



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

DGER - Inspection de l'Enseignement Agricole

**EVALUATION DES RISQUES PSYCHOSOCIAUX (RPS) POUR LES
DIRECTEURS D'EXPLOITATIONS AGRICOLES ET D'ATELIERS
TECHNOLOGIQUES
ET
PRECONISATIONS**

**Géraldine BONNIER
Joëlle CARDON
Christine FAUCQUEUR
Nathalie JOYEUX
Xavier BORDENAVE
Joël DEMULE
Philippe LERAT
Patrick LIZÉE
Jean Yves MARAQUIN
Michel PECQUEUX
André QUILLÈVERE**

Novembre 2015

N° DE RAPPORT : R15 008

RESUME

Dans sa lettre de commande à l'Inspection de l'Enseignement Agricole en date du 7 novembre 2013, la Directrice Générale de l'Enseignement et de la Recherche a demandé que soit réalisée une évaluation des risques psychosociaux (RPS) pour les directeurs d'exploitations et d'ateliers technologiques (DEA/DAT) qui aboutisse à l'émission de préconisations.

Afin de faciliter le travail des différents niveaux hiérarchiques et plus particulièrement ceux des établissements pour qu'ils répondent à leur obligation, le groupe d'inspecteurs désigné par le doyen pour la mission, a orienté son travail sur l'identification des principaux facteurs de risques en vue de proposer des recommandations.

Pour bien appréhender le sujet le groupe a exploré différents travaux portant sur cette question et notamment ceux du collège d'expertise mis en place par l'INSEE en 2008 à la demande du ministre en charge du travail.

Il a retenu de ces travaux la définition faite des RPS, ainsi que les grandes familles de risques en la matière. Cette phase d'acculturation a été complétée par l'intervention sur une demi-journée d'une consultante spécialisée dans ce domaine et sur des sujets connexes.

Cette première étape a permis d'affiner le périmètre de l'étude, avec le souhait de lier les RPS à la qualité de vie au travail et qu'elle puisse s'adapter, notamment sur les aspects du management général, à d'autres fonctions d'encadrement en établissement.

Ce dernier point a tout d'abord amené le groupe à aborder les RPS et la qualité de vie au travail dans le contexte global de l'établissement qui génère, compte tenu de sa complexité, des situations professionnelles dont la gestion demande souvent un degré de résilience individuel élevé.

Par la nature de la commande, les spécificités des exploitations agricoles et des ateliers technologiques ont été traitées de manière plus fouillée dans un second temps en mettant l'accent sur des points qui, plus largement que d'autres, apparaissent révélateurs des singularités de ces centres vis-à-vis des RPS.

Le déroulement de cet état des lieux a débouché sur une série de recommandations qualifiées de transversales par déclinaison des différents leviers qui selon le groupe méritent une attention particulière de la part de la chaîne hiérarchique. Une argumentation a été développée pour chacun de ces leviers afin que les usagers du rapport puissent mesurer leur importance dans la gestion des RPS.

Le travail s'est terminé par l'identification de « situations à risque » particulières identifiées par les inspecteurs et validées par un groupe représentatif de DEA / DAT réunis pour l'occasion. Présentées en annexe du rapport sous forme de fiches, elles y sont décrites de manière factuelle en précisant la gravité et la fréquence du risque et font état de préconisations adaptées qui peuvent relever des 3 niveaux hiérarchiques géographiques, locaux, régionaux, nationaux.

Ces fiches ont vocation, en l'état ou modifiées, à être intégrées dans les documents uniques d'évaluation des risques (DUERP).

SOMMAIRE

<i>Résumé</i>	<i>Page</i>	2
<i>Introduction</i>	<i>Page</i>	4
<i>1/ Contexte et éléments de compréhension</i>	<i>Page</i>	4
<i>11/Le périmètre de la mission confiée à l'IEA</i>	<i>Page</i>	4
<i>12/Le cadre de l'étude</i>	<i>Page</i>	4
<i>13/La démarche mise en œuvre</i>	<i>Page</i>	6
<i>2/ Les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail</i>	<i>Page</i>	6
<i>21 /Dans l'EPLEFPA et son environnement</i>	<i>Page</i>	6
<i>22 / Au sein de l'EA/AT</i>	<i>Page</i>	7
<i>3/ Le DEA/DAT : une fonction spécifique qui expose à une plus grande vulnérabilité</i>	<i>Page</i>	9
<i>31/ Le contexte réglementaire</i>	<i>Page</i>	9
<i>32/ Des exploitations et ateliers technologiques qui fonctionnent uniquement avec de la main d'œuvre salariée</i>	<i>Page</i>	10
<i>33/ Des professionnels parfois très présents sur les exploitations ou ateliers technologiques</i>	<i>Page</i>	10
<i>34/ Des niveaux d'interventions des collectivités territoriales très variables</i>	<i>Page</i>	11
<i>35/ Des compétences de plus en plus élargies</i>	<i>Page</i>	11
<i>4/ RPS et qualité de vie au travail : recommandations transversales</i>	<i>Page</i>	12
<i>41/ Réaffirmer, aux différents échelons géographiques, le rôle stratégique de l'exploitation agricole (EA) et de l'atelier technologique (AT)</i>	<i>Page</i>	12
<i>42/ Favoriser l'appropriation de l'EA/AT par l'ensemble de la communauté de l'établissement</i>	<i>Page</i>	14
<i>43/ Mettre en place au niveau de l'EPLEFPA les conditions propices à la valorisation de l'EA/AT et à l'accompagnement des apprenants</i>	<i>Page</i>	16
<i>44/ La gouvernance des EA /AT, pilotage et management des personnels</i>	<i>Page</i>	17
<i>45/ Mettre en place une véritable politique de GRH globale au sein de l'EPLEFPA</i>	<i>Page</i>	19
<i>5 / DEA / DAT : des situations à risque spécifiques</i>	<i>Page</i>	21
<i>Conclusion</i>	<i>Page</i>	22
<i>Annexe : fiches de situations à risques (FSR)</i>	<i>Page</i>	23

Introduction

Dans sa lettre de commande à l'Inspection de l'Enseignement Agricole en date du 7 novembre 2013, la Directrice Générale de l'Enseignement et de la Recherche a demandé que soit réalisée une évaluation des risques psychosociaux (RPS) pour les directeurs d'exploitations et d'ateliers technologiques (DEA/DAT), risques liés d'une part à la complexité de mener de front les missions économiques, pédagogiques et d'expérimentation et d'autre part au sentiment d'isolement qu'ils expriment et que soient proposées les préconisations pour y remédier.

Cette mission répond à une demande formulée par les DEA/DAT à la Direction Générale suite à leur assemblée générale de février 2013 qui témoignait d'un malaise et d'un mal être grandissant au sein de ces personnels de direction.

Un groupe de travail composé de 11 inspecteurs désignés par le doyen a été constitué pour répondre à cette commande.

1/ Contexte et éléments de compréhension

L'accord cadre de la Fonction Publique d'octobre 2013 fixe des obligations pour les établissements publics en matière de gestion des RPS. Cet accord prévoit, en effet, la mise en place d'un programme national d'action, enjoignant à chaque employeur public d'élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS en y associant les agents et le CHSCT. Ce plan, au même titre que le diagnostic sur lequel il s'appuie, doit être intégré dans le document unique d'évaluation des risques professionnels (DUER).

11/Le périmètre de la mission confiée à l'IEA

Afin de faciliter le travail des établissements pour répondre à leur obligation, sans se substituer à eux, le groupe d'inspecteurs a orienté son travail sur l'identification des principaux facteurs de risques recensés au cours de leurs missions (cf. tableau joint en annexe), en vue d'élaborer une fiche de recommandations destinée à la hiérarchie (directeurs, DRAAF/SRFD) pour lui permettre de faire face à une situation à risque.

12/Le cadre de l'étude

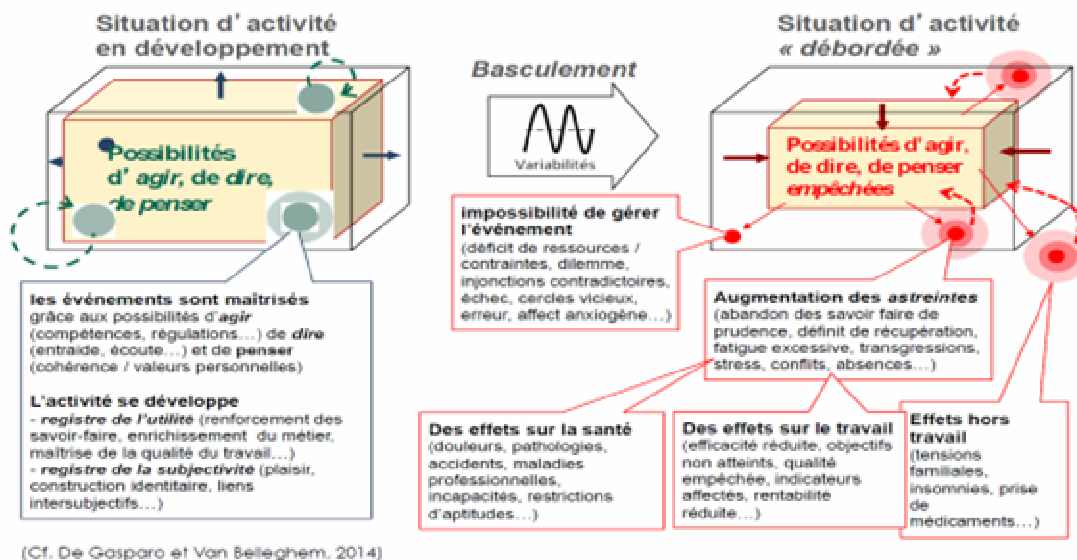
En vue d'acquérir une culture et un lexique partagés sur la question des risques psychosociaux, le groupe a exploré différents travaux portant sur cette question, notamment ceux du collège d'expertise sur le suivi statistique des risques psychosociaux au travail, mis en place en 2008 par l'INSEE à la demande du ministre en charge du travail. Composé d'économistes, d'ergonomes, d'épidémiologistes, de chercheurs en gestion, en médecine du travail, de psychologues, psychiatres, sociologues et statisticiens, ce collège qui a remis son rapport final en avril 2011, définit les risques psychosociaux comme « *les risques pour la santé mentale, physique et sociale, engendrés par les conditions d'emploi, les facteurs organisationnels et relationnels susceptibles d'interagir avec le fonctionnement mental* ».

Pour mémoire, les 6 grandes familles de risques identifiées par le collège d'experts :

- les exigences au travail : la quantité de travail, la pression temporelle, la complexité du travail, les difficultés de conciliation entre travail et hors travail ;

- la charge émotionnelle : la relation au public, l'empathie, le contact avec la souffrance, les tensions avec le public, devoir cacher ses émotions, la peur au travail ;
- l'autonomie et les marges de manœuvre : l'autonomie procédurale, la prévisibilité du travail, l'utilisation et le développement des compétences, la participation, la représentation ;
- les rapports sociaux, relations au travail : le soutien social au travail, la violence au travail (comportements méprisants, déni de la qualité du travail, atteintes dégradantes), la reconnaissance des efforts, le leadership ;
- les conflits de valeur : faire des choses que l'on désapprouve, la qualité empêchée ;
- l'insécurité socioéconomique : sécurité de l'emploi et du salaire, soutenabilité du travail.

