



*Liberté • Égalité • Fraternité*  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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

**DGER - Inspection de l'enseignement agricole**

**Evaluation du fonctionnement  
des réseaux régionaux  
de centres de formation, CFPPA et CFA,  
dans l'enseignement agricole public**

**RAPPORT**

**Octobre 2015**

Equipe d'inspecteurs :

**Jean-Pierre BARUTAUT**

**Frédéric CAPPE**

**Robert CHAZELLE**

**Pierre DELAYE**

**Jean-Yves MARAQUIN**

**Jean-Pierre TOSI**

*Les membres de la mission d'évaluation remercient l'ensemble des personnes rencontrées pour leur disponibilité, la qualité de leur accueil, leur collaboration efficace, tant concernant la mise à disposition de documents qu'à l'occasion des échanges très riches qu'ils ont eus avec elles.*

## RESUME

Dans un contexte de forte évolution des marchés de la formation et dans le prolongement de différents programmes engagés au cours des années antérieures, la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche du Ministère chargé de l'agriculture a développé à partir de 2007 une politique incitant les CFA et les CFPPA de l'enseignement agricole public à s'organiser en réseaux régionaux. Au travers des appels à projet lancés en 2007 et 2008, les centres ont été invités à « *envisager l'évolution de leurs activités, organisations et compétences dans un cadre élargi de coopération* ». La plupart des régions se sont positionnées ; seize d'entre elles ont été retenues et ont bénéficié du financement par l'État d'un animateur régional.

Huit années après la mise en œuvre de cette politique, les réseaux de centres qui ont été constitués sont actifs. Les CFA, souvent moins impliqués au départ, sont de plus en plus mobilisés. Les actions mises en œuvre s'inscrivent dans les axes indiqués en 2007 par la DGER. Même si les effets de la mise en réseau sont rarement quantifiés, cette organisation apporte une contribution décisive au développement de l'activité des centres et à leur positionnement sur des marchés de formation qui nécessitent de plus en plus souvent des collaborations nouvelles. Les actions collectives participent à la professionnalisation des acteurs et à l'amélioration des procédures dans les centres, qui peut s'inscrire dans une démarche qualité. Les réseaux participent à rendre l'appareil public de formation professionnelle continue et d'apprentissage plus efficient et reconnu.

Hormis un cas particulier, les réseaux n'ont pas aujourd'hui de personnalité juridique ; les relations entre les centres sont définies au travers d'une charte ou d'une convention. Le budget relatif aux actions communes est porté par l'un des établissements partenaires. En réponse à l'initiative politique lancée en 2007, les organisations mises en place ont été très diverses. Chaque région a structuré son réseau en fonction de son histoire, de son contexte, des souhaits et de l'influence des différents acteurs. Les réseaux diffèrent dans le périmètre de leurs activités, dans la définition de leurs instances et dans les modalités de pilotage. La place respective des directeurs de centres, des directeurs d'établissements et de la DRAAF/SRFD dans la définition des orientations stratégiques et dans le suivi des actions est très variable.

L'ensemble des acteurs fait état d'un bilan positif et aucun ne remet en cause le principe d'une organisation collective. L'étude qui a été menée révèle des écarts importants dans l'action des réseaux et dans la satisfaction des intéressés. Elle permet de formuler un ensemble de recommandations relatives à la conduite des actions, à la gouvernance, au positionnement de l'animateur et aux relations du réseau avec la DRAAF/SRFD et avec ses partenaires extérieurs.

Les organisations en réseau ont vocation à évoluer, en fonction des acquis et du contexte. De nombreuses régions sont actuellement en réflexion, dans quelques cas pour constituer un premier réseau, plus souvent pour adapter le dispositif existant compte tenu notamment de la nouvelle délimitation des régions introduite par la loi du 16 janvier 2015. Parallèlement, les possibilités offertes aux EPLEFPA qui souhaitent travailler en groupement d'établissement ont été récemment clarifiées. Le groupement peut prendre la forme soit d'un complexe d'enseignement technique agricole prenant appui sur un EPLEFPA support, soit d'un groupement d'intérêt public ; la structuration du réseau sous une autre forme juridique est désormais exclue.

Dans le respect de ce cadre juridique, chaque région dispose d'une latitude importante pour construire ou adapter son réseau. Un des enjeux majeurs est de définir une organisation en cohérence avec les objectifs visés. Trois types d'organisations peuvent aujourd'hui être envisagés et structurer les réflexions : une structuration légère reposant sur un fonctionnement collaboratif entre les centres, une collaboration des centres dans le cadre d'un réseau d'EPLEFPA, une structuration forte avec une personnalité juridique spécifique (GIP).

En conclusion, l'évaluation du fonctionnement des réseaux de CFA et CFPPA (centres constitutifs des EPLEFPA) souligne l'intérêt de prolonger la politique engagée. Le présent rapport formule un ensemble de préconisations à destinations des acteurs des établissements, mais aussi à l'attention des services déconcentrés et nationaux de l'État. Toutefois, il semble fondé que le maintien de l'appui financier de l'État (financement des animateurs) aille de pair avec un engagement plus régulier de ce dernier dans le suivi et l'accompagnement de cette politique.

## SOMMAIRE

<b>Introduction.....</b>	<b>6</b>
<b>1. État des lieux des organisations en place .....</b>	<b>8</b>
1.1 Les réseaux existants et leurs animateurs .....	8
1.2 Le périmètre et le statut des réseaux .....	9
1.3 Les domaines d'intervention des réseaux .....	10
1.4 Le choix des régions qui ont permis d'approfondir l'étude .....	12
<b>2. Constats, analyse et recommandations sur le fonctionnement des réseaux de CFA et CFPPA</b>	
2.1 Qu'apportent les réseaux à l'enseignement technique agricole public ? .....	13
2.1.1 <i>Une contribution décisive pour le développement de l'activité.....</i>	<i>13</i>
2.1.2 <i>Des effets positifs sur le fonctionnement des centres et la professionnalisation des acteurs.....</i>	<i>15</i>
2.1.3 <i>Un appareil public de FPCA plus efficace et reconnu, moyennant une stratégie partagée et des relations clarifiées entre les centres.....</i>	<i>15</i>
2.2 Quelle organisation ? Quelle gouvernance ?.....	17
2.2.1 <i>Les différentes instances des réseaux et les règles de décision .....</i>	<i>17</i>
2.2.2 <i>Une approche de la gouvernance des réseaux de CFA-CFPPA selon la prédominance des acteurs. 19</i>	<i>19</i>
2.2.3 <i>Les relations financières entre les établissements et les supports juridiques du réseau de centre.....</i>	<i>21</i>
2.2.4 <i>Le cas particulier des CFA.....</i>	<i>22</i>
2.2.5 <i>L'organisation et la gouvernance des réseaux dans le cadre des régions administratives élargies ..</i>	<i>22</i>
2.3 L'animateur : un acteur clé de la réussite du réseau ? .....	23
2.3.1 <i>Les profils de poste des animateurs.....</i>	<i>23</i>
2.3.2 <i>Les missions confiées aux animateurs .....</i>	<i>24</i>
2.3.3 <i>Le pilotage et les conditions d'exercice.....</i>	<i>25</i>
2.3.4 <i>La posture de l'animateur .....</i>	<i>25</i>
2.3.5 <i>Les relations avec les acteurs .....</i>	<i>26</i>
2.3.6 <i>Les parcours professionnels et la professionnalisation des animateurs.....</i>	<i>26</i>
2.4 Quelles relations entre l'État et les réseaux ? .....	27
2.4.1 <i>Une organisation engagée en 2007.....</i>	<i>27</i>
2.4.2 <i>La diversité de positionnement des DRAAF/SRFD.....</i>	<i>28</i>
2.4.3 <i>Un manque de continuité dans le pilotage national .....</i>	<i>29</i>

