiques les consignes du chef d'établissement étaient claires : protection sanitaire des personnes et maintien de la production et des ventes. La continuité des activités a donc été mise en place avec un protocole sanitaire drastique, elle a été assurée par les salariés et le directeur du centre présent sur place, parfois, accompagné par la direction, sauf dans les EPLEFPA multi-sites où les chefs d'établissement ne se sont pas rendus sur les exploitations, laissant le relais aux responsables locaux. La continuité a principalement porté sur l'entretien des animaux et la conduite des travaux indispensables ; un directeur a précisé que « *les salariés de l'exploitation ont pu faire un véritable travail de fond et de remise en état de certains équipements, car ils ont bénéficié de davantage de temps* ». Des situations délicates sont apparues, notamment dans les centres équestres où la surcharge de travail s'est amplifiée du fait de l'entretien des chevaux des propriétaires qui ne pouvaient pas se rendre sur place ou dans certains ateliers technologiques qui ont souffert de l'arrêt de la mise en marché des produits. La question de la vente s'est souvent posée et a été quelquefois résolue avec l'aide de l'équipe de direction. Quand les arrêtés préfectoraux le permettaient, les exploitations ont pu maintenir la vente de leurs productions (viande, plants potagers, légumes) en vente directe sur site (système « drive ») ou par livraison. Certains établissements ont eu la satisfaction de voir leur activité de vente de produits issus de l'agriculture biologique croître de façon importante.

Les CFA et les CPPPA ont rencontré les mêmes problématiques que les lycées d'un point de vue pédagogique et éducatif avec en plus une attention particulière, soulignée par le chef d'établissement, à porter aux relations avec les partenaires. La continuité administrative a combiné télétravail et présentiel ; des visioconférences ont été régulièrement effectuées pour maintenir le lien entre les personnels. Dans certains centres, l'arrêt de l'activité a permis de travailler les dossiers en attente pour préparer la reprise d'activités. Certains directeurs de centres se sont fortement impliqués dans le maintien des liens avec les partenaires et dans ce domaine, avec l'aide et le soutien, du directeur d'EPLEFPA.

2.3.2 La continuité pédagogique

Dans sa note du 1^{er} mars 2020, le directeur général rappelle que « *la continuité pédagogique vise [...] à maintenir un lien pédagogique entre les professeurs et les apprenants, à entretenir les*

connaissances déjà acquises tout en permettant l'acquisition de nouveaux savoirs ». Il précise que « *le terme apprenant couvre ici les élèves, étudiants et apprentis* ». L'instruction du 10 avril reviendra sur la première consigne : « *Cet enseignement à distance doit se concentrer prioritairement sur la consolidation des acquis* ».

Dans les lycées, la continuité a été assurée par les adjoints, certains ont travaillé à la mise en cohésion des outils numériques afin de limiter les risques d'éparpillement. En effet, les établissements ont été rapidement confrontés à des problèmes techniques avec les classes virtuelles du CNERTA, les ENT ou les Google Drive. Les enseignants ont alors utilisé différentes solutions, mais les élèves ont été en difficulté du fait de la multiplicité des applications utilisées. Aussi pour éviter les écueils, la priorité a-t-elle été donnée aux espaces numériques de travail en ce qui concerne les cahiers de texte et le suivi des élèves. De manière plus usuelle, des cours et des exercices ont été déposés sur ces espaces numériques. Pour éviter le décrochage et suivre le travail pédagogique les connexions des apprenants et des parents ont été suivies attentivement. Quant aux classes virtuelles, les directions ont pris des décisions claires sur les outils numériques en privilégiant l'ENT ou Zoom, ou Class room, ou Moodle.

La continuité pédagogique des apprentis et la poursuite de l'alternance en entreprise, après une période d'interrogations, s'est vite alignée sur la pratique du lycée. Il a fallu modifier les calendriers d'alternance en fonction des formations ou de la fermeture des entreprises. Les formateurs ont produit des documents sur l'organisation pour justifier le temps de travail des apprentis : heures de cours, progressions pédagogiques, nature des enseignements, etc.