Les représentations schématiques suivantes proviennent du dictionnaire des risques psychosociaux réalisé par Laurent Van Belleghem et Sandro De Gasparo sous la direction de Philippe Zawieja et Franck Guarnieri (Ed Seuil 2014)



Avec l'accord du doyen, le groupe a également sollicité l'intervention d'une consultante pour affiner son appréhension de la question des risques psychosociaux. Après un rapide historique sur le sujet, Madame Antonella RELLI du cabinet ITACA, a orienté son intervention sur la promotion de la qualité de vie au travail. Cette approche, à la fois positive et fonctionnelle, a paru particulièrement utile dans la phase de rédaction des recommandations.

Les différents travaux consultés ont permis au groupe de travail de mesurer la complexité de cette question. Comme le souligne dès l'introduction une brochure intitulée *Prévenir le stress et les risques psychosociaux au travail* diffusée en 2007 par l'ANACT – Agence nationale pour l'amélioration des conditions au travail - : « Les facteurs de causes et d'effets se croisent à l'infini. Les situations pathogènes ne résultent pas d'une seule cause, mais toujours d'une série de causes, à un moment donné, dans un contexte précis pour une personne en particulier. Pour une même cause, on observe des effets différents d'un individu à l'autre et différents pour un même individu selon les périodes et les contextes de travail ».

13/La démarche mise en œuvre

Après cette phase d'acculturation, le groupe de travail a recensé les différents facteurs de risques ainsi que leur degré de gravité et leur fréquence et les a synthétisés dans un tableau. Les résultats de ce travail ont ensuite été présentés à l'association des DEA/DAT, représentée par plusieurs de ses membres. Un échange a permis de modifier et d'enrichir les travaux engagés.

Le présent rapport s'articule autour de trois points :

- les RPS et la qualité de vie au travail tant au niveau de l'EPL qu'à celui des exploitations et ateliers technologiques,
- l'étude de la fonction spécifique de directeur d'exploitation ou d'atelier technologique et la vulnérabilité spécifique à cette fonction,
- les recommandations transversales à une bonne qualité de vie au travail.

2/ Les risques psychosociaux et la qualité de vie au travail

21 /Dans l'EPLEFPA et son environnement

Les visites de terrains montrent que les directeurs de centres et des EPLEFPA sont confrontés à des situations professionnelles inconfortables entre les demandes exprimées par les agents et les prescriptions des différents niveaux hiérarchiques. Souvent « entre le marteau et l'enclume », « entre deux feux », les directeurs sont dans des situations délicates du point de vue de leurs conditions de travail, contraints à des équilibres complexes et parfois précaires, en proie à des efforts immenses pour garantir la stabilité et l'harmonie au sein de leur équipe.

Les fonctions de direction dans un EPLEFPA sont difficiles et complexes :

- représentation de l'État au sein d'un établissement aux prises avec le fait régional très présent ;
- direction d'un établissement d'enseignement et de formation comprenant plusieurs types d'apprenants, plusieurs infrastructures et unités à vocation pédagogique, de production, d'expérimentation et d'innovation, différents types de structures d'hébergement ;
- responsabilité du fonctionnement d'une organisation sociale complexe : cinq missions, trois autorités de tutelle, de nombreuses instances ;
- positionnement de l'EPLEFPA en tant qu'acteur des territoires en lien avec les différents partenaires ;
- gestion d'un établissement public doté de la personnalité juridique et de l'autonomie financière : exécutif de l'établissement, employeur et autorité sur une diversité de personnels à différents statuts, gestionnaire comptable et financier avec de nombreuses origines de financement ;
- gestion administrative et patrimoniale ;
- pilotage du projet d'établissement ou de centre.

La direction d'un établissement allie de fortes injonctions et volontés de changements (venant des différentes autorités, des exigences économiques, du territoire, de l'évolution du monde

agricole et rural, de la formation, de l'enseignement), à des forces de résistance multiples vécues en interne dans les établissements (personnelles, structurelles, institutionnelles...).

Les injonctions des tutelles sont souvent perçues de plus en plus fortes et urgentes, parfois sans délai sur des sujets différents : la complexité des organisations en multi-sites, les mesures incitatives des politiques publiques sur les exploitations, les difficultés financières avec des plans de redressement...

Les enquêtes diverses provenant des différentes autorités régionales et nationales sont vécues comme des contraintes excessives et redondantes. A ce sentiment, s'ajoute parfois le ressenti d'un soutien insuffisant de la hiérarchie ou son éloignement.

Le temps de travail est important et dépasse les 50 heures par semaine pour bon nombre de personnels d'encadrement. La forte intensité de travail est soumise à une polyvalence d'activités avec des projets nombreux qui sont parfois difficiles à mener ou à concilier avec d'autres. La gestion des ressources humaines (GRH) et le pilotage sont les activités qui donnent le plus de travail aux personnels de direction avec une particularité liée aux fonctions d'employeur d'un grand nombre de personnels sous de multiples statuts.

Il est constaté également une porosité de plus en plus importante entre la vie professionnelle et la vie personnelle : un transfert d'une part plus ou moins importante d'activité professionnelle dans la sphère privée. Le sentiment de solitude souvent attaché à l'exercice du métier est augmenté par des astreintes. Alors des doutes et une certaine lassitude parfois s'expriment.

Les situations de travail que rencontrent les personnels d'encadrement dans leur activité quotidienne apparaissent comme un système complexe fait de production bien sûr (le travail à faire) mais aussi d'aléas, de gestion des délais, de qualité du travail, de tensions relationnelles multiples (avec les usagers, des possibles désaccords voire des « accrochages » entre collègues, avec sa hiérarchie...). L'agent est, dans ce système, avant tout un « sujet en action » qui mobilise toutes les dimensions de son « être au travail ». Travailler veut alors dire pour lui, faire en sorte que « tout tienne ensemble » dans le système pour réussir à « faire face » aux événements du quotidien de travail.

Même si l'on parle beaucoup de la « souffrance au travail », ce n'est pas un phénomène récent. Ce qui est en revanche nouveau c'est l'apparition du terme « risques psychosociaux », nouvel objet de négociation entre partenaires sociaux notamment depuis l'accord relatif à la prévention des risques psychosociaux dans la fonction publique. En effet le 22 octobre 2013, huit organisations syndicales et l'ensemble des employeurs de la fonction publique (FPE, FPT, FPH) ont signé un accord-cadre relatif à la prévention des risques psychosociaux (RPS). En application de cet accord, chaque employeur public doit élaborer un plan d'évaluation et de prévention des RPS d'ici à 2015.

Depuis quelques années, un nouvel effort s'impose pour se pencher sur les méfaits possibles du travail et de son organisation.

Dans ce contexte, les risques psychosociaux recouvrent certaines manifestations (stress, mal-être, inquiétude, tension, troubles psychopathologiques...) pouvant se développer sous des formes aggravées (angoisse, souffrance, burn-out, dépression, somatisation...) et donner lieu à différents types de comportements (agressivité, comportements violents, conduites addictives, harcèlement...) affectant la sphère intime des personnels d'encadrement et/ou les relations entre les individus dans le collectif de travail.

22 / Au sein de l'EA/AT

Dans une société où tout s'accélère, où les réformes se multiplient, où les règlements de toute nature sont plus contraignants chaque jour, où les marchés et la dérégulation menacent

l'équilibre économique des EA/AT, la recherche de la valeur ajoutée et de la productivité du travail devient pour de très nombreux DEA et DAT obsessionnelle. Plus de 60 % des exploitations agricoles présentent aujourd'hui des résultats négatifs en fonctionnement, leurs capacités d'investissements sur fonds propres sont de moins en moins envisageables. Dans ce contexte de crise, on peut comprendre que tout soit mis en œuvre pour limiter les charges de fonctionnement des EA/AT. Le poste de la masse salariale est souvent celui qui pèse le plus et de ce fait, nombreuses sont les situations où la réorganisation du travail contraint les directeurs d'exploitations agricoles ou d'ateliers technologiques à contribuer régulièrement aux travaux, parfois quotidiennement et non occasionnellement comme le suggère le référentiel d'emploi. C'est de plus en plus souvent le cas dans les exploitations d'élevage, et notamment quand il n'y a qu'un salarié. Le DEA participe alors aux tâches d'exécution chaque jour, remplace le salarié durant ses temps de repos ou de récupération, assure un week-end sur deux, réalise tout le travail de terrain durant les congés du salarié, et néglige souvent ses temps de récupération propre. Ces situations sont de plus en plus fréquentes et participent au développement des risques psychosociaux.

La raison d'exister de nos exploitations et/ou ateliers est d'être au service de la pédagogie dispensée par les différents centres de formation de l'établissement. Nées d'un décret-loi de juillet 1848 créant un système complet d'enseignement avec des fermes-écoles, et réaffirmé dans la loi d'orientation agricole de 1960 les exploitations agricoles et les ateliers technologiques sont des « *unités de production à vocation pédagogique* » tel que défini par l'article R. 811-9 du code rural. Ces structures sont utilisées comme moyens de formation, d'expérimentation, de démonstration et de développement. Il appartient donc aux DEA et DAT, dans l'exercice de leur fonction, de trouver le juste équilibre entre chacune des missions. Ceci n'est pas toujours évident de par l'importance des unités et le contexte propre à chacune d'entre elles. Enjeux d'apprentissage et de transposition didactique dans un contexte de productions de biens et de services, l'exploitation se révèle un espace de « friction » où les directeurs doivent conjuguer l'apprentissage, la mise à disposition des moyens pour fournir aux apprenants des situations didactiques significatives et la conduite d'unités de production dans un continuum de pratiques liées à l'histoire et à l'environnement de l'exploitation. L'exercice est périlleux d'autant plus que les acteurs sont nombreux, avec des conceptions de l'outil de production et des centres d'intérêt divergents ainsi que des espaces-temps différents entre la formation et la production. De là naissent un certain nombre de conflits liés à la confrontation de demandes ou de réponses différentes et ceux-ci expriment parfois des concentrations de points de vue opposés. Généralement, un compromis est trouvé dans le cadre du projet d'exploitation et/ou d'atelier en lien avec le projet pédagogique de l'établissement où les conflits se fondent en ressources pour construire un projet commun. Cet exercice n'est pas toujours aisé, compte tenu des multiples contraintes plus ou moins prévisibles qui pèsent sur ces activités. Les phénomènes de concentration auxquels on assiste au sein de la production agricole positionnent les exploitations des EPLEFPA en concurrence avec les structures équivalentes de leur territoire. Bien souvent, les exploitations agricoles des EPLEFPA peinent à se développer et de fait se retrouvent en difficulté pour trouver l'équilibre économique indispensable à leur bon fonctionnement. Cela peut conduire leurs directeurs d'exploitation à adopter des postures entrepreneuriales au détriment des autres fonctions et missions qui leur sont assignées. Ce type de comportement, qui doit être évité, est susceptible d'engager ces exploitations vers des difficultés insurmontables quand certaines limites sont franchies :

- ✓ conflits avec les équipes enseignantes,
- ✓ distanciation vis-à-vis de la vocation pédagogique de l'exploitation ou de l'atelier,
- ✓ perte de crédibilité vis-à-vis des professionnels,

- ✓ marginalisation du DEA ou du DAT.

C'est généralement l'image globale de l'EPLFPA qui est affectée dans ce cas de figure, avec toutes les conséquences qui peuvent en découler, à commencer à court ou moyen terme par une perte d'identité de l'exploitation ou de l'atelier.

3/ DEA/DAT : une fonction spécifique qui expose à une plus grande vulnérabilité.