2.5 Quels partenariats entre les réseaux et les autres acteurs ? .....	30
2.5.1 <i>Le réseau : un atout pour répondre aux attentes des Conseils régionaux</i> .....	30
2.5.2 <i>Des marges de progrès vis-à-vis des priorités des OPCA</i> .....	30
2.5.3 <i>Un positionnement à renforcer au sein des organismes de formation de la région</i> .....	30
2.5.4 <i>Des connexions à développer au sein de l'appareil public agricole</i> .....	31
<b>3. Perspectives et préconisations</b> .....	<b>31</b>
3.1 Une organisation en cohérence avec les objectifs visés.....	32
3.2 Préconisations .....	35
3.2.1 <i>Préconisations à destination des acteurs Locaux (PL)</i> .....	35
3.2.2 <i>Préconisations à destination des acteurs Régionaux (PR)</i> .....	36
3.2.3 <i>Préconisations à destination des acteurs Nationaux (PN)</i> .....	36
<b>Annexes</b> .....	<b>37</b>

## Introduction

Conformément à leurs missions, les établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPLFPA) interviennent dans le domaine de la formation par apprentissage et de la formation continue, le plus souvent au travers de centres constitutifs spécifiques constitués en leur sein : centre de formation par apprentissage (CFA) et centre de formation professionnelle et de promotion agricoles (CFPPA). A l'image des établissements auxquels ils sont attachés, ces centres sont nombreux (92 CFA et 150 CFPPA) et répartis sur l'ensemble du territoire. Compte tenu de l'implantation de nombreux centres sur plusieurs lieux, les établissements publics mettent en œuvre des formations par apprentissage et des formations continues dans plus de 200 sites (214 sites apprentissage et 204 sites de formation continue).

Hormis quelques cas particuliers, comme le CFA régional de Rhône Alpes, les centres ont fonctionné jusqu'au début des années 2000 sans liens structurés entre eux. Progressivement, dans un contexte de forte évolution des marchés de la formation continue et des attentes auxquelles ils doivent de plus en plus répondre (validation des acquis, individualisation, formation à distance...), des souhaits de travail en réseau ont été formulés par un nombre croissant de centres et relayés par leurs représentants (ANDIRACCP<sup>1</sup>).

Suite à une première action nationale destinée à aider les centres à répondre à la demande sociale et professionnelle d'individualisation des formations (PNI<sup>2</sup>), la DGER a porté au cours des années 2001 à 2006 un programme (PRIMO<sup>3</sup>) qui visait notamment à favoriser la modernisation et la mise en cohérence des activités des centres. Ce programme a facilité l'émergence dans différentes régions de démarches de travail collaboratif, sur la base d'initiatives des centres soutenues par le niveau régional (actions relatives à l'ingénierie, au développement de la validation des acquis de l'expérience, à l'organisation administrative des centres...). Dès 2003, un certain nombre de réseaux de centres se sont constitués. Au cours de cette même période, suite à la mise en place de la section ingénierie de la formation professionnelle pour le corps des PLPA, la mission d'ingénierie s'est structurée au sein de l'enseignement agricole public. La note du 13 décembre 2005<sup>4</sup> formule un ensemble de recommandations qui visent à renforcer les coopérations régionales et nationales en termes d'ingénierie de la formation pour le développement des établissements publics de l'enseignement agricole.

C'est dans le prolongement de ces actions que la DGER a engagé en 2007 une politique visant la mise en réseaux des CFA et CFPPA : *« les centres des EPLFPA doivent envisager l'évolution de leurs activités, organisations et compétences dans un cadre élargi de coopération pour la co-production des dispositifs de formation ou de développement..., de mutualisation des compétences... et de représentation de leurs potentiels communs... »*<sup>5</sup>. Cette politique s'est traduite par une impulsion forte (appels à projet en 2007 et 2008<sup>6</sup>) et par l'attribution de moyens spécifiques (dans les régions retenues, prise en charge par l'État de l'animateur régional). Depuis 2007, la DGER a poursuivi l'accompagnement des réseaux constitués, notamment en maintenant le financement des animateurs de réseaux. Cette politique s'inscrit dans la volonté de renforcer les mutualisations entre établissements affirmée dans le 5<sup>ème</sup> schéma prévisionnel national des formations (2009-2014) : *« L'enseignement agricole, dans le respect des spécificités de chacune de ses composantes, doit jouer la carte de la mutualisation des projets, des compétences et des moyens pour gagner en efficacité »*.

Huit ans après la mise en place de cette politique, la directrice générale de l'enseignement et de la recherche a souhaité que le fonctionnement des réseaux de CFA et CFPPA soit évalué (pertinence, valeur ajoutée pour les réseaux, comparatifs des modalités d'organisation...) et a missionné à ce sujet l'inspection de l'enseignement

---

<sup>1</sup> Association Nationale des Directeurs et responsables d'Antennes de CFA et de CFPPA Publics

<sup>2</sup> Le Plan National d'Individualisation (PNI), centré sur l'individualisation des formations, s'est achevé en juin 2000.

<sup>3</sup> Le programme d'individualisation des formations et de modernisation de l'offre publique de formation professionnelle et continue et d'apprentissage agricole (PRIMO) a été mis en œuvre entre 2001 et 2006 pour répondre aux évolutions auxquelles les CFA et CFPPA attachés aux EPLFPA devaient faire face : mutations rapides du travail, évolutions socio-économiques du secteur agricole, évolutions dans les manières de former.

<sup>4</sup> Note de service DGER/SDPEF/SDSFRD/N2005-2091 du 13 décembre 2005 ; objet : « L'ingénierie de formation dans les stratégies régionales et locales de l'enseignement agricole public : Organisation des coopérations en région et au niveau national en matière d'ingénierie de développement des établissements »

<sup>5</sup> Note de service DGER/SDEPC/SDSFRD/N2007-2062 du 3 mai 2007 ; objet : « Orientations pour la mise en réseau des CFA et CFPPA, et appel à projet »

<sup>6</sup> Note de service DGER/SDEPPC/SDSFRD/N2008-2032 du 27 février 2008, objet : « Appel à projet 2008 pour la mise en place d'animateurs de réseau de CFA et CFPPA ».

agricole (lettre de commande de la DGER transmise au doyen en octobre 2014). Cette demande intervient dans le contexte singulier de la mise en œuvre de la loi de mars 2014 relative à la formation professionnelle<sup>7</sup>, de l'évolution territoriale de nombreuses régions<sup>8</sup> et de la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt qui a introduit dans le code rural la possibilité de constituer des groupements d'établissements<sup>9</sup>. Ces évolutions conduisent les réseaux et l'ensemble des acteurs des régions à s'interroger sur l'adaptation des organisations en place.