Les orientations pédagogiques, quand elles sont évoquées par les chefs d'établissement (27%), varient selon les établissements, entre « *maintenir les progressions pédagogiques en cours* » ou « *consolider les acquis* ». Les choix ont été retenus en fonction des informations sur les examens ou des modalités de travail fixées par les équipes : allègement ou maintien des emplois du temps, capacité des élèves à suivre un enseignement à distance, rythme des progressions pédagogiques.

Une fois les conditions de la continuité installée, les directeurs adjoints se sont assurés du fonctionnement de l'organisation en construisant des tableaux de suivi du travail demandé et, avec l'appui des services de vie scolaire, ont pris en charge le suivi des élèves (tableau d'appel, relevé des connexions une fois par semaine, contacts téléphoniques en cas d'absences, éventuelles sanctions, informations aux familles). Dans les premières semaines du confinement, la majorité des directeurs entendus relevaient avec satisfaction un faible taux de décrochage des apprenants.

Pour répondre à l'attente des directeurs, les adjoints et les responsables pédagogiques des CFA ont assuré l'animation pédagogique en instaurant des réunions régulières en visioconférence, avec la diffusion d'un compte-rendu pour faciliter le suivi de la continuité pédagogique. Ils se sont efforcés de canaliser les initiatives, notamment dans l'utilisation des outils, et ont veillé à la charge de travail des enseignants et des apprenants. Ils ont également organisé à distance les conseils de classe du 2nd trimestre. Ils ont travaillé très régulièrement avec les professeurs principaux et coordonnateurs dont le rôle est resté important pour la continuité pédagogique. Ceux-ci se sont mobilisés pour assurer le lien avec les élèves, alerter sur le moral des équipes, préparer les conseils de classe, convenir des choix des classes virtuelles et participer à l'orientation des élèves.

3. Le regard des directeurs

La mission s'est intéressée au regard des directeurs d'EPLEFPA à travers leurs constats sur la gestion de crise dans la durée, à partir d'un regard sur leurs conditions d'exercice en période de crise et d'une réflexion sur les enseignements qu'ils en tirent.

3.1 Les principaux constats des directeurs d'EPLEFPA

Les constats des directeurs ont porté sur la mise en place du numérique dans la continuité des activités, sur la communication et sur l'engagement des personnels. Ils ont pointé deux conséquences directes du confinement.

3.1.1 La mise en place de l'usage du numérique

Les chefs d'établissement ont été confrontés aux disparités de compétences des personnels dans l'usage et la maîtrise des outils numériques. Ils témoignent de situations difficiles. Parfois, faute de technicien informatique ou d'enseignant TIM disponible, des personnels ont été privés d'un accompagnement précieux à l'utilisation des outils numériques. De nombreux enseignants, déstabilisés, ont manifesté leurs inquiétudes dans l'enseignement à distance qui a demandé un changement de posture ou de rapport d'autorité dans leur relation avec les apprenants. Enfin, dans quelques cas, l'insuffisance d'équipements informatiques disponibles et les zones « blanches » de couverture internet ont pu pénaliser le déroulement des enseignements à distance.

3.1.2 La communication nationale et régionale

Les directeurs ont eu le sentiment que la DGER s'est « *surtout attachée à la formation initiale scolaire* » et a moins évoqué la gestion des activités des autres centres de l'EPLEFPA. Ils ont évoqué des difficultés dans le pilotage de la formation initiale par l'apprentissage en raison d'une multiplicité d'informations provenant de sources différentes (branches professionnelles, DIRECCTE, DRAAF) et pas toujours congruentes.

3.1.3 Un fort engagement des personnels

Tous les chefs d'établissement soulignent le « *fort engagement* » de la grande majorité des membres de la communauté de travail qui a contribué à une gestion la plus sereine possible de cette crise. Volontaires, les équipes pédagogiques ont activement travaillé avec le souci d'égalité de traitement des apprenants. Ils soulignent l'engagement particulier des professeurs principaux qui ont réalisé, avec les directeurs adjoints, un travail soutenu d'animation de ces équipes. Selon eux, le travail d'équipe s'en est trouvé souvent renforcé durant ces premières semaines de confinement, rompant ainsi l'isolement individuel. La crise sanitaire a généralement soudé la communauté éducative et favorisé les comportements solidaires. Les chefs d'établissement ont souvent fait part de leur étonnement sur la capacité d'adaptation dont ont fait preuve les personnels pour assurer la continuité pédagogique. Ils relèvent la solidarité entre les agents qui s'est traduite par une forte entraide sur l'utilisation des outils numériques, avec le soutien précieux des professeurs TIM et des TFR IBA qui ont assuré des formations à distance ou ont créé des tutoriels (utilisation de l'ENT, mise en place de classes virtuelles, etc.), pour lesquels ils notent que les compétences se sont indéniablement développées.