31/ Le contexte réglementaire

Les DEA ou DAT ont un positionnement tout particulier dans notre système d'enseignement et au sein des équipes de direction des EPLFPA. En charge des centres constitutifs dont l'article R 811-9 du code rural précise que :

« Les exploitations agricoles et les ateliers technologiques des établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles sont des unités de production à vocation pédagogique. »

- *L'exploitation agricole est une unité de production de matières premières, vendues en l'état ou après première transformation, qui assure à ce titre les fonctions économiques, environnementales et sociales prévues à l'article L. 3111 du code rural et de la pêche maritime.*
- *L'atelier technologique est une unité de traitement, de transformation et de vente de produits obtenus à partir de matières premières agricoles introduites ou produites sur l'exploitation ou une unité de services vendus à des particuliers ou à des collectivités.*

Leur orientation, leur conduite et leur gestion, qui se réfèrent aux usages et pratiques commerciales des professions concernées, sont utilisées comme moyens de formation, d'expérimentation, de démonstration et de développement... ». Ceux-ci se doivent de veiller à leur viabilité économique tout en étant innovants, exemplaires dans leur conduite ; notamment dans le respect de l'environnement, des règles de sécurité, du droit du travail et de la mise en marché de produits de qualité.

Les missions de ces structures sont, de par la loi, plus larges que celles des exploitations agricoles privées ou ateliers de transformation. En effet, sous l'autorité de leurs directeurs, ces structures doivent exercer pleinement les missions connexes à la production que sont la pédagogie et le développement agricole et des territoires. Au-delà de ces obligations réglementaires, tout doit être mis en œuvre sur ces exploitations et ateliers pour favoriser les changements de comportements, nécessaires pour permettre aux différents systèmes de relever plusieurs défis majeurs :

- ✓ sécurité des approvisionnements alimentaires,
- ✓ qualité de l'alimentation,
- ✓ objectifs du développement durable (préservation des ressources, enjeux climatiques...).

Dans ce contexte, il convient de faire émerger et de mettre en avant toutes les innovations pertinentes, de favoriser la connaissance et la diffusion des bonnes pratiques et des nouvelles techniques, en essayant de répondre aux évolutions actuelles :

- ✓ de la demande sociétale,
- ✓ des nouveaux publics accueillis dans nos établissements,
- ✓ de la législation et des réglementations,
- ✓ des politiques publiques,
- ✓ de la nouvelle PAC,

✓ ...

D'autre part, le contexte dans lequel les DEA et DAT sont amenés à construire leurs propres actions est très variable d'une exploitation ou d'un atelier technologique à l'autre, d'un EPLEFPA à l'autre et même d'une région à l'autre.

Leurs fonctions et leurs activités sont donc évolutives et très diverses ; aussi ces cadres des établissements d'enseignement, du fait de l'évolution des politiques publiques de la formation et de l'économie du monde agricole et rural sont contraints à une adaptation permanente. Force est de constater que ces personnels d'encadrement sont régulièrement placés dans des situations complexes, souvent délicates, potentiellement sources de conflits avec les différents acteurs qui gravitent autour des exploitations agricoles ou ateliers technologiques, tant à l'interne qu'à l'externe.

Certaines de ces situations sont sources de risques psychosociaux.

32/ Des exploitations et ateliers technologiques qui fonctionnent uniquement avec de la main d'œuvre salariée

Cette particularité pour ces centres constitutifs de nos EPLEFPA est importante et n'est pas sans conséquence sur les résultats économiques, paramètre à prendre en compte quand il s'agit de positionner les exploitations agricoles dans des analyses de groupe. Mais au delà de cette question déjà traitée précédemment, c'est le positionnement des salariés qu'il convient de considérer. Ces derniers sont dans la plupart des cas, déjà en poste lors de la nomination du DEA ou du DAT et sont peu mobiles. A contrario, le turn-over des directeurs est beaucoup plus important, notamment sur certaines structures dirigées principalement par des agents contractuels qui se succèdent. En conséquence, les salariés ont une antériorité sur le site vis-à-vis des DEA/DAT, renforcée par un ancrage territorial dont ne bénéficie pas toujours le directeur. Cela se traduit par une position de force pour les salariés qui peuvent, dans certains cas, mettre en difficulté leur supérieur hiérarchique. On relève des situations où le phénomène est aggravé dès lors que les salariés utilisent leurs réseaux, tant à l'interne qu'à l'externe, pour s'opposer à certaines décisions et résister au changement.

Ces dernières années, avec les réformes en cours et l'évolution des politiques publiques (notamment le projet agro-écologique pour la France), on constate que de fortes résistances naissent le plus souvent d'alliances avec des techniciens membres d'équipes pédagogiques, généralement « installés » dans leur fonction.

Il en est de même avec les agriculteurs locaux ou responsables professionnels, qui tissent des relations dans le temps avec les salariés. Lors des visites des inspecteurs(trices) dans les établissements, certains salariés n'hésitent pas à faire remarquer que " les DEA ou DAT passent " et qu'eux restent. Dans de tels cas, il est difficile pour les agents nommés par le Ministère de l'Agriculture, ou recrutés comme contractuels de s'affirmer en tant que personnel d'encadrement, de prendre toute leur place et par là même d'engager les mesures et les orientations souhaitables pour les exploitations agricoles ou les ateliers technologiques dont ils ont la charge.

33/ Des professionnels parfois très présents sur les exploitations ou ateliers technologiques

Il n'est pas rare de rencontrer des situations où les professionnels, élus dans les instances de l'établissement, responsables locaux ou de filières, soient très présents sur les structures. Souvent anciens élèves ou étudiants de l'établissement, ils peuvent adopter une posture qui

relève de l'ingérence, tant sur le fonctionnement, que sur les orientations des exploitations agricoles ou des ateliers technologiques. Dans pareilles circonstances, plus courantes qu'il n'y paraît, l'autorité d'un DEA ou DAT peut être rapidement fragilisée, notamment quand ces derniers font collusion avec les salariés. En cas de relative instabilité des directeurs, et compte tenu du poids de l'histoire, la situation est accentuée et peut devenir " ingérable " dès lors que les salariés et/ou les professionnels prennent l'ascendant sur la direction. Un directeur de centre, qui n'aurait pas le soutien du directeur de l'EPLFPA et des autres membres de l'équipe de direction, peut se retrouver marginalisé et privé de ses moyens d'agir, avec toutes les conséquences qui en résultent.

Pour autant, les responsables professionnels sont des acteurs indispensables dans le bon fonctionnement de nos établissements et plus particulièrement des exploitations agricoles et ateliers technologiques. Encore faut-il trouver leur juste positionnement, pour que les orientations du projet d'établissement et des centres soient pleinement en phase avec les besoins et les attentes du territoire dans le cadre des politiques publiques impulsées par l'Etat et les collectivités de rattachement. Dans ce contexte, le rôle des directeurs d'EPLFPA et des DEA/DAT est prépondérant, tout étant une question de mesure et de solidarité au sein des équipes de direction.

34/ Des niveaux d'interventions des collectivités territoriales très variables

Les Conseils Régionaux s'impliquent et interviennent de manière très variable sur les exploitations agricoles ou les ateliers technologiques, d'une région à l'autre, parfois même au sein d'une même région. La future carte des régions et leur nouvelle organisation sont sources d'inquiétudes nouvelles ; on rencontre de très nombreux DEA/DAT et directeurs d'EPLFPA qui craignent que les projets d'investissements stratégiques envisagés avec les actuelles collectivités territoriales ne soient repoussés, voire abandonnés. Plus globalement, on note des interventions parfois très directives des services de la collectivité de rattachement, au-delà des compétences fixées par les textes et relevant d'une forme d'ingérence. En pareil cas de figure, l'action d'un DEA ou DAT peut être compromise, ce dernier étant contraint d'agir selon des orientations imposées. De telles situations sont déstabilisantes et mériteraient d'être clarifiées au niveau national et avec l'autorité académique.

35/ Des compétences de plus en plus élargies

Le DEA ou DAT est membre de l'équipe de direction comme ses collègues, directeurs des autres centres constitutifs de l'EPLEFPA, mais l'exploitation ou l'atelier technologique est placé à l'interface de ces derniers.

Le ou/les salariés de ce centre sont sous son autorité fonctionnelle directe. Il exerce la conduite des activités de production, de transformation et de commercialisation compte tenu du caractère économique des exploitations et ateliers. Il veille à la continuité dans le service 365 jours par an, dans la très grande majorité des cas. Sur ce dernier point, la raréfaction des ingénieurs en poste dans nos établissements d'enseignement et les rares enseignants techniciens logés font que le DEA ou DAT ne peut s'appuyer que sur ses collègues membres de l'équipe de direction. Par ailleurs, avec les nouvelles structurations des établissements, de plus en plus souvent multi-sites, les compétences locales sont moins nombreuses pour l'épauler ou le remplacer. Les rythmes d'astreintes et/ou de permanences s'accroissent. Enfin, afin de faciliter l'intégration de l'exploitation ou de l'atelier dans la vie locale, leurs directeurs sont amenés à participer à de nombreuses réunions où ils représentent l'établissement.

Chargés de la gestion courante, ils doivent néanmoins s'efforcer d'impliquer et de valoriser les compétences du ou des salariés, des enseignants et formateurs en les informant et en les consultant, notamment en organisant régulièrement des réunions techniques. Ils gèrent la main d'œuvre et organisent le travail des salariés et sont de moins en moins souvent secondés par des personnels administratifs mis à leur disposition. Outre ces responsabilités, les DEA et/ou DAT sont également responsables des apprenants lorsqu'ils sont présents sur l'EA/AT et se doivent de faire diligence pour les accueillir, conformément aux textes du code du travail et du code rural, en toute sécurité. La diversité des fonctions et des responsabilités, telle que décrite dans le référentiel d'emploi des DEA et DAT exercée dans un environnement de plus en plus complexe, impose plus que jamais à leurs directeurs d'opter pour des démarches systémiques dans la gestion des structures dont ils ont la charge.

L'absence de stratégie est souvent constatée sur les EA/AT et les DEA/DAT sont accaparés par le quotidien, " le nez dans le guidon ". Comment concilier pilotage, utilisation pédagogique, encadrement des apprenants, développement, expérimentation, innovation, organisation du travail des salariés et des systèmes de production, animation des équipes quand les charges de travail de toutes autres natures se multiplient et plus particulièrement d'un point de vue administratif.

Tous les DEA/DAT ne sont pas placés dans les mêmes conditions pour exercer leurs missions (taille de l'EA/AT, structuration de l'EPLEFPA, territoire, environnement professionnel, situation économique...). Il en résulte des situations très diverses qui nécessitent un accompagnement individualisé, en fonction de l'exploitation ou de l'atelier technologique et de sa typologie ainsi que de la personnalité de son directeur. Certains d'entre eux ont tendance à se replier sur eux-mêmes lorsqu'ils n'ont pas de possibilité de délégation d'une partie de leur charge de travail, qu'ils ne trouvent plus de levier pour motiver les équipes de salariés, parfois même les équipes pédagogiques et qu'ils souffrent d'un manque de soutien de la direction de l'établissement. Des signes de rupture de communication pourtant indispensable à l'exercice de ce métier, apparaissent alors à l'interne comme à l'externe. Il est sûrement déjà bien tard pour redresser la barre et prévenir des conséquences, l'agent s'installe dans une posture qui peut le confronter à des risques psychosociaux.

4/ RPS et qualité de vie au travail : recommandations transversales

41/ Réaffirmer, aux différents échelons géographiques, le rôle stratégique de l'exploitation agricole (EA) et de l'atelier technologique (AT).

411 L'importance stratégique des EA /AT dans « Produire Autrement » et dans le plan d'action « Enseigner à Produire Autrement »

Les établissements d'enseignement agricoles publics comptent aujourd'hui 223 centres techniques, ateliers technologiques et exploitations agricoles, qui sont des vecteurs privilégiés de savoirs, de savoir-faire et de savoir être.