Les échanges avec la sous-direction des établissements, des dotations et des compétences (SD EDC) de la DGER ont permis de préciser un ensemble d'interrogations par rapport auxquelles la mission pouvait apporter une expertise et des préconisations :

- Quel est l'état actuel des réseaux de centres et comment ceux-ci évoluent-ils ? Les réseaux sont-ils très structurés ? Sont-ils formalisés ? Quelles organisations semblent les plus pertinentes ?
- Quelles actions sont effectivement mises en œuvre au travers des réseaux ? Dans quelle mesure les trois volets du cadre envisagé dans les appels à projet (coopération / mutualisation / représentation) ont-ils été investis ? Avec quelle efficacité ? Quelle « plus-value » par rapport à une démarche de centre ?
- Quel rôle l'animateur régional joue-t-il dans la mise en place et le fonctionnement du réseau ? Quel est son positionnement fonctionnel ? Quelle articulation entre l'animateur de réseau et la DRAAF/SRFD ?
- Quel est le rôle de la DRAAF ? de la DGER ? Y a-t-il matière à animation nationale ?
- Quelles perceptions les acteurs institutionnels (DRAAF, Conseil régional) et les financeurs ont-ils des réseaux de centres ?

L'évaluation a été conduite par un groupe de six inspecteurs : Frédéric CAPPE, à compétence générale, Robert CHAZELLE, à compétence animation et développement des territoires, et Jean-Pierre BARUTAUT, Pierre DELAYE, Jean-Yves MARAQUIN, Jean-Pierre TOSI, à compétence formation continue et apprentissage.

Dans un premier temps (début 2015), une enquête téléphonique a été conduite auprès de chaque DRAAF. Dans toutes les régions où un réseau formel (existence d'un document cadre) fonctionne, elle a permis de collecter les données relatives à son émergence et à son évolution, à sa structuration et à son pilotage, à son fonctionnement et à son animation. Concernant les régions sans réseau formel, l'échange a porté sur le contexte et la structuration de l'appareil public de formation continue et d'apprentissage et, le cas échéant, les conditions dans lesquelles les CFA et CFPPA travaillent en commun dans un cadre non formalisé.

La deuxième phase a consisté en une étude approfondie, conduite sur 1,5 à 2 jours par un binôme d'inspecteurs, dans six régions. L'échantillon a été réalisé de façon à refléter la diversité des situations, des contextes et des perspectives révélée par l'enquête téléphonique (voir partie 1.4). L'objectif était de compléter les informations collectées et d'approfondir l'analyse, en recueillant les points de vue des différents acteurs concernés. Parallèlement, des entretiens ont été conduits auprès d'un ensemble d'interlocuteurs nationaux afin de réunir leurs points de vue et leurs attentes sur le sujet.

Le rapport est organisé en trois parties. La première partie dresse un état des lieux des organisations actuelles et clarifie les principaux types d'organisations que l'on observe. Le fonctionnement des réseaux, analysé dans la seconde partie, permet de formuler un ensemble de recommandations relatives à leurs activités, leur organisation, leur animation et leurs relations avec l'État et les partenaires. La troisième partie présente les principaux schémas d'organisation qui, dans le contexte actuel, doivent guider les réflexions et un ensemble de préconisations à l'attention des acteurs locaux, régionaux et nationaux.

---

<sup>7</sup> Loi n° 2014-288 du 5 mars 2014 relative à la formation professionnelle, à l'emploi et à la démocratie sociale

<sup>8</sup> Loi n° 2015-29 du 16 janvier 2015 relative à la délimitation des régions, aux élections régionales et départementales et modifiant le calendrier électoral.

<sup>9</sup> Loi du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (article 60), créant l'article L811-12 du code rural : « Pour la mise en œuvre des missions de l'enseignement et de la formation professionnelle agricoles, les établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles peuvent s'associer en groupement d'établissements, dans des conditions définies par décret ». Le décret n° 2015-730 du 24 juin 2015 en précise les modalités.

# 1. État des lieux des organisations en place

Le fonctionnement en réseau est une pratique largement répandue au sein de l'enseignement agricole, qui revêt des modes d'organisation très divers : réseau formel ou informel, réseau ponctuel ou pérenne, réseau d'acteurs ou de structures...

Dans le cadre de cette évaluation, la notion de réseau est appréhendée au travers de la définition, issue d'un groupe de travail piloté par la DGER, mentionnée dans l'appel à projet de 2007 : «*On appellera ici "réseau", un groupe de centres travaillant ensemble de façon organisée dans des "chantiers" communs et dont les relations « globales » sont établies dans un document cadre (convention cadre du réseau, charte, ...).* L'existence d'un document formalisant les relations entre centres est donc, dans le cadre de cette étude, une condition sine qua non de la reconnaissance du réseau. Cette approche de la notion de réseau est homogène avec celle qui est retenue dans le cadre des enquêtes annuelles destinées à repérer la vulnérabilité des CFA et CFPPA<sup>10</sup>.

Le champ de l'analyse englobe les réseaux de CFA et / ou de CFPPA, mais aussi éventuellement les réseaux d'établissements qui intègrent les problématiques FPCA.

## 1.1 Les réseaux existants et leurs animateurs

Vingt et une régions ont répondu à au moins un des appels à projets lancés par la DGER en 2007 et 2008. La vérification de la recevabilité et de la pertinence des dossiers au regard de l'appel à projet s'est faite au travers du questionnement suivant :

- Le réseau représenté est-il en cours d'achèvement de l'étape préalable (expériences significatives de coopération entre centres) ?
- Existe-t-il un engagement formalisé des directeurs à poursuivre les activités du réseau ?
- Le mode de fonctionnement du réseau est-il identifié ?
- Les missions qui vont être confiées à l'animateur sont-elles précisées ?
- L'animateur pressenti est-il identifié ? Ses compétences sont-elles en adéquation avec les missions attendues ?

La priorité a donc été donnée aux régions dans lesquelles un fonctionnement en réseau était déjà amorcé, tant en termes de structuration que d'activités.

Au total, seize dossiers ont été retenus (10 sur 14 demandes en 2007 ; 6 sur 11 en 2008). L'appel à projet prévoyait la prise en charge par l'État du financement d'un animateur régional à plein temps. De fait, dix postes ont été créés à cette fin dès 2007. Les quatre régions non retenues en 2007 ont présenté une nouvelle demande en 2008 et ont obtenu la prise en charge du poste d'animateur. Sept régions ont déposé leur première demande en 2008. Seules deux d'entre elles ont été retenues. Le nouvel appel à projet annoncé pour 2009, auquel ces régions auraient pu répondre comme cela leur a été suggéré suite à l'examen des dossiers 2008, n'a pas été lancé par la DGER.

Aujourd'hui, le nombre de réseaux régionaux que l'on peut considérer comme actifs (documents conventionnels et activités effectives) est également de seize. Une analyse plus précise montre que :

- Quatorze des seize réseaux retenus par la DGER sont actifs. Font exception la Haute Normandie et le Limousin. Dans ces deux régions, un animateur a été nommé en 2008, mais le poste a été rapidement remis en cause. Le réseau n'a pas fonctionné durablement dans la forme où il avait été prévu. Dans l'une de ces régions (Limousin), un nouveau réseau était en cours de constitution début 2015.

---

<sup>10</sup> Notes de service DGER/SDEDC/2015-278 et DGER/SDEDC/2015-279 du 24/03/2015

L'appartenance à un réseau formalisé est retenue comme un des indicateurs de vulnérabilité, concernant lequel il est précisé : "on appelle réseau un groupe de centres travaillant ensemble de façon effective dans des « chantiers communs » en mutualisant leurs moyens matériels et humains et dont l'existence est attestée par une convention, une charte, ..."