Durant les six premières semaines, des chefs d'établissement ont relevé que les relations avec les organisations syndicales et le dialogue social ont évolué vers l'apaisement et la solidarité eu égard à la situation de crise et à l'engagement des personnels de direction dans l'organisation de la continuité des activités. Quelques directeurs ont estimé que la crise a renforcé leur leadership auprès des personnels, dont certains ont manifesté leur reconnaissance pour leur travail ainsi que celui de leurs collaborateurs.

3.1.4 Deux conséquences directes du confinement : la situation financière et le recrutement

Le suivi de la situation financière de l'EPLEFPA est resté une préoccupation forte des directeurs,

notamment en raison du nombre conséquent d'agents payés sur le budget de l'établissement. L'implication du directeur sur ce sujet, en lien avec les partenaires impliqués, a constitué une attitude rassurante pour les personnels concernés. La dégradation prévue des résultats économiques des exploitations et ateliers technologique, causée par le ralentissement voire parfois l'arrêt total de leurs activités, a constitué l'une des principales inquiétudes. Les directeurs ont exprimé le sentiment que les décisions nationales n'ont pas assez pris en compte la spécificité des établissements agricoles qui supportent sur leur budget des activités de production, transformation et commercialisation. À ce titre, ils ont regretté que les salariés d'exploitation n'aient pu bénéficier que temporairement des mesures de chômage partiel prises par l'État, arrêtées par l'ordonnance du 23 avril 2020.

Avec l'annulation des journées portes-ouvertes et malgré la préparation et l'organisation de visites virtuelles par certains établissements, le recrutement des apprenants pour la prochaine année scolaire demeure très incertain et a constitué un sujet d'inquiétude pour beaucoup, à l'exception de quelques établissements confiants dans leur ancrage territorial et leur bassin de recrutement très local. Avec la récession économique prévisible et les difficultés auxquelles seront exposées un grand nombre de petites et moyennes entreprises, les chefs d'établissement craignent particulièrement que l'apprentissage ne connaisse à la rentrée prochaine une forte baisse du nombre d'apprentis, sauf si des mesures exceptionnelles d'aide à l'emploi sont mises en œuvre.

3.2 Les conditions d'exercice de la fonction de direction en situation de crise

3.2.1 Un pilotage bousculé, mais un leadership révélé

Une majorité de directeurs affirment que leur pilotage a reposé sur une équipe de direction « *solide et solidaire* » pour bien gérer la crise, de véritables forces de proposition et de transversalité ont émergé. Les directeurs y ont attaché une importance particulière car il est primordial d'avoir un discours commun et cohérent et de prévenir des risques potentiels de distorsion dans le pilotage des différents centres constitutifs de l'EPLEFPA, d'autant plus sur les établissements multi-sites. La cohésion de l'équipe de direction a aidé à relativiser une situation anxiogène et fatigante.

A contrario, quelques-uns ont relevé une absence de réflexion partagée au sein de l'équipe de direction, ou des postures d'attente qui ont malmené les solidarités et les initiatives et par conséquent ont renforcé l'isolement du directeur, qui a dû alors porter individuellement le pilotage. Il s'est agi essentiellement d'équipes qui se trouvaient en difficulté avant la crise en raison de tensions internes, d'un manque d'expérience ou de difficultés à gérer le stress. La charge mentale s'avère alors difficile à porter et le sentiment de solitude accroît la fatigue. Selon ces chefs d'établissement, « *ce qui ne fonctionne pas avant, fonctionne encore moins bien en situation de crise* ».

Avec l'organisation du travail à distance, les pratiques managériales s'en sont trouvées de facto modifiées : le confinement a créé une rupture dans l'unité de temps, de lieu et d'action qui a pu se révéler être un facteur de risque d'isolement social et d'anxiété pour certains personnels. L'un des enjeux du pilotage a porté sur le maintien du fonctionnement et de l'unité de l'EPLEFPA. Les directeurs ont été également confrontés à la complexité d'un management qui doit combiner autonomie du travail et contrôle des activités.