Ils amplifient pour chaque apprenant les capacités d'observation, d'analyse et contribuent, à forger chez chacun le raisonnement intellectuel et le cheminement vers la décision et par effet induit, à mesurer les conséquences de l'acte et à appréhender la notion de responsabilité.

Ces centres sont le socle du particularisme de l'enseignement agricole et ajoutent à sa performance dans l'intégration des jeunes au sein du milieu socio-professionnel agricole ou non. En ce sens ils ont des effets à la fois éducatifs et de professionnalisation.

Les missions qui leur incombent en font un outil d'adaptation, de promotion et de vulgarisation des techniques, des pratiques, des méthodes dont le potentiel est important et singulier.

Cette singularité est liée :

- ✓ à la diversité des systèmes et des territoires qu'ils représentent ;
- ✓ à la pluralité des compétences présentes dans les établissements et au fait qu'elles aient à disposition au travers des EA/AT un champ commun ouvert à l'interdisciplinarité et au prolongement de l'acquis théorique ;
- ✓ à la capacité des EA/AT à créer dans les process de production qu'ils maîtrisent, des espaces et/ou des situations tests et à en mesurer les effets induits tant sur les process eux-mêmes que sur leur environnement, ceci à une échelle totalement reproductible dans une dimension économique ;
- ✓ à leur capacité à s'ériger dans les territoires en espaces de rencontre et d'échange sur à la fois des thématiques de société relatives au vivant et sur des sujets ou des approches techniques et systémiques qui touchent à l'acte de production et à son environnement.

Articulée avec les stages en milieu professionnel, l'utilisation des exploitations et ateliers technologiques contribue à donner à l'apprenant une vision structurée du tissu socio-économique d'un territoire et favorise considérablement sa compréhension des interactions qui s'opèrent entre chaque acteur quel que soit son rôle.

Support privilégié de l'innovation, les exploitations et ateliers technologiques se doivent d'être les vitrines des politiques publiques (AB, développement durable, biodiversité,...) au service du développement et du transfert, mais aussi dans la formation des futurs agriculteurs et citoyens aux nouvelles pratiques et technologies respectueuses de l'environnement et porteuses de réponses aux attentes sociétales: développement durable. L'innovation technique et scientifique s'accompagne logiquement d'innovation pédagogique : pluridisciplinarité, démarche expérimentale, projets...

Il convient donc de rappeler s'il en est besoin à chacun des acteurs et partenaires qui gravitent en plus ou moins grande proximité des exploitations agricoles et des ateliers technologiques que ces centres contribuent fortement à la performance des établissements dans leurs capacités à insérer scolairement et professionnellement les apprenants, à accompagner les acteurs des territoires, à donner à tous les clefs de la citoyenneté, à aider au développement social, économique et environnemental des filières.

412 L'importance des EA/AT dans la communication de l'établissement en interne et en externe.

Les exploitations agricoles et ateliers technologiques sont de par leurs vocations très ouverts sur l'extérieur, en liaison avec les filières de production, les acteurs socio-économiques des territoires, le grand public dès lors que leurs services et/ou productions satisfont des besoins de proximité en lien direct avec le consommateur.

Leurs activités, leurs méthodes de travail, les systèmes développés sont observés et analysés en interne comme en externe. Sur le premier plan, ils constituent une ressource pédagogique, participent à la construction de références et de savoirs liés à la connaissance et aux attitudes de chacun des apprenants et ceux-ci sont soumis au regard des personnels chacun avec son niveau de connaissances techniques et/ou ses aspirations personnelles.

Vis-à-vis de l'extérieur, les EA/AT sont également très observés sur la manière dont ils prennent en compte les enjeux de société relevant du secteur agricole et agroalimentaire. Les professionnels exercent un regard critique quelquefois sans concession, tout cela sans avoir totalement appréhendé, les singularités de nos exploitations et ateliers technologiques et les contraintes auxquelles ils sont soumis.

Enfin la collectivité territoriale de tutelle n'a pas toujours intégré les spécificités des centres techniques de l'enseignement agricole public, et continue à les identifier au même titre que les ateliers pédagogiques des établissements de l'éducation nationale.

L'attention portée sur les EA/AT est diverse par son origine du point de vue des enjeux et des publics ainsi que par son intensité. Une communication inexistante ou inadaptée de la part du centre peut s'avérer très préjudiciable pour l'ensemble de l'établissement surtout si son action et son rôle ne sont pas conformes aux représentations ou aux attentes de chacun.

Tout service public s'est ou doit se doter d'un plan de communication au service des missions qui lui incombent. Dans le cas d'un EPLEFPA, ce plan décliné en fonction des principales situations (crise, fonctionnement normal, événementielle, professionnelle...) doit veiller à inclure avec une acuité particulière l'exploitation et/ou l'atelier technologique. Leur positionnement au carrefour de regards croisés et nombreux leur confère une place stratégique particulière dans la reconnaissance de l'établissement sur son territoire.

42/ Favoriser l'appropriation de l'EA/AT par l'ensemble de la communauté de l'établissement

421 Faire mieux connaître à tous les membres de l'équipe de direction et plus largement à l'ensemble du personnel, les particularités du fonctionnement de l'exploitation agricole et de de l'atelier technologique

Qu'il s'agisse d'exploitation agricole ou horticole, d'atelier technologique hippique ou agroalimentaire, ces structures constituent pour les EPLEFPA de véritables « vitrines ». Elles orientent la formation-action sur un terrain à la fois pédagogique et professionnel en « grandeur nature ». Les savoirs professionnels nécessaires incitent à la formation en situation de travail pour développer l'acquisition de compétences professionnelles et/ou sociales. Ainsi, pour répondre à une situation de travail réel, l'apprenant doit mobiliser des connaissances, des aptitudes, des attitudes d'ordre méthodologique, organisationnel ou relationnel pour prendre la décision d'une action, son exécution et sa régulation. Toutes ces dimensions sont présentes sur les exploitations et en interactions, elles constituent par conséquent des lieux privilégiés de transposition pédagogique.

Les exploitations offrent aussi des supports concrets pour traiter les questions d'actualité auxquelles la société est particulièrement sensible et qui relèvent de la citoyenneté, donc de l'ensemble des formations et dans tous les champs disciplinaires : environnement, biodiversité, bioénergies, sécurité sanitaire et alimentaire, qualités gustatives des aliments... Enfin la mission de développement des territoires s'appuie sur les exploitations et ateliers technologiques dans la plupart des établissements.

Les productions sont assurées essentiellement par les personnels salariés, « managés » par le DEA, dont le rôle est d'élaborer, animer et mettre en œuvre le projet d'exploitation validé par le conseil d'administration. Si le DEA peut participer aux travaux (permanences, absences inopinées des salariés, périodes de pointe...), ses priorités doivent toutefois concerner la gestion de la structure, le management des équipes et la mise en œuvre des missions. Les rythmes et la saisonnalité des productions ne sont pas toujours en adéquation avec les rythmes scolaires ; ceci génère parfois des situations d'apprentissage hors-saison en apesanteur ou à l'inverse des situations non valorisées faute d'apprenants. La gestion des productions implique une prise en compte de nombreux aléas : climatiques, stock vivant, santé et sécurité... La gestion prévisionnelle des activités de production et de l'accueil en formation d'une diversité d'apprenants avec une multiplicité d'objectifs d'apprentissage, nécessite une organisation stable et dynamique, avec une forte capacité d'adaptation et de réactivité.

La manière dont le travail est organisé et dont les interactions sont encouragées, exercent une forte influence sur une dynamique collective indispensable aux apprentissages en sécurité et au soutien au DEA dans son travail de pilotage. L'apprentissage des « savoir-faire », des attitudes souvent tacites, nécessite des mises en situation concrète par des formateurs expérimentés dans un cadre collectif afin de renforcer l'adhésion des apprenants, des salariés et des professeurs-formateurs autour de la construction des compétences professionnelles. Ces unités de production à vocation pédagogique fournissent plus qu'un cadre d'application de ce qui a été appris en classe et possèdent leur propre potentiel d'apprentissage. Elles contribuent d'abord à une préparation à la vie professionnelle mais aussi à la vie sociale, ses droits et ses devoirs. Elles encouragent ensuite le développement de capacités à mobiliser les ressources, à la fois conceptuelles et procédurales grâce à la mise en confiance des apprenants dans ce cadre singulier.

Les nouvelles politiques publiques incitant à des réflexions collectives sur le développement de l'agro-écologie doivent être l'occasion de pousser au développement du travail collectif et collaboratif des équipes en faveur de ces organisations apprenantes. Elles doivent aussi soutenir le rôle du DEA en tant que coordonnateur des formations-actions sur les exploitations et ateliers technologiques. Chaque membre de l'équipe de direction d'un établissement doit apporter mutuellement son soutien à cette entreprise.

422 Faire évoluer les représentations au sein de la communauté éducative

La fonction la plus importante des exploitations agricoles et des ateliers technologiques est de permettre aux collégiens, lycéens et étudiants formés par la voie scolaire, aux apprentis et aux stagiaires de la formation continue de bénéficier d'un support de formation en grandeur réelle qui leur permet :

- d'entrer dans un univers auquel une grande partie d'entre eux sont étrangers ;
- d'appréhender les réalités professionnelles, grâce à des mises en situation individuelles ou collectives ;
- de se familiariser avec des techniques et des pratiques, grâce à la proximité avec l'unité de production ;

- de se préparer aux stages en milieu professionnel ;
- de compléter l'expérience acquise auprès de maîtres de stages ;
- d'apprendre à décider à partir d'études de cas concrets ;
- de participer à des dispositifs expérimentaux et à des actions de développement ;
- de poser des diagnostics territoriaux, biologiques, agro-environnementaux dans un cadre donné ;
- de conduire des démarches de projet.

Malgré l'importance de ces enjeux et l'intérêt dont il fait l'objet, l'apprentissage dans et par le travail peine à être considéré autrement que dans sa seule subordination à l'enseignement formel théorique : le lieu de travail doit permettre d'appliquer ce qui a été appris ailleurs. La forme scolaire reste dominante.

De nombreux efforts restent à produire pour changer ces représentations et favoriser une synergie positive entre les formations et les situations de travail, entre la vie scolaire et la vie en situation professionnelle, entre les DEA et les enseignants de toute discipline même générale.

43/ Mettre en place au niveau de l'EPLFPA les conditions propices à la valorisation de l'EA/AT et à l'accompagnement des apprenants

431 L'exploitation "apprenante" : l'affaire de tous

Les référentiels de diplôme des formations professionnelles ont pour finalités l'atteinte de capacités par les apprenants. Afin de répondre à celles-ci, les apprenants doivent être mis en situation de travail. L'EA/AT est le lieu privilégié pour les situations d'apprentissage gestuel et décisionnel que ce soit sous forme de stages, de travaux pratiques ou dirigés, de projets, de situations-problèmes...

Le rôle de l'EA/AT est primordial dans les apprentissages en mettant à la disposition des professeurs-formateurs et des apprenants un lieu de travail sécurisé, des ressources et des données techniques, des équipements de travail professionnels. Pendant les séances pratiques sur l'EA/AT, l'enseignant de techniques professionnelles organise et dirige sa séance sous sa responsabilité avec les moyens mis à sa disposition. L'acquisition des savoir-faire se déroule dans le cadre d'une pédagogie inductive adaptée aux apprenants, qui leur permet de s'approprier une loi générale à partir de faits ou d'actions particulières.

Les équipes doivent établir des progressions pédagogiques décomposées en séquences puis en séances de cours et de travaux pratiques à l'atelier pédagogique ou sur l'EA/AT qui vont plus ou moins impacter la production ou le service. Il est donc primordial d'associer par l'intermédiaire de leur directeur, les personnels de l'EA/AT.