- Des réseaux sont actifs dans deux régions qui avaient déposé un dossier en 2008 mais qui n'avaient pas été retenues : Languedoc-Roussillon et Martinique. Le réseau du Languedoc Roussillon a fonctionné dès 2008 et a recruté un animateur bien que ne bénéficiant pas au départ de la nomination d'un fonctionnaire (ce poste est pris en charge par l'État depuis 2013). Le réseau Martinique fonctionne sans qu'un animateur ait été recruté ; cette fonction est assurée par une directrice adjointe d'EPLEFPA chargée de la FPCA.

Un réseau est également en construction en région Centre, région dont le projet n'avait pas été retenu en 2008, avec une attente de la part des directeurs de la création d'un poste budgétaire financé par l'État.

A l'heure actuelle, ce sont donc quinze régions qui abritent un réseau régional relatif aux activités FPCA des EPLEFPA actif et bénéficiant d'un poste d'animateur à plein temps financé par l'État. Deux régions métropolitaines sur trois (15 sur 22) sont donc concernées.

Les animateurs sont le plus souvent stables dans le poste : plus de la moitié d'entre eux (8 sur 15) exerce la fonction depuis la création du réseau. Quelques régions ont par contre connu un turn-over important (trois, voire quatre animateurs sur la période). Le profil « ingénierie de la formation », au travers des PLPA IFP, a constitué le principal vivier de recrutement lors de la création des réseaux. A la faveur des mouvements, les recrutements se sont diversifiés, laissant place à des profils de « développeur », de « porteur de projet », de « commercial », avec souvent une origine hors du champ de l'enseignement agricole.

Tous exercent effectivement leur mission d'animateur de réseau à temps plein. Quelques particularités apparaissent cependant sur le terrain ; elles ont un impact sur le temps d'animation dédié aux CFA et CFPPA :

- dans l'une des régions, l'animatrice financée par l'État au titre du réseau des CFA et CFPPA exerce sa mission dans le cadre plus large du réseau des EPLEFPA qui a été constitué ;
- dans une autre région, l'animation est assurée par deux personnes (1.6 ETP au total), dont l'une intervient plus spécifiquement sur des actions transversales qui concernent les CFA. Cette seconde animatrice est financée par le réseau grâce à une participation du Conseil régional au travers des actions conduites en faveur de l'apprentissage.

En règle générale (près de 3 régions sur 4), l'animateur est un fonctionnaire titulaire : 11 animateurs appartiennent au corps des PLPA, dont 5 dans la section ingénierie de formation professionnelle (IFP). Les quatre animateurs non titulaires ont le statut d'ACEN (3) ou d'ACB (1). Dans ce dernier cas, le financement de l'animateur est assuré par un établissement, en contrepartie de la prise en charge par l'État du salaire d'un formateur (procédure de dégageant d'un poste gagé). Certains animateurs ont pris le poste sans expérience antérieure au sein de l'enseignement agricole, dans le cadre d'un recrutement extérieur sur profil.

Tous les animateurs sont affectés dans un EPLEFPA. Les animateurs financés par l'État, titulaires comme ACEN, bénéficient du régime indemnitaire de Conseiller en formation continue, versé par l'État. La décision de mobiliser ou de maintenir un poste de fonctionnaire sur la mission d'animation du réseau résulte de plus en plus du dialogue qui s'installe entre les DRAAF/SRFD et le niveau central concernant la gestion des moyens, notamment du « BOP 143 »<sup>11</sup>.

## 1.2 Le périmètre et le statut des réseaux

Les réseaux de centres ont été envisagés par les notes de service de 2007 et 2008 comme des organisations devant être définies localement (« la mise en réseau durable des centres n'est semble-t-il pas exogène »). L'absence de « modèle unique » est soulignée, les diversités régionales devant logiquement conduire à « une diversité des solutions de structuration des réseaux ». Le cadre autorise des configurations souples, telles que la constitution des réseaux inter-régionaux. Cette possibilité a du reste été suggérée par la DGER à l'une des régions dont le dossier n'a pas été retenu en 2007 et a été étudiée à l'époque par deux régions, sans que cela

<sup>11</sup> Budget Opérationnel du Programme « enseignement technique agricole » de la loi de finances

aboutisse à une demande de réseau unique. Dans les faits, tous les réseaux aujourd'hui actifs ont un périmètre régional.

Les CFA, parfois en dehors du dispositif au départ, sont désormais intégrés aux réseaux, sauf situation particulière. Ceci concerne particulièrement les régions dans lesquelles l'apprentissage est confié à un CFA régional (Rhône Alpes et PACA) qui mobilise de nombreux CFPPA pour mettre en œuvre les formations, au travers de conventions d'UFA. L'apprentissage est alors potentiellement présent dans l'activité du réseau des CFPPA. Dans certaines régions, des établissements qui ne sont pas dotés d'un CFPPA mais qui développent de la FPC sont intégrés au réseau des centres.

La question de l'ouverture du réseau à des structures privées ou associatives s'est posée dans quelques cas. Ainsi, en Picardie, l'apprentissage est confié à des CFA départementaux qui mobilisent des partenariats publics et privés ; seuls les CFA attachés à un organisme gestionnaire public sont adhérents du réseau. En PACA, compte tenu d'un contexte particulier (un département sans CFPPA) et de l'histoire, une association a été admise comme membre du réseau<sup>12</sup>.

Dans quelques régions, une évolution est intervenue ou est en cours pour intégrer la problématique réseau des CFA et CFPPA dans un fonctionnement de réseau d'établissements. La région Champagne-Ardenne s'est engagée dès 2010 dans cette voie. L'animatrice financée par l'État est en charge du suivi de la politique globale du réseau, de son suivi administratif et de la veille. Les actions spécifiques à la FPCA sont traitées par l'un des comités techniques.

S'agissant de la forme juridique, l'appel à projet de 2007 rappelle un ensemble de principes :

- « la caractéristique,... l'identité des CFPPA tiennent... à leur implantation territoriale rurale (et au maillage du territoire)... C'est le fondement de leur existence de centres publics ;
- ...la construction du réseau doit apporter un plus dans leur capacité à répondre localement aux attentes ... ;
- ...elle ne doit pas générer une nouvelle entité régionale... qui supplanterait à terme l'identité de chacun de ses membres... ».

L'idée est celle d'une « fédération » des centres. Pour autant, la question de la forme juridique reste ouverte. Ainsi, l'émergence de groupements d'intérêt public est mentionnée, la note soulignant que cela « requiert toutefois un accompagnement spécifique ».

Tous les réseaux sauf un reposent sur des conventions ou chartes entre centres ou entre établissements. Les actions se fondent sur des plans souvent triennaux. Leur budget est confié à un des établissements du réseau. Selon les cas, cet établissement est ou n'est pas le support administratif du poste de l'animateur du réseau.

Une seule région à ce jour a mis en place une organisation dotée d'une personnalité juridique propre. Dans cette région, une association régie par la loi de 1901 a été constituée ; son siège est placé dans l'un des EPLEFPA. D'autres régions s'interrogent actuellement sur la constitution d'un groupement d'intérêt public (GIP).