Dans ce contexte, les directeurs se sont sentis « *surexposé* ». Une coordination « *rigoureuse de tous les instants* » s'est avérée indispensable afin d'assurer la cohérence de l'action de tous. Le directeur a été souvent l'interface privilégié et systématique des personnels de tous les services de l'EPLEFPA ; il a dû veiller à garantir un mode de fonctionnement cohérent sur l'ensemble des centres afin de prévenir tout risque de conflit social en cas de distorsion dans le pilotage et de traitement des personnels. Cette vigilance a demandé un nombre conséquent d'entretiens bilatéraux et de réunions, en majorité à distance, via la visioconférence, les modalités de travail à distance s'avérant encore

plus chronophages.

Selon les directeurs interrogés, la gestion différenciée des agents en fonction des statuts (agent d'état fonctionnaire ou contractuel, agent contractuel sur budget, agent territorial), a constitué un risque de fragilité du climat social. En effet, le sentiment d'inégalité de traitement a parfois été ressenti par des personnels sur budget qui ne pouvaient bénéficier des mesures sur le chômage partiel ou qui ont été obligés de se rendre sur leur lieu de travail, alors que les agents titulaires bénéficiaient du télétravail ou d'autorisation spéciale d'absence et que les agents territoriaux étaient en inactivité à la demande de leur employeur. C'est pourquoi les directeurs ont porté une grande attention au dialogue social, en veillant notamment à prendre en compte les conditions de travail imposées par la situation aux agents.

3.2.2 Une situation professionnelle généralement éprouvante

Comme en toute situation de crise et plus particulièrement lors de cette longue période d'incertitude, « *confronté à la charge émotionnelle des agents* », les directeurs déclarent avoir porté une « *forte charge mentale* » ; ils se sont trouvés en effet face à des attentes fortes de la part de la communauté de travail et des usagers, tant dans la transmission des informations que dans la définition de leurs activités. L'incertitude de l'évolution de la situation à laquelle ils ont été confrontés, source de fatigue, de lassitude, parfois d'énervement, a compliqué la gestion des personnes et des conflits potentiels.

La connexion permanente, le nombre conséquent de mails à traiter, les nombreux entretiens téléphoniques et réunions en visioconférence, la nécessité d'une écoute soutenue, ont engendré une pression indéniable, et par conséquent de la fatigue et du stress.

Quelques chefs d'établissement ont exprimé un sentiment de solitude dans la fonction, parfois renforcé par un isolement familial. Ce constat a été d'autant plus vrai pour les responsables de site, où les personnels de direction sont souvent peu nombreux pour assurer la continuité des activités.

Recommandation : La mission préconise d'intégrer la gestion de crise dans la formation des directeurs, cette compétence doit figurer dans le plan de formation pour les directeurs entrants, il faut également la proposer dans le programme de la formation continue des cadres de EPLEFPA.

3.3 Les enseignements tirés par les directeurs

3.3.1 L'importance d'une communication maîtrisée et bienveillante

La gestion des informations, parfois en collusion avec les annonces médiatiques, s'est souvent avérée un exercice délicat. Les chefs d'établissement mettent en avant l'importance de maîtriser et de soigner la communication dans cette période anxiogène pour les personnels et les usagers.

Nombreux sont ceux qui ont insisté sur la nécessité de faire preuve de prudence avant toute communication, d'éviter la précipitation dans les annonces ou dans les réponses apportées aux questions des personnels ou des usagers, et d'éviter tout risque de « *cacophonie* ». La qualité de la communication « *joue sur les ressentis et les inquiétudes* ». Les directeurs ont conscience que « *leur communication doit être porteuse d'un cadre et apporter des réponses sûres* ». L'objectif prioritaire de leur communication a été de maintenir le lien social et professionnel, et dans ce cadre, de rassurer la communauté de travail par des informations tangibles et fiables, d'encourager et de valoriser l'engagement des personnels. La grande majorité souligne la nécessité de prendre le temps de la décision en attendant que les directives nationales soient stabilisées. En situation de crise, période lors de laquelle l'incertitude et le stress règnent, il est impératif de ne pas agir dans la précipitation, ce malgré une multiplication des questionnements et des sollicitations. Face à la forte charge mentale et à la pression constante, de nombreux directeurs ont souligné la nécessité « *d'être posé* »

et de « *prendre du recul afin de relativiser et de s'adapter* ».