La zone de contrainte entre la pédagogie et la production n'est pas toujours facile à gérer, c'est un exercice qui ne devrait pas être le seul fait du DEA ou du DAT. Dans ce domaine, c'est un travail d'équipe qui doit permettre de trouver le juste équilibre pour que chacun des acteurs y trouve son compte au profit des apprenants. Directeur d'EPLFPA, adjoints, DEA et/ou DAT, autres membres de l'équipe de direction, coordonnateurs de filières, équipes pédagogiques doivent se retrouver dans le cadre du projet pédagogique de l'établissement. Ce dernier doit être décliné dans le projet d'exploitation ou d'atelier, c'est le gage de la meilleure valorisation pédagogique possible de ces centres et par voie de conséquence de la réussite des projets.

Il doit prendre en compte des points incontournables mais non exclusifs pour une utilisation fluide, répondant aux obligations réglementaires et positionnant la responsabilité au niveau qu'il convient pour chacun des agents intervenant dans le processus de valorisation pédagogique de l'EA/AT. A ce titre le projet pédagogique devra mettre en exergue :

- l'organisation et le contexte d'accueil des apprenants ;
- la sécurisation des lieux, des équipements et outils ;
- l'élaboration de procédures partagées dont la mise en œuvre devra être subséquente à l'organisation de l'autonomie des enseignants/formateurs et des apprenants sur l'exploitation et/ou l'atelier technologique ;
- la construction d'un plan de déploiement pour chacune des formations pouvant prendre la forme de contrats pédagogiques
- les ressources disponibles et les modalités de mise à disposition auprès des équipes et des formés.

Pour un fonctionnement cohérent et en bonne harmonie, le pilotage pédagogique des formations doit associer étroitement l'ensemble des cadres de l'équipe de direction (pédagogie et logistique) avec un rôle prépondérant du directeur d'EA/AT dont le centre qu'il dirige se trouve à la convergence des besoins de chaque centre de formation présent sur l'établissement.

432 L'accompagnement des apprenants sur l'EA/AT: une réflexion commune à l'ensemble de l'établissement

Toutes les séquences émanant des référentiels de formation ainsi que les activités péri-éducatives doivent faire l'objet d'un encadrement organisé entre la direction et l'équipe éducative dans le cadre du projet pédagogique de l'établissement. Le contexte de ces activités pédagogiques et éducatives doit être formalisé dans le règlement intérieur, faire l'objet de conventions entre les différents centres si nécessaire et être décliné dans le projet pédagogique. Un référentiel de procédures internes à l'EPL qui précisent entre autres les rôles et responsabilités de chacun (direction, enseignants, personnels de l'EA/AT...) peut s'avérer indispensable dans ce cadre.

433 Mettre en place une communication pertinente

L'EA/AT est d'abord un support pédagogique pour les formations de l'établissement. C'est également un outil de production intégré dans un contexte local contribuant à l'expérimentation de nouvelles techniques ou technologies, ainsi qu'au développement local et à la mise en œuvre des politiques définies par le Ministère de L'Agriculture. Une communication sur le fonctionnement, les pratiques et les résultats de l'EA/AT doit être mis en place en interne (en direction des équipes pédagogiques et des apprenants) et en externe à l'intention du monde professionnel. Cette communication ne doit pas reposer uniquement sur le directeur de l'exploitation. Dans le cadre de différents modules (MIL, MAR, PIC, EIE...) les élèves et étudiants avec les enseignants ont la possibilité de contribuer à la mise en place et à l'animation de cette communication.

44/ La gouvernance des EA /AT, pilotage et management des personnels

441 S'appuyer sur les instances réglementaires

Les instances réglementaires des EPLEFPA constituent les lieux de dialogue, de valorisation et de diffusion des différentes activités conduites sur les exploitations agricoles et les ateliers technologiques des établissements : production, transformation, expérimentation,... Les conseils d'administration permettent certes d'adopter les choix stratégiques en matière

d'orientations techniques et de projet des exploitations agricoles et des ateliers technologiques. Toutefois, il conviendrait qu'en amont de la tenue des conseils d'administration, les équipes de direction s'appuient davantage sur les conseils des différents centres constitutifs afin de renforcer leur rôle de médiation en matière de discussion préalable et d'appropriation des nouvelles orientations techniques des exploitations agricoles et des ateliers technologiques. Il en est de même pour la valorisation accrue du conseil de l'éducation et de la formation de l'établissement, car cette instance nouvelle apparaît également comme l'outil pertinent d'une valorisation pédagogique renforcée des exploitations agricoles et les ateliers technologiques pour les 3 voies de formation.

442 La prise de décision, sa mise en œuvre et l'implication des personnels

En amont de la tenue des instances réglementaires, la mise en place de temps formels de concertation interne aux exploitations agricoles et aux ateliers technologiques contribuerait à une meilleure préparation des instances grâce, le cas échéant, à des arbitrages concertés vis-à-vis de la conduite technico-économique de ces centres et de leur valorisation pédagogique. Cette exigence accrue de dialogue et de concertation participerait de la co-construction des décisions et du partage des nouvelles orientations, érigeant chaque membre de la communauté éducative en tant qu'acteur du changement. En effet, la mise en œuvre de nouvelles pratiques sur les exploitations agricoles et les ateliers technologiques peut s'avérer déstabilisante et porteuse de doutes. Dès lors, le renforcement de la concertation en amont des instances de l'EPLEFPA, ainsi que l'explicitation accrue des nouvelles orientations retenues pour les exploitations agricoles et les ateliers technologiques constitueraient en interne des outils managériaux d'accompagnement du changement.

443 Le management global de l'établissement

Prévenir les risques psychosociaux des directeurs des exploitations agricoles et des ateliers technologiques (DEA/DAT) implique également de questionner le management global de l'établissement. À cet égard, face à l'isolement professionnel parfois ressenti par des DEA/DAT, il convient de rappeler la nécessité de solidarité au sein de l'équipe de direction. Cette solidarité doit notamment conduire à ce que, face à des conflits de valeurs vis-à-vis des choix opérés pour l'exploitation agricole ou l'atelier technologique, chaque membre de direction porte solidairement les orientations techniques des centres au sein de l'établissement ou vis-à-vis des partenaires extérieurs. S'agissant des relations entre le DEA/DAT et les équipes enseignantes qui peuvent parfois s'avérer tendues, il convient d'élaborer des modes d'organisation connus de tous et permettant de fluidifier les relations : mise en place d'un règlement intérieur de l'exploitation agricole ou de l'atelier technologique, planification des chantiers en lien avec les autres directeurs de centres, élaboration d'un calendrier d'utilisation pédagogique des exploitations agricoles et ateliers technologiques, réunions régulières d'exploitation réunissant personnels EA/AT et équipe pédagogique... Enfin, vis-à-vis des salariés de ces centres avec lesquels il peut exister des tensions voire des conflits, la mise en place d'outils de management constitue certainement un socle solide pour renouer avec des relations de travail équilibrées : fiches de poste, entretiens professionnels, enregistrement des temps de travail, planning des congés concerté,...

444 Repréciser l'activité des personnels des EA/AT

Afin de réduire les incompréhensions entre les DEA/DAT et les salariés de ces centres, il conviendrait également de faire preuve de davantage de pédagogie vis-à-vis de ces personnels, notamment dans le contexte actuel où la mise en œuvre de l'agro-écologie dans les exploitations agricoles peut induire une lourde remise en question de la conduite technico-économique de ces centres. Dans ce cadre, il apparaît ainsi souhaitable de préciser l'activité des personnels des exploitations agricoles et des ateliers technologiques afin de leur donner du sens par rapport aux orientations stratégiques de ces centres et de clarifier la finalité à laquelle ils contribuent. Bien entendu, il peut exister sur certaines exploitations ou ateliers technologiques de forts antagonismes entre l'utilisation pédagogique de ces centres et leurs objectifs technico-économiques ; de là naissent souvent les tensions entre les salariés des exploitations ou ateliers, d'une part, et les DEA/DAT et/ou les équipes enseignantes, d'autre part. Plutôt que de rester sur une situation de blocage génératrice de RPS pour les DEA/DAT, ces derniers, en lien avec les autres membres de l'équipe de direction, auraient intérêt à se saisir de ces crispations pour créer des conditions nouvelles de dialogue en travaillant sur la distance entre la représentation des personnels exprimés dans leur souhait de bien-être et l'organisation mise en place pour réaliser les objectifs. Cette régulation reposant sur le dialogue apporterait de la souplesse dans le management des exploitations et ateliers technologiques et permettrait de réaliser des ajustements organisationnels concertés et partagés.

445 Redonner de l'initiative aux personnels de l'exploitation

Fluidifier les relations de travail entre les DEA/DAT et les salariés de ces centres peut également impliquer, au sein des EPLEFPA, la mise en place de nouveaux outils et de nouvelles méthodes plus participatives de régulation des problèmes. À cet égard, les EPLEFPA pourraient redonner de l'initiative aux personnels des exploitations agricoles et des ateliers technologiques en instaurant des groupes de résolution de problèmes avec les acteurs eux-mêmes : « *la simple parole donne du pouvoir d'agir* ».

446 Veiller aux conditions d'exercice des métiers des personnels d'exploitation

Enfin, les directeurs d'EPLFPA, mais également des directeurs des différents centres constitutifs, ont une obligation de bienveillance vis-à-vis des personnels placés sous leur responsabilité ; à cet égard, ils doivent porter une attention particulière à l'évolution du climat social de l'établissement et des centres. Les exploitations agricoles et les ateliers technologiques des EPLEFPA constituent des centres complexes où se côtoient des démarches (voire des cultures ou des histoires) parfois antagonistes, sinon opposées (obligation d'atteindre l'équilibre financier, exigences techniques des productions, gestion des crises de toute nature, valorisation pédagogique des supports,...) qui sont de nature à accentuer les RPS. Pour prévenir ces risques, les directeurs de centres et le directeur de l'EPLFPA devraient adopter en amont une posture de veille vis-à-vis des conditions d'exercice des métiers des personnels d'exploitation, notamment pour évaluer le bien-être au travail et veiller au point d'équilibre entre l'investissement professionnel et la vie personnelle. Au-delà de la veille, l'écoute réciproque devrait être développée au sein des EPLEFPA afin de rompre l'isolement professionnel que peuvent ressentir de nombreux DEA/DAT, l'enjeu étant de ménager des espaces de respiration pour permettre aux agents d'exprimer leurs difficultés, voire leurs souffrances.

45/ Mettre en place une véritable politique de GRH globale au sein de l'EPLEFPA .

La motivation et le bien-être au travail sont deux notions étroitement liées. Le bien-être au travail renforce la motivation des salariés qui est une expression du bien-être au travail. Si du côté de l'employeur la priorité porte sur le résultat du travail fourni par le salarié, il n'est pas inutile de rappeler que la qualité de vie au travail et la motivation du salarié sont deux conditions incontournables permettant d'atteindre ce résultat. A ce titre, le manager dispose d'outils qu'il conviendra d'utiliser dans cette perspective. Cette partie n'a pas pour objectif d'analyser tous les outils de GRH de façon exhaustive mais de revenir sur l'utilisation de quelques-uns sous l'angle de la qualité de vie et la motivation au travail.