### **1.3 Les domaines d'intervention des réseaux**

Dans un contexte de concurrence renforcée entre organismes de formation, la politique de mise en réseaux portée par la DGER visait dès 2007 à développer la capacité des CFA et CFPPA à répondre localement à la diversité des attentes « en mobilisant une gamme étendue de compétences spécialisées, qu'un centre ne peut réunir à lui seul ». Pour cela, les centres étaient invités à envisager leurs activités dans un cadre élargi, autour de trois axes :

- Coopération pour la co-production de dispositifs de formation ou de développement, en réponse à des appels d'offres ou à des attentes
- Mutualisation des compétences et professionnalisation des équipes

---

<sup>12</sup> ADFPA : association départementale pour la formation et le perfectionnement des agriculteurs des Hautes Alpes

- Représentation des potentiels des centres, auprès des commanditaires, des financeurs et des partenaires professionnels

Ces trois axes se retrouvent dans la majorité des chartes et des conventions.

- Le développement de l'activité des centres est souvent la compétence majeure attribuée au réseau, même si la co-production de dispositifs de formation est envisagée de façon très différente selon les cas. L'orientation peut être mentionnée de façon globale (« permettre le développement de l'activité », « maintien et développement de l'offre FPCA »), ciblée (« développer des formations courtes non certifiantes ») ou indirecte (« développer de nouveaux partenariats »). Dans tous les cas, les directeurs de centre attendent de fait du réseau qu'il facilite le maintien ou le développement de leurs activités.
- La mutualisation des compétences et la professionnalisation des équipes sont également des orientations explicites qui guident les actions de la plupart des réseaux (« valoriser la diversité et la complémentarité des ressources des CFPPA en mutualisant les compétences de tous les centres et en renforçant leur capacité d'intervention », « mettre en synergie les compétences et infrastructures... »). Elles sont envisagées comme des leviers essentiels pour permettre à l'ensemble des centres de se positionner sur de nouveaux marchés. L'innovation pédagogique apparaît dans quelques chartes seulement.
- Enfin, communiquer et représenter les centres auprès des décideurs, « promouvoir l'image de la FPCA et des métiers auprès des publics, des professionnels, et des institutions », sont des orientations très largement présentes dans les chartes des réseaux.

D'autres orientations s'ajoutent parfois à ces axes nationaux :

- Nombre de réseaux ont fait de l'amélioration du fonctionnement interne des centres un de leurs axes prioritaires : « optimisation de la gestion administrative et financière », « harmoniser les pratiques », « rapprocher les méthodes », « accompagner et adapter l'organisation de l'appareil », voire adhérer à une démarche qualité. Ces actions concernent à la fois les CFA et les CFPPA.
- Certains mentionnent en tant qu'objectif le renforcement de la cohésion au sein de l'appareil public, le développement de la « culture réseau », l'accompagnement au changement, le respect d'une déontologie partagée.
- Une région élargit les objectifs du réseau à la réalisation des autres missions des établissements (« participer au développement et à l'animation des territoires »).
- Quelques régions fixent au réseau des orientations plus stratégiques : « mettre en œuvre de façon cohérente et concertée l'offre de formation », « renforcer le maillage régional et développer une capacité d'ingénierie de formation régionale pour favoriser les réponses de proximité » ; une autre fait de la définition même d'orientations stratégiques partagées un des objectifs du réseau.

Toutefois, dans les faits, ces axes sont diversement investis.

- L'axe « co-production de dispositifs de formation » est très présent dans l'activité des réseaux. Ceux-ci ne mettent pas directement en œuvre les actions de formation, mais ils interviennent fortement en amont. Ainsi, les réseaux structurent ou assurent directement une grande partie de la fonction de veille. Ils organisent, pilotent une ingénierie partagée, qui permet d'une part le positionnement des centres sur des marchés nouveaux, d'autre part l'élaboration de réponses collectives ou concertées par rapport à des appels à projets qui, s'ils ne sont pas nouveaux, imposent de plus en plus des partenariats et des harmonisations.  
Cet axe, majeur dans les plans d'action, concerne au premier chef les actions de formation continue et donc les CFPPA. Le développement de l'activité des CFA, lorsqu'il est mentionné, est envisagé essentiellement au travers d'actions de communication.
- L'axe « mutualisation des compétences et professionnalisation des équipes » fait parfois l'objet d'actions fortes et explicites. Ailleurs, cet objectif est moins lisible et relève en grande partie, pour les acteurs, d'effets induits par l'ensemble des actions du réseau.

- La plupart des réseaux ont un plan de communication, qui fait l'objet d'un budget annuel. Des communications sont faites à la fois en interne (volonté de diffuser la « culture réseau ») et en externe (diffusion de plaquettes regroupant les offres des centres, site spécifique du réseau). Certaines régions ont fait le choix de communiquer fortement sur le réseau lui-même, parfois au travers d'une dénomination originale. D'autres laissent aux centres le soin de développer leurs propres supports, en cohérence avec la politique de leur établissement.

La représentation auprès des financeurs est moins investie. La question du partage des rôles entre animateur, président du réseau, représentant des directeurs d'EPLEFPA, chef de SRFD est arbitrée de façon diverse, selon les régions et selon les partenaires. Le plus souvent, les représentants des réseaux interviennent auprès des OPCA en binôme avec l'animateur lui-même. Généralement, ils n'interviennent pas sans la DRAAF/SRFD auprès du Conseil régional, qu'il s'agisse de problématiques relatives à la formation continue ou à l'apprentissage.

## 1.4 Le choix des régions qui ont permis d'approfondir l'étude

L'enquête réalisée auprès des DRAAF/SRFD a permis à la fois de constater la diversité des situations et de repérer quelques caractéristiques transversales.

- Comme l'appel à projet de 2007 le prévoyait (« un effectif minimum critique de centres est nécessaire pour pouvoir monter un réseau et maintenir une dynamique »), l'absence de réseau formel peut résulter d'une dimension régionale trop réduite. Les régions de Haute Normandie et d'Alsace ont été confrontées à cette question. Parfois, les causes d'une absence de réseau sont à rechercher ailleurs, sans doute dans un déficit de volonté partagée des acteurs régionaux.
- La co-production d'activités est au cœur de la plupart des réseaux, qui ont souvent élargi progressivement le périmètre de leurs activités, sous la pression d'appels à projets nécessitant des partenariats.
- Parfois absents dans un premier temps, les CFA ont souvent rejoint le réseau et des thématiques transversales sont aujourd'hui développées. Les réseaux ouverts exclusivement aux CFPPA sont devenus l'exception, le cas de Rhône Alpes devant, comme on l'a vu antérieurement, être considéré à la lumière de la structuration régionale de l'apprentissage. Quelques régions se distinguent pour avoir placé la problématique réseau des CFA et CFPPA dans une approche et une construction élargies à l'échelle des établissements. Cette logique est très avancée en Champagne Ardennes, conduisant à un positionnement original de l'animateur lui-même.  
L'ouverture du réseau à un centre privé est également exceptionnelle (une seule région) et liée à une situation historique particulière.
- La quasi-totalité des réseaux de CFA et CFPPA fonctionne sans structure ayant la personnalité juridique. Un établissement du réseau sert de support financier. Même si la question du statut du réseau est largement évoquée, seule la région Midi Pyrénées a adopté à l'heure actuelle une forme qui donne au réseau une personnalité juridique (statut d'association).