Certains ont reconnu qu'ils ont rencontré des difficultés à gérer leur communication car « *contraints de temporiser dans l'attente permanente des instructions nationales* ». Quelques-uns se sont fait parfois le relais d'informations non confirmées par des instructions réglementaires. Bien que soucieux d'apporter une réponse prompte aux interrogations des personnels, le caractère approximatif de ce mode de communication a pu pénaliser quelques directeurs et les mettre en porte-à-faux avec leur hiérarchie et les personnels.

3.3.2 Une réflexion à conduire sur le télétravail, la concertation à distance et les outils numériques

Les chefs d'établissement ont mis en avant deux points marquants : la visioconférence et la généralisation du télétravail. Sans préjuger de l'accord des personnels des établissements à s'engager dans une nouvelle organisation du travail, de nombreux directeurs pressentent un développement du télétravail ; par contre, ils pensent qu'« *il faudra encore avancer sur son organisation et sur la maîtrise des outils, car ces modalités ont été mises en œuvre dans l'urgence sans une organisation réfléchie et organisée* ».

En matière de concertation, de nombreux directeurs ont considéré que des réunions telles que des comités de direction, des réunions d'équipes pédagogiques ou certaines instances comme les conseils de classe pourraient peut-être, en partie, se tenir à distance ; ces modalités lèveraient ainsi, selon eux, des contraintes de participation comme un éloignement du lieu de travail ou des obligations familiales.

La place prépondérante qu'ont pris les outils numériques a été largement abordée par la moitié des directeurs car elle s'est révélée être essentielle, l'informatique étant « *une porte d'entrée incontournable pour gérer une telle crise* ». Ils ont noté également le rôle important, souvent indispensable, qu'ont pu avoir les techniciens et les enseignants en informatique et multimédia dans l'appui à l'ensemble des personnels, enseignants, administratifs et de direction pour la continuité de leurs activités. Cependant, comme l'a souligné un chef d'établissement, l'utilisation des outils numériques « *ne peut plus être seulement une affaire de spécialistes* ».

3.3.3 S'interroger pour capitaliser les pratiques professionnelles et se préparer aux crises à venir

En fin de cette année scolaire, ou à la rentrée 2020 après un temps de recul nécessaire, les directeurs ont estimé indispensable de prendre le temps avec les équipes pour recenser, analyser et capitaliser les pratiques mises œuvre pour la continuité et la coordination des enseignements. Cette réflexion permettra, disent-ils de préparer les enseignants, formateurs et élèves à aborder une éventuelle nouvelle crise mais également de questionner les limites et la pertinence des enseignements dispensés à distance. Ils ont proposé que les plans de continuité pédagogique, construits souvent de manière empirique, soient réexaminés collectivement en s'intéressant particulièrement aux modes de maintien du lien social et éducatif, aux difficultés rencontrées par les apprenants et les enseignants, à l'organisation des temps d'apprentissage, à l'utilisation des outils numériques, à la liaison entre les services éducatif et pédagogique, au suivi des jeunes en difficultés, etc.

Les directeurs ont constaté, de la part des personnels, l'attente d'une organisation et une action structurées concernant le pilotage d'un établissement dans une situation dégradée. Ils ont reconnu unanimement qu'il faut se préparer à ce type de crise pour éviter tout risque de cacophonie et de perte de repères. Si elles ont fait preuve de capacité d'adaptation, ils ont également constaté que les équipes ne sont pas préparées pour affronter une situation de crise alors que la « *capacité d'anticiper évite d'aller dans le mur* ».

Les directeurs et les communautés de travail se sont accordés pour reconnaître que les plans de continuité d'activité ont constitué un cadre d'action et de décision rassurant à tous les niveaux. Ils ont permis d'identifier les activités essentielles et prioritaires, et ont ainsi structuré l'action du chef d'établissement et de son équipe.