451 Définir un cadre et des objectifs à l'ensemble des personnels de l'EA/AT

➤ La fiche de poste : un outil au service de la GRH

La fiche de poste est un outil particulièrement utile pour permettre de définir le champ des missions et des activités constitutives du poste. Ce travail doit bien entendu être conduit de manière concertée entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Cet exercice doit privilégier l'optimisation de l'utilisation des moyens humains mais également la prise en compte de la qualité de vie au travail. Si tout ne peut être écrit sur la fiche de poste, il y a lieu par exemple de préciser les éléments sous la forme de procédures complémentaires. L'organisation du travail nécessite également une approche collective en définissant le champ des responsabilités de chacun ; les modalités fonctionnelles et relationnelles entre les agents des EA/AT et avec les personnes extérieures à l'exploitation (formateurs, apprenants...). La formalisation de ces précisions sera de nature à faciliter l'accueil des nouveaux.

La définition d'objectifs liés au poste est également de nature à éclairer l'agent sur les attentes de la hiérarchie. Quel que soit le poste occupé par l'agent, il est important de remettre ces objectifs dans le cadre d'une action collective au sein du centre constitutif, de l'EPLEFPA et plus largement dans la stratégie ministérielle mise en œuvre en région (nécessité d'un projet d'établissement et de centre). Les objectifs retenus devront être simples, mesurables et atteignables.

➤ L'entretien professionnel : un rendez-vous important

L'entretien professionnel est prévu par le décret 2007-1365 du 17 septembre 2007 portant application de l'article 55 de la loi 84-16 du 11 janvier 1984 et précisé par le décret 2010-888 du 28 juillet 2010. Il est applicable aux personnels titulaires (hormis les enseignants et CPE) et aux agents non titulaires de l'état lorsqu'ils sont employés depuis plus d'un an. Au-delà de cette obligation réglementaire, il est essentiel de mobiliser cet outil dans une réelle perspective managériale et de l'étendre à toutes les catégories de personnels des EA et AT.

L'entretien annuel est un moment privilégié d'échanges entre l'agent et son supérieur hiérarchique. Il devra être conduit dans une perspective de progrès dans l'accomplissement du travail de l'agent. En premier lieu, il est important de revenir sur la fiche de poste dans une approche individuelle et collective d'analyse du travail. Cette analyse peut nécessiter une réflexion plus approfondie dans le prolongement de l'entretien professionnel pouvant aboutir à une réorganisation du travail.

Par ailleurs, l'analyse des écarts entre ce qui avait été prévu et ce qui a été réalisé en ce qui concerne l'atteinte des objectifs doit permettre d'envisager des pistes d'amélioration.

Enfin, l'évaluation de l'agent dans le cadre de l'exercice de son travail au travers des grilles est un volet à aborder avec précaution pour éviter que cet exercice soit contreproductif. Le supérieur hiérarchique devra être particulièrement attentif à l'explicitation des points de progrès ; il ne devra pas non plus omettre de s'arrêter sur les points forts de l'agent. Toute cette analyse doit conduire logiquement à l'amélioration des compétences des agents exprimés au travers des besoins de formation.

A ce titre, il est important de distinguer deux volets dans l'analyse des besoins en formation : une réponse à des besoins à court et moyen terme relatifs à la conduite du poste et aux évolutions souvent qualifiée d'adaptation au poste mais également à plus long terme pour rendre possible une évolution de carrière. Cette évolution devrait être le résultat d'un processus de réflexion guidé par les souhaits, les aptitudes et les compétences acquises de l'agent. Pourtant la mobilité professionnelle apparaît souvent comme une réponse à un mal être dans les situations de travail. En tout état de cause, un entretien professionnel bien conduit s'avère être un puissant levier de motivation des agents, vecteur de progrès pour les individus et les collectifs de travail.

452 Mettre en place un plan de formation et donner des perspectives d'évolution aux agents de l'EA/AT

La maîtrise des missions variées et des activités constitutives du poste dans un environnement complexe sont autant d'éléments démontrant les compétences d'un agent.

La compétence du point de vue des psychologues du travail est la capacité à résoudre des situations professionnelles ; Le Boterf Guy 1994 la définit comme « des compétences en acte, la mobilisation de ressources en situation ». Le manque de compétences des agents et les conséquences que cela peut impliquer sont des facteurs de tension pour l'individu lui-même mais également pour le collectif de travail engendrant ainsi un mal-être au travail.

Bien que la formation ne soit pas le seul moyen de faire évoluer les capacités professionnelles individuelles des agents, il n'en reste pas moins un moyen considéré comme important. A ce propos, il faut signaler que l'accès à la formation des agents des EA/AT est très variable selon les établissements dont une des missions principales est pourtant la formation. Les exploitations agricoles des établissements sont assujetties aux obligations de la formation continue pour leurs salariés ; en retour elles peuvent bénéficier des services du FAFSEA (fond d'action de formation des salariés d'exploitation agricole).

Au-delà des apprentissages en tant que tels, la formation permet aux agents de rompre l'isolement, de relativiser les difficultés rencontrées et d'aborder le changement sous un aspect plus positif. Si l'accès aux formations extérieures peut s'avérer complexe du point de vue de l'organisation pratique et du financement, il est possible de bénéficier des possibilités internes à l'établissement. La formation professionnelle continue développée par les CFPPA au travers de stages courts mais également dans le cadre de modules en formation longue est déjà ouverte dans certains cas aux salariés des EA et AT dans le cadre d'échanges profitables aux centres constitutifs.

Enfin, les réseaux régionaux des DEA/AT doivent également se saisir de la question de l'évolution des compétences de leurs membres en termes d'analyse de besoins mais également de pertinence de réponses à ces besoins.

5 / DEA DAT : des situations à risque spécifiques (cf. fiches en annexe)

Comme précisé dans le premier chapitre du rapport au paragraphe 11, le groupe de travail a fait le choix de recenser et d'analyser sous forme de fiches, des situations professionnelles présentant des risques psychosociaux spécifiques aux fonctions de directeur d'exploitation ou d'atelier technologique afin d'aider chacun des niveaux hiérarchiques à mettre rapidement en place, si nécessaire des actions correctives et/ou de prévention.

Chacune des fiches (23 au total) se présente sous la forme décrite ci-après.

La première colonne identifie le champ macroscopique d'activités vu en partie sous l'angle des missions régaliennes dévolues à l'enseignement agricole public. Les champs sont au nombre de quatre :

- champ 1 : production, expérimentation, développement,
- champ 2 : pédagogie,
- champ 3 : coopération internationale, animation des territoires et insertion,
- champ 4 : management général.

La seconde colonne est scindée en deux, elle sert à décrire une situation professionnelle et/ou relationnelle identifiée comme étant à risque, elle est synthétisée dans un intitulé court.

Une situation peut entrer dans plusieurs champs et/ou dans plusieurs types de risques.

La nature du risque décrit les signes révélateurs, les symptômes s'attachent aux signes cliniques affectant les agents dans leur situation professionnelle.

La colonne dédiée à l'évaluation du risque est partagée en deux avec :

- la gravité du risque qui mesure les conséquences potentielles du risque sur l'agent en termes psychologiques et/ou physiques ; la gravité se mesure sur une échelle de valeur de 1 à 4 :
 - 1 RISQUE FAIBLE
 - 2 RISQUE MOYEN
 - 3 RISQUE ELEVE
 - 4 RISQUE MAJEUR
- la fréquence qui correspond à la répétition d'exposition au risque dans le temps, elle se mesure sur une échelle de valeur de 1 à 5 :
 - 1 TRES RARE OU PONCTUEL
 - 2 UNE FOIS PAR MOIS
 - 3 UNE FOIS PAR SEMAINE
 - 4 UNE FOIS PAR JOUR
 - 5 EN CONTINU

Dans les dernières colonnes, sont formulées la ou les actions considérées comme devant être mises en œuvre ainsi que le niveau de décision (local, régional, national).

6/ Conclusion

Confrontés aux évolutions de plus en plus rapide de leur environnement, au même titre que les professionnels, les exploitations agricoles et ateliers technologiques des établissements de l'enseignement technique agricole sont conduits à faire preuve de réactivité et d'adaptabilité pour maintenir leur équilibre économique et financier. Mais leurs missions de support de formation, de lieu d'expérimentation et d'innovation, définies par le code rural, se traduisent par une complexité accrue dans leurs choix d'orientation, de conduite et de gestion.

De par la nature de leur fonction, les directeurs d'exploitation agricole et d'atelier technologique sont conscients de la nécessité de relever ces défis majeurs ; volontaires pour

initier et accompagner ces changements, ils sont cependant vulnérables à des degrés divers selon les contextes locaux. La multiplicité des acteurs internes et externes rend la tâche du DEA/DAT encore plus délicate et peut le placer en situation humaine de fragilité et d'isolement.

Outre le recensement et l'analyse sous forme de fiches (en annexes) des situations professionnelles présentant des risques psychosociaux spécifiques aux fonctions de directeur d'exploitation ou d'atelier technologique, ce rapport comprend également une série de recommandations transversales. Parmi celles-ci, les multiples missions réalisées sur le terrain par l'Inspection prouvent le rôle essentiel, à l'échelon local, du management global de l'établissement. Le mode de gouvernance et notamment l'existence d'une véritable équipe de direction, avec un mode de fonctionnement qui permet d'échanger, de décider collectivement, de soutenir l'ensemble de ses membres par une réelle solidarité, d'expliquer et d'accompagner les changements futurs, sont sans doute des éléments essentiels pour mettre en place un « écosystème » protecteur local au bénéfice de chaque agent exerçant une fonction de direction.

Annexe : FICHES SITUATIONS A RISQUE : **FSR**

FICHE 1

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Mise en œuvre des politiques publiques émanant principalement du MAAF et suivi des orientations régionales provenant du Conseil Régional et des directions régionales de l'état.	La mise en œuvre de ces politiques oblige souvent dans des délais courts et avec peu de recul à refondre de nombreux projets d'EA/AT et le système de production de ces EA/AT. Cela peut parfois générer des tensions avec les professionnels agricoles, les salariés et/ou les communautés éducatives face à cette obligation de changement rapide. Il existe, dans une même région, des contextes différents selon les filières de production et leur adéquation avec les filières implantées sur le territoire.	Conflit de valeurs avec les partenaires Isolement professionnel Irritabilité de l'agent. Agressivité Perte d'assurance et de confiance en soi	3	5	Rompres l'isolement des DEA/DAT par le travail en équipe ; Adapter les compétences professionnelles des ouvriers d'AE/AT en leur définissant localement des plans locaux de formation sur les nouvelles pratiques agricoles et les sortir de leur quotidien en allant sur d'autres EA/AT d'EPL ; Réaffirmer la place et le rôle des EA/AT dans les instances et surtout leur vocation pédagogique ; Accompagner les équipes et les salariés pédagogiques qui sont en résistance ; Dédramatiser les changements en dépersonnalisant les projets, notamment auprès des enseignants techniques.		LOCAL
						Favoriser le travail en réseau et la mutualisation rapide des expériences ; Activer la convention régionale de partenariat renforcé avec les chambres d'agriculture ; Accompagner les équipes et les salariés pédagogiques qui sont en résistance ; Rendre moins volatiles les moyens dédiés à l'animation régionale du réseau des DEA/DAT .	Promotion de l'agro-écologie auprès des OP régionales ; Réaffirmer la place et le rôle des EA/AT auprès des OP ; Favoriser le travail inter-services au sein des DRAAF pour faire la promotion des EA/AT et accompagner les changements	REGIONAL
						Renforcer et améliorer l'organisation des réseaux thématiques pour un meilleur appui en faveur des EA/AT.	Adapter le calendrier en fonction des contextes régionaux.	NATIONAL