Compte tenu des objectifs de l'étude et du contexte, la priorité a été donnée à l'observation et l'analyse de situations diversifiées, tant en termes d'organisation que de perspectives d'évolution. Six régions ont été choisies : CENTRE, CHAMPAGNE ARDENNE, LANGUEDOC ROUSSILLON, MIDI PYRENEES, PAYS DE LA LOIRE, RHONE ALPES. Cet échantillon regroupe :

- trois régions qui ont été retenues dès 2007 et dont les réseaux fonctionnent depuis :
  - la région RHONE ALPES qui, dans sa configuration actuelle, préfigure une dimension (nombre de départements, nombre d'EPLEFPA) qui sera celle d'autres régions à l'avenir,
  - la région MIDI PYRENEES qui a adopté une forme juridique singulière,
  - PAYS DE LA LOIRE, région non concernée par les recoupages régionaux.

- une région retenue en 2007, dont l'organisation a évolué vers un réseau d'établissements qui intègre les problématiques des CFA et des CFPPA : CHAMPAGNE-ARDENNE
- une région qui n'a pas été retenue dans les appels à projets mais qui a dès 2008 constitué un réseau et mis en place un animateur : région LANGUEDOC ROUSSILLON. De plus, cette région sera regroupée avec la région MIDI PYRENEES, retenue également dans cet échantillon.
- une région de dimension géographique importante, qui n'a pas été retenue lors des appels à projets et n'a pas à ce jour de réseau de centres formalisé : région CENTRE.

## **2. Constats, analyse et recommandations sur le fonctionnement des réseaux de CFA et CFPPA**

### **2.1 Qu'apportent les réseaux à l'enseignement technique agricole public ?**

Les interlocuteurs, acteurs de l'enseignement agricole comme partenaires extérieurs, à tous niveaux, sont quasi unanimes pour souligner l'intérêt des réseaux de CFA et CFPPA. Ils mentionnent des apports de natures très diverses. Au-delà de l'atteinte des objectifs visés par les actions conduites en commun, ils soulignent des effets positifs indirects, que l'on mesure plus difficilement, mais qui leur semblent essentiels.

#### **2.1.1 Une contribution décisive pour le développement de l'activité**

L'estimation des flux financiers générés par les actions en réseau, réalisée dans deux régions, constitue un élément d'analyse et d'orientation intéressant. Une de ces régions en a aussi fait un mode de gestion financière (prélèvement sur le chiffre d'affaire généré au bénéfice du réseau).

Cependant, on constate que peu de régions ont mis en place des indicateurs qui mesurent le niveau d'activité imputable au réseau. Pour la grande majorité des acteurs, il apparaît très difficile, voire illusoire, de mesurer quantitativement le volume d'activité que l'on pourrait attribuer spécifiquement à l'existence du réseau. Ainsi, des formations courtes nouvelles obtenues par le réseau auraient pu l'être partiellement par un ou plusieurs centres. De même, une réponse collective à un marché qualifiant régional ne signifie pas que les centres auraient perdu le marché sans une organisation formelle... Le fait que des centres soient tributaires de marchés mis en œuvre en grande partie par des centres partenaires, parfois non publics, ne simplifie pas la mesure.

La grande majorité des DRAAF/SRFD fait le constat, compte tenu de ces difficultés, de l'absence de mesures quantitatives. Beaucoup d'entre elles se réfèrent directement à un indicateur global : l'évolution de l'activité des centres (nombre d'heures stagiaires, nombre d'apprentis ou chiffre d'affaires). Si de tels indicateurs sont déterminants, ils ne permettent cependant pas d'identifier l'effet réseau.

L'absence d'indicateurs quantitatifs n'empêche pas la très large majorité des acteurs de considérer que les réseaux ont une incidence concrète et positive sur les activités des centres de la région. Leur analyse se fonde notamment sur les bilans d'activité annuels du réseau au regard du plan d'action prévisionnel et des objectifs visés. Ces bilans annuels, réalisés par l'animateur, sont de fait établis de façon rigoureuse et constituent un élément d'appréciation majeur des actions réalisées.

Les acteurs rencontrés soulignent :

- une action de veille régionale et une prospective très utile,
- une force d'ingénierie renforcée,
- une communication mutualisée et renforcée auprès des usagers et des prescripteurs,

- un élargissement des activités des CFPPA, notamment vers des formations courtes dans des champs nouveaux,
- une capacité désormais acquise à se positionner ensemble sur des appels d'offre qui nécessitent des partenariats.

L'analyse montre que l'apport des réseaux sur le développement des activités se situe à quatre niveaux :

- La fonction de veille était auparavant très diversement assurée dans les centres, parfois peu organisée ou traitée de façon très restrictive (veille cantonnée à quelques secteurs d'intervention ou quelques financeurs). Beaucoup de régions disposent aujourd'hui d'une veille mutualisée et d'un partage de l'information efficace. Cette veille est organisée au sein du réseau et souvent assurée en grande partie par l'animateur lui-même. Dans ces conditions, les centres ont accès à une information plus large et sont en capacité de se positionner rapidement par rapport à des marchés émergents.
- Les moyens consacrés à la mission d'ingénierie sont très hétérogènes selon les centres. De plus, cette fonction est organisée et pilotée de façon très diverse, confiée ou non à des agents spécifiquement formés, souvent seuls dans leur fonction.  
Dans le cadre de PRIMO ou d'autres initiatives régionales, un réseau des chargés d'IFP s'était parfois constitué, permettant des échanges de pratiques et une professionnalisation des agents. Ces échanges ont souvent été maintenus et intégrés dans l'action des réseaux. La nouveauté que le fonctionnement en réseau apporte est la pratique organisée de travail collaboratif d'ingénierie autour de besoins partagés. Le plus souvent, les centres intéressés par un projet de développement repéré dans le cadre du réseau rassemblent les compétences dont ils disposent pour traiter la demande.
- Le développement de formations nouvelles, notamment de formations courtes non diplômantes dans des domaines jusqu'alors peu investis par les CFPPA, était un objectif central lors de la constitution de nombreux réseaux. On observe des réussites sur ce plan : positionnement du réseau dans de nouveaux domaines (services, agro-alimentaire...), sur de nouveaux dispositifs capacitaires... Un exemple, que l'on peut considérer comme relativement abouti, donne la possibilité à chaque centre de développer localement un ensemble d'actions de formation à partir des compétences de l'ensemble des centres de la région. Cependant, les avancées sont hétérogènes (toutes les régions et tous les centres d'une même région n'en bénéficient pas) et restent fragiles ; la réduction importante actuellement observée du volume d'activité lié aux certificats individuels (Certiphyto) en témoigne.

Dans le cadre des nouvelles orientations des politiques agricoles publiques (« produire autrement »), l'offre de formation professionnelle agricole dite « courte » est interrogée. Grâce au réseau, des partenariats peuvent être plus facilement élaborés au niveau local, parfois avec des centres de formations qui sont d'ordinaire concurrents.

- Les appels d'offres concernent de plus en plus, des zones territoriales importantes ou des formations relatives à différents domaines professionnels, ce qui impose la constitution de partenariats entre centres de formation. Le travail en réseau permet aux centres de répondre plus efficacement et rapidement à de tels appels à projets, et sans doute d'obtenir des marchés qui, en l'absence d'une réponse collective rapide, auraient échappé aux centres publics.  
Pour autant, dans un contexte parfois contraint (réduction des appels d'offres de certains Conseils régionaux dans les secteurs de l'agriculture et des travaux paysagers notamment), l'attribution des lots n'est pas toujours favorable et les réseaux sont parfois conduits à gérer la question délicate de la répartition entre les centres partenaires d'une activité qui se réduit.