Certains suggèrent d'en faire un document réglementaire, d'autres proposent d'intégrer le « cas d'épisode sanitaire majeur » dans les PPMS, avec la réalisation d'exercices de gestion de situation de crise sanitaire ou encore de consacrer certains comités de direction à la préparation de situations de crise. Quelle que soit la stratégie retenue, tous s'accordent sur la nécessité de réactualiser régulièrement leur plan de continuité d'activité.

Ils souhaitent que les réflexions et les plans élaborés soient partagés dans un groupe de travail régional qui permettrait de valoriser les démarches les plus efficaces. Il serait pertinent que les collectivités territoriales, au regard de leur rôle dans le fonctionnement des établissements, puissent être associées.

Conclusion

La période de confinement dans les EPLEFPA a imposé aux chefs d'établissement de piloter une communauté éducative éclatée sur le territoire. Une situation inédite qui a pu être surmontée grâce à l'implication et l'engagement des équipes. Pour maintenir le sens et la cohérence du travail des équipes de leur établissement, les directeurs se sont souvent appuyés sur leurs comités de direction, dont la force de proposition a permis d'organiser les activités à distance fondées en grande partie sur le télétravail.

Cette crise témoigne de l'importance et de la force des procédures pour agir, accompagner, rassurer et préserver un climat serein au sein des équipes. Le PCA est devenu aussi important que le PPMS ou tout autre document stratégique actualisé chaque année et présenté pour validation lors du premier conseil d'administration de l'année scolaire.

Les directeurs ont évoqué la communication comme un sujet majeur dans les actions de pilotage ; elle a permis de rassurer et de maintenir le lien d'appartenance. Toutefois, la communication est apparue comme un point de vigilance qui a parfois fragilisé le pilotage des EPLEFPA, notamment lorsque le circuit de diffusion des instructions nationales a changé ou quand les informations sont arrivées avec un décalage temporel pouvant accentuer le caractère anxiogène de la situation. L'étude met en lumière tout l'intérêt du volet communication dans le PCA, avec des objectifs, les canaux de diffusion et la liste des équipements indispensables en période de crise.

La continuité pédagogique a constitué aussi un enjeu fort du pilotage des directeurs qui ont mis en place, avec leurs équipes, des dispositifs coordonnés par les directeurs adjoints et les responsables pédagogiques des CFA. Pour la grande majorité des personnels, cette expérience se solde par un gain de compétence dans l'utilisation des outils et la pédagogie à distance.

La gestion des autres activités des EPLEFPA, abordée dans une moindre mesure par la communication interministérielle, a mobilisé aux côtés du chef d'établissement les cadres de l'EPLEFPA pour œuvrer au maintien des outils de production, de l'activité économique de la formation continue et de l'apprentissage et des liens avec les partenaires.

Cette période de crise a également soulevé un ensemble de questionnements aussi bien sur la gestion des ressources humaines (management des agents qui se sont sentis inutiles ou qui n'avaient pas de tâche particulière ; traitement équitable des personnels en fonction des statuts et des employeurs) que sur l'évolution des pratiques professionnelles (inclure le télétravail dans les services des administratifs, développer les réunions en visio, travail pédagogique à distance, etc.) ainsi que sur les fractures aussi bien numériques que sociales.

Pour permettre aux chefs d'établissement d'aborder plus sereinement une nouvelle crise de ce type la mission propose un ensemble de recommandations, notamment intégrer le plan de continuité d'activité dans les documents obligatoires à présenter lors de la passation de service, travailler la communication, inscrire dans le plan de formation pour les directeurs entrants la gestion de crise et la proposer dans le programme de la formation continue des cadres des EPLEFPA, faire évoluer, en concertation avec les équipes, le volet pédagogique et éducatif du projet d'établissement pour intégrer les compétences acquises et les rendre vivantes afin qu'elles puissent être activées dans l'éventualité d'une crise à venir.

A travers ce retour d'expérience, il apparaît que les directeurs ont mis en place un pilotage qui a conforté l'unité de l'EPLEFPA et suscité une réflexion sur les évolutions dans les modalités de gestion ou le besoin de monter en compétence dans l'usage du numérique, outil incontournable pour l'avenir. De nombreux chantiers sont à envisager aussi bien pour aborder sereinement une situation de crise que pour réinvestir les pratiques acquises durant la période de confinement afin de mieux porter encore les missions de l'enseignement agricole.