FICHE 2

Champs d'activité/ missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Gestion des chantiers extérieurs	Difficulté de trouver localement des chantiers nécessitant peu de trajet, accessible aux élèves pour assurer la formation des jeunes ou une rentrée d'argent (exemple: travaux forestiers pour lesquels il n'existe pas, à proprement parler d'atelier technologique). Adéquation des compétences techniques du DEA/DAT avec les exigences techniques des chantiers. Difficultés renforcées par le manque de formalisation de l'organisation et des procédures	Sentiment d'échec professionnel; Conflits avec les clients et/ou les équipes; Irritabilité; Violences verbales; Dégradation du climat social au sein du centre;	3	3	Rompre l'isolement des DEA/DAT par le travail en équipe (enseignants et direction); Répartir et formaliser les tâches en matière de recherche et de gestion de chantier (DEA/DAT et enseignants); Établir suffisamment en amont les besoins pédagogiques annuels pour planifier les chantiers; Préciser dans les conventions les contraintes et les aléas pédagogiques; Être vigilant sur la faisabilité des chantiers; Élaborer des guides de procédures pédagogiques pour l'organisation des chantiers.		LOCAL
		Insatisfaction de la clientèle (commune, propriétaire forestier) en raison de l'inexpérience des élèves et donc atteinte à l'image de marque de l'établissement par le biais de son exploitation. Équipes pédagogiques se reposant trop sur les DEA/DAT pour organiser les chantiers.	Sentiment d'échec professionnel; Conflits avec les clients et/ou les équipes; Irritabilité; Violences verbales; Dégradation du climat social au sein du centre;	2	2	Préciser dans les conventions les contraintes et les aléas pédagogiques; Être vigilant sur la faisabilité des chantiers.		LOCAL

FICHE 3

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Dimension commerciale	Recherche permanente de valeur ajoutée et de débouchés ou difficulté à commercialiser les produits. Difficultés des EA à travailler avec les services de restauration des EPL à cause de la pression sur les prix. L'approche « artisanale » de la commercialisation des produits des EA/AT génère un surcroît d'activité pour les DEA/DAT	Surcroît d'activité ; Surmenage ; Sentiment d'échec ; Difficulté à gérer l'ensemble des champs d'activité ; Isolement	3	4	Mise en œuvre d'une politique de promotion au niveau de l'établissement ; Partage des enjeux commerciaux avec les équipes ; Recherche concertée de partenariats ; Nécessité de renforcer les compétences commerciales des DEA/DAT ; Avoir une approche « EPL » de la commercialisation des produits des EA/AT.		LOCAL
						Promotion collective des EA/AT et de leurs productions.		REGIONAL

FICHE 4

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Gestion des risques et exercice des responsabilités	Dans l'exercice de ses fonctions, le DEA/DAT gère des risques en permanence : sanitaires climatiques financiers en raison de la fluctuation/volatilité des cours techniques (expérimentations)	Difficulté à prévoir et à anticiper ; Découragement ; Sentiment d'impuissance ; Perte de confiance en soi ; Inquiétude permanente ; Isolement ; Épuisement au travail ;	4	3	Faciliter et organiser la veille réglementaire ; Solidarité de l'équipe d'établissement.		LOCAL
						Faciliter et organiser la veille réglementaire ; Accentuer/structurer les relations de travail et les échanges avec les services techniques des DDI et des DRAAF pour renforcer l'appui/conseil aux DEA/DAT ; Rompre l'isolement des DEA/DAT par le travail en réseau, la mutualisation des expériences et les échanges de pratiques.		REGIONAL
						Adapter les compétences professionnelles des DEA/DAT dans les domaines concernés.		NATIONAL

FICHE 5

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Contribution aux travaux d'exécution de l'EA/AT	Dans certaines situations, les travaux d'exécution nécessiteraient de la main d'œuvre supplémentaire, mais l'EA/AT n'a pas les moyens de la financer. Certains travaux sur les EA/AT se caractérisent également par la saisonnalité impliquant des pointes de travail et des horaires spécifiques.	Isolement temporaire ; Fatigue physique ; Surmenage ; Découragement ; Inquiétude ; Épuisement au travail ; Perte de discernement et de lucidité.	4	De 2 à 5	Sensibiliser les équipes de direction sur les enjeux de cette saisonnalité : qualité des recrutements des ouvriers d'EA/AT ; et performance des choix techniques influant l'organisation du travail (investissements, externalisation des travaux,...)		LOCAL
						Qualité des logements de fonction des DEA/DAT ; Réactiver l'exercice du tiers temps des médecins de la MSA en tant qu'appui/conseil auprès des équipes de direction.		REGIONAL
						Développer les compétences managériales pour optimiser l'organisation du travail et déléguer. Réactiver l'exercice du tiers temps des médecins de la MSA en tant qu'appui/conseil auprès des équipes de direction.	Formaliser les obligations de service annuelles des ingénieurs enseignants affectés en EPL	NATIONAL

FICHE 5 bis

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Le DEA exécute des tâches de production de manière permanente par décision de la direction (substitution d'un emploi de salarié)	De manière permanente le DEA remplace un salarié dans toutes ses fonctions tout en assurant ses fonctions de directeur.	Fatigue physique ; Surmenage ; Épuisement au travail ; Déconsidération de l'agent et de la fonction ; Découragement ; Doutes ; Perte de l'estime de soi .	4	5	Respecter le référentiel du métier de DEA/DAT . Mettre en place une organisation de service qui respecte les prérogatives du DEA / DAT . Ne pas considérer le DEA/DAT comme variable d'ajustement sur la masse salariale de l'EA/AT et facteur de rétablissement de l'équilibre financier.		LOCAL
						Rôle de veille de l'échelon régional sur le respect des fonctions de chaque personnel. Importance de la qualité du réseau des DEA/DAT et de son animation. Connaissance des situations de terrain par une participation régulière aux instances de l'établissement.		REGIONAL
						Réactualiser les programmes de formation des cadres en replaçant le nécessaire respect des prérogatives des agents dans l'organisation du service.		NATIONAL

FICHE 6

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
				4	5			
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Inadéquation des compétences acquises par l'agent face aux besoins spécifiques du centre	Difficultés d'ordre <ul style="list-style-type: none"> • technique (conduite de l'EA/AT) • sanitaires • commerciales • pédagogiques • managériales (ouvriers d'EA/AT) • relationnelles (partenaires) • réglementaires (droit du travail) 	Découragement ; Sentiment d'impuissance ; Perte de confiance en soi ; Inquiétude permanente ; Isolement ; Épuisement au travail .	4	5	Solidarité et implication de l'équipe de direction ; Appui sur les compétences techniques des enseignants ; Appui sur les compétences techniques du SG ; Nécessité de prévoir un accompagnement dans le PLF.		LOCAL
						Animation du réseau régional des DEA/ DAT en partenariat avec l'ensemble des services techniques de la DRAAF.		REGIONAL
						Nécessité d'une solide formation d'adaptation à l'emploi et continue ; Quid d'un renforcement de la formation des contractuels en plus de TUTAC ? Mettre en place un tutorat et des groupes d'échanges disciplinaires.		NATIONAL

FICHE 7

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Relations avec les partenaires professionnels	Ingérence des professionnels dans les choix techniques et/ou stratégiques	Conflit de valeurs avec les partenaires. Isolement professionnel. Irritabilité de l'agent. Agressivité. Perte d'assurance et de confiance en soi.	4	5	Localement, importance du travail en équipe de direction et positionnement fort du directeur d'EPL afin de rompre l'isolement du DEA/DAT ; Créer les conditions de la concertation dans les EPL ; Affirmer le rôle fédérateur des projets d'EA/AT face aux pressions, car il donne le cap et la légitimité ; Donner une meilleure valorisation du CEF où le DEA/DAT doit prendre toute sa place dans son animation.		LOCAL
						Importance des projets régionaux pour consolider/légitimer les choix stratégiques de l'EA/AT.		Promotion de l'agro-écologie auprès des OP régionales ; Réaffirmer la place et le rôle des EA/AT auprès des OP.

FICHE 8

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Conduite de l'exploitation	Choix techniques et stratégiques divergents au sein de l'établissement	Conflit de valeurs ; Isolement professionnel ; Irritabilité de l'agent ; Agressivité.	4	5	Importance du rôle des instances de concertation et décisionnelles de l'établissement ; Mode de management de l'établissement ;		LOCAL
						Mise en cohérence de la stratégie avec le PREA, le PDRA et le PRAD.		REGIONAL
						Mise en adéquation avec les politiques publiques.		NATIONAL

FICHE 9

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 1 : Production, expérimentation et développement	Appels à projets	Les appels à projets sont devenus quasiment la seule source d'allocation de moyens spécifiques aux EA/AT. Pour les DEA/DAT, cela exige beaucoup de temps, des compétences et de ressources pour construire les réponses, les suivre et en rendre compte, et souvent pour recueillir peu de moyens (faiblesse des enveloppes)	Isolement ; Perte de confiance en soi ; Fatigue ; Irritabilité.	2	3	Privilégier les démarches EPL afin de mutualiser le travail de construction, le suivi et le rendu compte des actions conduites ; Mobilisation des ingénieurs affectés en EPL sur ces sujets en appui au DEA/DAT ;		LOCAL
							Créer des synergies régionales pour répondre aux appels à projet sur des dynamiques inter-EPL.	REGIONAL
							Développement des tiers temps enseignant en appui au DEA/DAT.	NATIONAL

FICHE 10

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
<u>Champ 2</u> : La pédagogie	Optimisation de l'utilisation pédagogique de l'EA/AT	Dans le contexte de rénovation massive des diplômés de l'EA, difficulté pour les DEA/DAT à assimiler les changements et à organiser les séquences de formation sur l'EA/AT. Difficulté parfois à assurer l'interface entre les enseignants et les ouvriers d'exploitation pour conjuguer production et pédagogie	Tension dans les relations internes et dans l'organisation des activités pédagogiques ; Isolement ; Irritabilité ; Conflits d'usage ; Opposition sur la représentation du rôle et des missions de l'exploitation.	4	4	Rappel du rôle et des missions de l'exploitation à l'ensemble de la communauté éducative ; Qualité du projet pédagogique de l'EPL et de l'EA/AT ; Importance du travail en équipe avec le directeur adjoint et les directeurs de centres pour l'organisation des séquences pédagogiques ; Importance de la gouvernance pédagogique de l'EPL (=responsabilité du directeur d'EPL) : instauration, qualité et fréquence de réunions pour planifier entre autre les plages d'utilisation pédagogiques des EA/AT,...		LOCAL
						Importance du rôle des instances de concertation pédagogique .		Qualité de l'animation régionale et facilitation des échanges de pratique entre les DEA/DAT.