### **2.1.2 Des effets positifs sur le fonctionnement des centres et la professionnalisation des acteurs**

Avec le recul apporté par un nombre significatif d'années de travail en réseau, la plupart des acteurs souligne les effets très bénéfiques sur la qualité des procédures. Le réseau est envisagé comme un « vecteur de qualité » et des actions spécifiques ont fréquemment été engagées : harmonisation des outils et méthodes, audits de qualité, démarche conduisant à une certification...

L'analyse des actions conduites par les réseaux montre que l'harmonisation des procédures et la création d'outils (calcul des coûts de formation, formalisation des réponses aux appels d'offres) ont été assez souvent parmi les premières initiatives, fédératrices, des réseaux. Dans d'autres régions, ces démarches se sont imposées pour répondre de façon concertée aux appels d'offres. Ailleurs, il s'agit d'un effet positif collatéral à différentes actions conduites en commun (nécessité de rapprocher les pratiques de chacun pour construire une réponse collective).

Dans tous les cas, cette évolution est particulièrement intéressante. L'existence de procédures et d'outils partagés sécurise le fonctionnement des centres, parfois confrontés à un turn-over au sein d'équipes très réduites (risque de perte de mémoire des dossiers et des procédures). Par ailleurs, l'harmonisation correspond à une exigence forte exprimée par de très nombreux partenaires rencontrés, lesquels ont souligné le plus souvent une évolution positive à ce sujet dans les prestations des centres publics.

Pour assurer la qualité et l'homogénéité des pratiques des centres, quelques réseaux ont mis en œuvre une démarche d'audits croisés, parfois de certification de l'ensemble des centres. A l'heure actuelle, les attentes des financeurs à cet égard sont diverses, mais les évolutions réglementaires en cours (décret du 30/06/2015 relatif à la qualité des actions de formation professionnelle continue) vont a priori renforcer l'intérêt des démarches qualité.

Au-delà des outils, on peut considérer, comme de très nombreux acteurs entendus, que les échanges de pratiques entre pairs, les travaux collaboratifs et les actions de formation parfois initiées par le réseau ont renforcé de façon sensible la professionnalisation des acteurs (directeurs, formateurs, personnels administratifs) et des centres, notamment en matière d'ingénierie, de communication et d'organisation administrative. Le réseau facilite également, de façon très inégale et souvent peu organisée, la prise de fonction des directeurs de centres et de l'ensemble des agents impliqués dans des travaux en réseau.

### **2.1.3 Un appareil public de FPCA plus efficient et reconnu, moyennant une stratégie partagée et des relations clarifiées entre les centres**

La plupart des réseaux conduisent collectivement des actions de communication externe, en donnant ou non un poids important au nom du réseau lui-même, question qui peut faire débat en son sein. Cette communication contribue à une meilleure lisibilité de l'offre de formation (apprentissage et formation continue) et renforce l'identification de l'enseignement agricole public.

Plus largement, les différentes actions conduites par le réseau génèrent selon les acteurs un ensemble d'effets positifs pour leur centre, mais aussi plus largement pour l'appareil de formation public dans sa globalité :

- le développement d'une culture commune, une connaissance réciproque, un apprentissage à travailler ensemble,
- une dynamique partagée, au sein des centres et du réseau lui-même. Les équipes se sentent moins isolées et « plus fortes »,
- une communication facilitée, qui permet de mieux réguler la concurrence entre centres et EPLEFPA,
- une reconnaissance extérieure accrue des centres et de leurs compétences collectives,
- un maillage territorial maintenu, parfois amélioré grâce à la mutualisation des compétences,

Il est manifeste que les réseaux contribuent à rompre l'isolement des centres et des acteurs. Le taux de participation, souvent très satisfaisant, des directeurs aux réunions des réseaux constitue en soi un indicateur du bon fonctionnement de ceux-ci.

La communication, les échanges et le travail en commun permettent de mieux se connaître, de passer progressivement d'une certaine méfiance à un climat de confiance. Plusieurs acteurs ont exprimé le sentiment d'appartenir à une entité plus large, de pouvoir s'appuyer sur un réseau enrichi de ressources et de compétences. Certains se sentent « décomplexés » par rapport à un centre d'appartenance qui peut leur sembler « petit », « fragile » et moins reconnu lorsqu'il se présentait seul.

Toutefois, face à des enjeux majeurs, ayant un impact notamment financier, les objectifs assignés au réseau sont parfois contournés par des stratégies individualistes de certains établissements. Le développement des relations entre centres demande à être accompagné par l'explicitation de règles de bonne conduite ou d'une charte de déontologie, qui garantissent un fonctionnement équitable. Il apparaît essentiel que soient définies notamment les conditions, les engagements et les zones d'intervention des centres, en cohérence avec une stratégie largement partagée. Dans ces conditions, la compétition, voire la concurrence entre établissements dans le domaine de la FPCA, se trouve grandement atténuée.

Le réseau a permis dans beaucoup de régions de réaliser un inventaire complet des compétences et des ressources. Une mutualisation des équipements comme des agents est alors possible, permettant le maintien d'activités sur de nombreux sites et une offre de formation élargie. Ainsi, le réseau contribue à une présence territoriale renforcée et une meilleure valorisation des moyens.

#### Recommandations :

- Confier au réseau l'organisation de la veille régionale, de manière à ce que tous les centres soient informés de façon rapide et au-delà de leurs champs d'intervention traditionnels.
- En matière d'ingénierie de développement, développer en réseau une pratique organisée de travail collaboratif autour de besoins partagés. L'enjeu est de mobiliser rapidement et efficacement les centres qui décident de se positionner sur le chantier à étudier et de mutualiser leurs moyens. La mise en place d'une cellule permanente d'ingénierie, dotée de moyens spécifiques et « institutionnalisée », ne semble pas être la meilleure solution en termes d'efficacité et d'équité.
- Considérer la mutualisation et l'harmonisation des procédures comme des actions prioritaires pour les réseaux qui se créent ou se restructurent.
- Au regard des évolutions réglementaires, envisager les politiques d'amélioration de la qualité et de certification des centres de façon collective dans le cadre du réseau.
- Définir et mobiliser des indicateurs pour analyser les actions conduites dans le cadre du travail en réseau et pour éclairer les décisions à prendre.
- Valoriser l'action en réseau dans chaque centre de formation, celle-ci pouvant manifestement être un levier pour rompre le sentiment d'isolement, de fragilité et pour développer une dynamique nouvelle, dans le cadre d'une culture partagée.
- Ne pas opposer communication spécifique des centres et communication du réseau ; la solution qui consiste à adopter une charte graphique commune apparaît performante (logo commun, reconnaissance de l'appartenance à un réseau...).

## 2.2 Quelle organisation ? Quelle gouvernance ?

L'organisation et la gouvernance sont deux notions complémentaires qui permettent d'appréhender le fonctionnement des réseaux de centres. L'organisation peut être définie par les modalités relationnelles entre les différents acteurs permettant notamment la mobilisation de moyens pour atteindre les objectifs assignés au réseau. La structuration du collectif, l'établissement de règles de fonctionnement sont des éléments qui traduisent cette notion. La gouvernance quant à elle peut être abordée sous un angle différent au travers du processus de prise de décision, d'efficience de l'action du collectif ; en d'autres termes, comment le collectif se saisit de l'organisation prévue pour atteindre les objectifs fixés.