FICHE 11

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 2 : La pédagogie	Encadrement des apprenants sur l'EA/AT	Défaut d'organisation de l'encadrement des apprenants sur l'EA/AT qui fait peser des risques contentieux sur le DEA/DAT	Vulnérabilité ; Isolement professionnel ; Perte de confiance en soi ; Perte d'assurance ; Angoisse ;	4	5	Importance du travail en équipe avec le directeur adjoint et les directeurs de centres pour l'organisation des séquences pédagogiques ; Rappel du rôle des instances de concertation ; Élaboration d'un projet pédagogique précisant les modalités d'accueil et d'encadrement des apprenants ; Mettre en place un livret d'accueil sur l'EA/AT ; Veiller à la circulation de l'information jusqu'au DEA/DAT ;		LOCAL
						Rappel des règles en matière d'encadrement des apprenants sur les EA/AT.		NATIONAL

FICHE 12

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
<u>Champ 2 : La pédagogie</u>	Encadrement des apprenants sur l'EA/AT	Accueil des nouveaux publics sur l'EA/AT sans références professionnelles, parfois plus difficiles à gérer	Vulnérabilité ; Irritabilité ; Angoisse ; Épuisement.	2	3	Établir ou modifier le cas échéant le règlement intérieur de l'exploitation en intégrant les dispositions permettant le soutien opérationnel de la part des équipes éducatives lors des situations à problèmes ; Veiller à la circulation de l'information jusqu'au DEA/DAT.	S'appuyer sur le CEF pour instaurer un cadre de suivi des apprenants avec les CPE et le PADJ et les directeurs de centres dans lequel est intégré le DEA/DAT.	LOCAL
						Favoriser les échanges de pratique au sein de groupes interdisciplinaires (CPE, enseignants, DEA/DAT).		REGIONAL
							Dans le cadre de EaAP, Mettre en place une cellule de réflexion sur l'accueil de ces nouveaux publics	NATIONAL

FICHE 13

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
<u>Champ 2</u> : La pédagogie	Gestion de l'activité économique et de la pédagogie	Difficulté à donner de la cohérence au diptyque « pédagogie/ production-transformation-service » compte tenu des contraintes respectives (horaires du transport scolaire et horaires d'embauche, calendriers annuels, CCF et activités périscolaires...).	Irritabilité ; Agressivité ; Épuisement.	2	3	<p>Nécessité d'une cohésion de l'ensemble des équipes autour de la pédagogie ;</p> <p>Élaborer l'offre pédagogique de l'exploitation en prenant en compte l'ensemble des contraintes liées aux activités économiques (production-transformation- service et management général) ;</p> <p>Décliner et formaliser les besoins pédagogiques à partir des référentiels ;</p> <p>Confronter les deux et formaliser les choix réalisés sur les zones de fortes contraintes ; L'équipe de direction doit garantir l'équilibre des choix faits sur ces zones de contrainte ;</p> <p>Faire la distinction entre atelier pédagogique et atelier professionnel ;</p> <p>Créer une annexe pédagogique pour préciser l'accueil sur les EA/AT ;</p>		LOCAL

FICHE 14

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
<u>Champ 2</u> : La pédagogie	Relations difficiles avec certains parents d'élèves	Le DEA/DAT doit faire face à des parents d'élèves qui connaissent mal les spécificités du travail sur les EA/AT et « sur-protègent » leur enfant face aux situations d'apprentissage au travail.	Irritabilité ; Agressivité ; Épuisement.	3	2	<p>Élaborer de manière suffisamment précise le RI de l'EA/AT et le faire signer à l'apprenant et le cas échéant à son représentant ;</p> <p>Faire participer le DEA/DAT aux réunions de rentrée avec les parents pour expliquer le rôle, les missions et les contraintes de l'EA/AT ;</p> <p>Construire une stratégie collective incluant les spécificités de l'EA/AT pour répondre au questionnement et aux sollicitations des parents ;</p> <p>Établir des annexes pédagogiques pour préciser suffisamment dans les conventions de stage spécifiques à l'EA/AT les conditions et les modalités d'accueil des apprenants ;</p> <p>Formaliser à l'appui des conventions de stage un livret d'accueil de l'EA/AT qui sera distribué à chaque apprenant.</p>		LOCAL

FICHE 15

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 3 : Coopération internationale, ADT et insertion	Relations avec les partenaires des territoires (communes, associations...)	La commune et /ou les associations locales critiquent les techniques mises en œuvre par l'EA/AT (environnement, bien-être animal...) en faisant porter des responsabilités sur le DEA/DAT	Irritabilité ; Perte de confiance en soi ; Vulnérabilité ; Isolement ; Conflit de valeurs.	3	2	Rompres l'isolement du DEA / DAT par un travail en équipe de direction qui prenne en compte de manière collective les oppositions affirmées ; Organiser collectivement la communication externe pour porter des messages clairs et objectifs sur les pratiques et les méthodes mises en œuvre. Favoriser les temps d'échange avec les partenaires externes lors des instances ad-hoc. S'appuyer si nécessaire pour la communication externe sur une expertise (ex vétérinaire sur le bien-être animal...).		LOCAL

FICHE 16

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 4 : Management général	Précarité de l'emploi des ACEN	Une situation professionnelle précaire pour les agents sur contrat : certains DEA/DAT sont employés en CDD d'un an renouvelable avec un niveau de rémunération ne reconnaissant pas les responsabilités exercées	Vulnérabilité ; Perte de l'estime de soi ; Manque d'assurance ; Irritabilité.	4	5		Les évolutions salariales envisagées pour le recrutement des futurs contractuels devraient constituer une avancée	NATIONAL

FICHE 17

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 4 : Management général	GRH de l'EA/AT	Difficultés à manager les ouvriers d'EA/AT pour les plus jeunes DEA/DAT. Au sein de l'EPL, problème de reconnaissance et parfois de légitimité dans le poste, notamment pour les ACEN	Vulnérabilité ; Isolement ; Perte de l'estime de soi ; Perte de confiance ; Irritabilité ; Épuisement.	4	5	Formation recommandée sur l'égalité au travail dans les EPL ; Implication du DEPL dans le soutien du DEA/DAT ; Recherche de solidarité au sein de l'équipe de direction ; Mise en œuvre des outils de management vis-à-vis des salariés (fiches de poste, entretiens d'évaluation, enregistrement du temps de travail, planning de congés...)	Porter une attention particulière vis-à-vis des jeunes DEA/DAT entrant en fonction et veiller à faire évoluer les représentations avec l'appui de l'équipe de direction.	LOCAL
						Constitution de groupes d'échanges de pratique ;	Mettre en place un système de veille permanente et d'appui au sein du groupe des EA/AT porté par l'animation régionale.	REGIONAL
						Améliorer la GPEEC du MAAF dans l'affectation des DEA/DAT : lien entre difficulté du poste et expérience professionnelle		NATIONAL

FICHE 18

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 4 : Management général	Manque de reconnaissance de l'agent dans ses fonctions d'encadrement .	Les enseignants prennent contact directement avec les salariés sans passer par le DEA/DAT.	Vulnérabilité ; Isolement ; Perte de l'estime de soi ; Perte de confiance ; Irritabilité ; Épuisement ; Découragement.	4	5	Implication du DEPL dans le soutien du DEA/DAT ; Recherche de solidarité au sein de l'équipe de direction ; Mise en œuvre des outils de management vis-à-vis des salariés (fiches de poste, entretiens d'évaluation, enregistrement du temps de travail, planning de congés...)	Porter une attention particulière vis-à-vis des jeunes DEA/DAT entrant en fonction et veiller à faire évoluer les représentations avec l'appui de l'équipe de direction	LOCAL
		Les salariés ne reconnaissent pas l'autorité du DEA/DAT et bénéficient de la passivité voire du soutien de la direction.				Rôle de veille de l'échelon régional sur le respect des fonctions de chaque personnel. Importance de la qualité du réseau des DEA/DAT et de son animation. Connaissance des situations de terrain par une participation régulière aux instances de l'établissement.	Mettre en place un système de veille permanente et d'appui au sein du groupe des EA/AT porté l'animation régionale.	REGIONAL
								NATIONAL

FICHE 19

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 4 : Management général	Hygiène et sécurité	Poids la responsabilité vis-à-vis des salariés, des apprenants, des usagers et des visiteurs extérieurs. Obligation d'être en veille permanente et chargé de faire appliquer souvent seul une réglementation complexe (RI, DUER,...)	Angoisse ; Vulnérabilité ; Irritabilité ; Épuisement.	4	5	Nécessité de mettre en place des procédures ; Professionnaliser les agents de prévention des EPL sur les problématiques spécifiques des EA/AT pour en faire de véritables collaborateurs des DEA/DAT ; Affirmer le rôle d'appui et d'accompagnement de la COHS vis-à-vis de DEA/DAT ; Organiser la veille réglementaire et technique en matière de ISST avec le SG ; Faciliter le traitement des sujets en équipe de direction (problèmes et solutions).		LOCAL
						Rompre l'isolement des DEA/DAT par le travail en réseau, la mutualisation des expériences et les échanges de pratiques ; Structurer des relations de travail durables, régulières et équilibrées avec les DIRECCTE, les services de prévention de la MSA et les ISST.		REGIONAL
						Réaffirmer et renforcer le rôle de conseil et d'appui des ISST vis-à-vis des EA/AT.	Mettre en œuvre le guide sécurité conçu spécifiquement pour les EA/AT	NATIONAL

FICHE 20

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 4 : Management général	Démarche conduite projet et de	Difficultés croissantes à mobiliser les équipes éducatives et les partenaires dans les démarches de projet.	Angoisse ; Vulnérabilité ; Irritabilité ; Épuisement.	3	2	Importance du projet d'établissement en amont du projet d'EA/AT ; Importance de l'implication du directeur d'EPL, des autres membres de l'équipe de direction voire du président du CA dans les démarches de projet ; Favoriser des méthodologies éprouvées type PERFEA ; Faire appel si possible à de l'accompagnement extérieur.		LOCAL
		Complexité technique accrue, car approche globale/systemique de l'EA/AT indispensable dans le cadre de l'agro-écologie. Injonction avec des calendriers très courts mettant en péril la qualité des projets.						Rôle de la gouvernance régionale (PREA et programme régional sur la transition agro-écologique dans l'EA) à l'appui des démarches locales de projet ; Mobilisation des différents services de la DRAAF.

FICHE 21

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
<u>Champ 4</u> : Management général	Déficit d'appui administratif	Situation d'EA/AT ou le centre ne bénéficie d'aucun appui en termes administratif, et notamment de secrétariat comptable.	Épuisement ; Irritabilité ; Isolement ; Vulnérabilité.	3	5	Améliorer l'organisation du service en mutualisant les moyens pour qu'un service administratif soit assuré vis-à-vis de l'EA/AT.		LOCAL

FICHE 22

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 4 : Management général	Gestion économique de l'EA/AT	Complexité de la gestion de l'AE/AT selon les us et coutumes de la profession, mais dans le respect de la comptabilité publique => retraitement des données comptable selon le CPG ou en analytique ; Problème des EA/AT structurellement déficitaires et des EPL en crise financière.	Angoisse ; Vulnérabilité ;	4	5	Avoir un protocole d'échanges inter centres de qualité ; Recommander l'implication en appui du DEA/DAT du directeur d'EPL ainsi que celle du SG dans le pilotage financier des EA/AT ; S'appuyer sur les compétences techniques des enseignants et formateurs des sciences techniques et économiques, et des TIM pour soutenir le DEA/DAT dans l'élaboration et la maîtrise des tableaux de bord de l'EA/AT ; Privilégier des outils informatiques performants pour l'enregistrement et la restitution des données.		LOCAL
						Constitution de groupes d'échanges de pratiques.		
								Nécessité d'une solide formation initiale et continue sur la comptabilité publique et le pilotage financier des centres.

FICHE 23

Champs d'activité / missions régaliennes	Situations professionnelles		Nature du risque et Symptômes	Évaluation du risque		Actions		
	Intitulé	Description		Gravité du risque	Fréquence du risque	Mesures existantes	Mesures nouvelles	Niveau d'action
Champ 4 : Management général	Préparation budgétaire	Exercice qui peut s'avérer complexe en fonction de la situation structurelle de l'EA/AT et des choix prônés par la direction en matière d'équilibre financier	Irritabilité ; Angoisse ; Vulnérabilité ; Épuisement.	5	2	Élaboration et mise en œuvre d'une politique économique et financière partagée au sein de l'équipe de direction ; Soutien du DEA/DAT dans les instances vis-à-vis des orientations choisies ; Bannir l'isolement des agents lors de la construction du budget ; Assurer, vis-à-vis des instances, la transparence qu'il convient.	Préparation budgétaire	LOCAL