Pour le pilotage du réseau proprement dit, les échelons hiérarchiques au niveau régional et local (DRAAF-SRFD, directeurs d'EPLFFPA, directeurs de CFA, de CFPPA) sont mobilisés de façon variable. Concernant la conduite des activités, le nombre, la nature et l'ampleur des projets diffèrent fortement d'une région à l'autre. Cette diversité entraîne une mobilisation hétérogène des acteurs. Dans la plupart des régions, les directeurs de centre, les chargés d'ingénierie et des formateurs experts sont les membres le plus souvent cités notamment pour répondre collectivement aux appels à projet. Par ailleurs, selon les projets ou initiatives conduites, toutes les catégories de personnels sont susceptibles d'être impliquées.

Dans les différentes régions, les directeurs impliqués dans la mise en œuvre des réseaux de centre ont su éviter un des écueils cité dans l'annexe de la note de service du 3 mai 2007 : « *Le réseau ne peut pas être un simple réseau de directeurs. Sa constitution repose autant sur des expériences de travail et de production communes aux équipes, que sur une démarche collective des directeurs.* »

### 2.2.1 Les différentes instances des réseaux et les règles de décision

Dans ses annexes, la note de service DGER datée du 3 mai 2007 prévoyait :

« Une organisation minimale nécessaire, qui doit répondre à des fonctions de base :

- une instance délibérative qui regroupe les directeurs des EPL membres, qui oriente, valide les accords d'intérêts communs et pilote l'évolution du réseau,
- une instance "technique" qui propose et gère les activités, les sous-réseaux et groupements, et la conduite partagée des opérations. Elle regroupe les directeurs des centres et l'équipe d'animation.»

Dans les faits, on constate une grande hétérogénéité. L'étude des chartes ou conventions met en évidence des instances qui ont des compositions et des prérogatives différentes selon les régions. De plus, il faut souligner l'usage de terminologies variées pour désigner les mêmes instances. Globalement, on peut néanmoins distinguer deux niveaux :

- une instance plénière chargée de définir au moins annuellement les objectifs stratégiques du réseau des centres (appellations les plus courantes : COPIL, assemblée générale des membres). Ces objectifs constituent des orientations prioritaires ; ils ne sont généralement pas chiffrés. Ils ne sont pas censés non plus encadrer strictement l'activité à venir, notamment des CFPPA qui peuvent se saisir d'opportunités en dehors du champ initial. Cette instance a également comme rôle de prendre connaissance du compte rendu de l'activité de l'exercice écoulé.
- un comité exécutif et/ou technique chargé de prendre les décisions tout au long de l'année dans le cadre des objectifs stratégiques fixés par l'instance plénière et de mettre en œuvre les chantiers ou initiatives retenues. Il peut également constituer des commissions spécifiques, chargées du suivi de certaines actions.

Les instances mises en place donnent aux différents acteurs une place relative plus ou moins forte.

Selon les régions et les instances, les décisions doivent être prises soit à la majorité qualifiée, soit à l'unanimité. Dans la plupart des cas, c'est cette dernière règle qui prévaut. Elle renvoie à la recherche du compromis et à l'émergence du consensus. Si ce fonctionnement respecte les règles démocratiques de la prise de décision, il peut présenter l'inconvénient de rendre la prise de décision difficile. Pour éviter les blocages et respecter l'ensemble des avis, il est souvent prévu que les membres des réseaux aient la possibilité de s'engager ou non sur tel ou tel objet, sur telle ou telle action. Il s'agit le plus souvent de positionnement sur des marchés de la formation continue.

	Pilotage stratégique avec une forte implication des directeurs de centre	Pilotage stratégique avec une forte implication de la DRAAF/SRFD	Pilotage stratégique avec une forte implication des directeurs d'EPLEFPA	Pilotage au sein d'une association loi 1901
Axes stratégiques du réseau, fiche de poste animateur (souvent pluriannuelle)	Réunion régionale des chefs d'établissement,	Réunion régionale (DRAAF SRFD, des directeurs d'EPLEFPA et des directeurs de centre	Comité des directeurs d'établissement avec éventuellement un (des)représentant(s) des directeurs de centre	Assemblée générale annuelle dont les membres actifs sont les directeurs d'EPLEFPA, adjoints FPCA et directeurs de centre
Plan d'action et bilan d'activité (annuel)				
Préparation des décisions stratégiques	Comité des directeurs de centre avec éventuellement un ou des représentant des directeurs d'EPLEFPA	Comité, qui rassemble la DRAAF/SRFD, des représentants des directeurs d'EPLEFPA et les directeurs de centre	Commission technique composée des directeurs de centres et autres experts	Conseil d'administration (7à 14 membres) ½ directeurs de centre ½ directeurs d'EPLEFPA. Le bureau est l'instance exécutive
Décisions opérationnelles et mise en œuvre des actions				

### ***La question de la représentation du réseau***

La représentation du réseau est un sujet délicat ; il est souvent porteur de craintes énoncées par les acteurs à l'encontre du représentant/président, qui pourrait, selon eux, influencer le fonctionnement du réseau au profit de son seul établissement. La même crainte existe parfois vis-à-vis des centres porteurs des projets, certains parlant de situations de « rivalité ». Pour éviter ce problème, plusieurs solutions sont mises en œuvre dans différentes régions:

- Sur le plan de la représentation du réseau  
Des régions ont fait le choix de ne pas avoir de représentant/président unique ; la représentation du réseau est confiée à plusieurs directeurs selon leurs domaines de compétence. D'autres ont fait le choix d'une représentation/présidence tournante.
- Sur le plan de la répartition administrative,  
Des régions ont choisi de faire une distinction entre établissement d'affectation de l'animateur, établissement support financier du fonctionnement du réseau et établissement au sein duquel le représentant ou président du réseau est directeur. Le plus souvent, ces trois éléments sont alors répartis sur deux établissements.

Généralement, au niveau de la communication et de la représentation auprès des partenaires extérieurs, le représentant du réseau intervient en binôme, avec l'animateur. Lorsqu'il s'agit du Conseil régional, il intervient souvent avec le chef du SRFD ou son représentant, selon l'importance des sujets. Les directeurs d'EPLEFPA peuvent également être impliqués dans la rencontre.

Toutefois, vis-à-vis de certains partenaires (OPCA notamment), l'animateur peut être l'interlocuteur privilégié, voir unique, pour traiter des questions non stratégiques. Ce schéma donne satisfaction aux partenaires, qui identifient ainsi un interlocuteur et développent avec lui une relation suivie. Les rencontres stratégiques et les représentations institutionnelles restent assurées en binôme (représentant des directeurs, animateur).

### **2.2.2 Une approche de la gouvernance des réseaux de CFA-CFPPA selon la prédominance des acteurs**

Quatre types d'acteurs peuvent avoir un rôle significatif dans la gouvernance des réseaux de CFA/ CFPPA : la DRAAF/SRFD, les directeurs d'établissement, les directeurs de centre, et l'animateur réseau. La gouvernance découle de l'organisation prévue et du rôle que jouent les acteurs eux-mêmes. Les entretiens conduits révèlent une influence variable de ces différents acteurs sur le fonctionnement du réseau. A ce sujet, une typologie peut être établie. Bien que par nature simplificatrice, elle permet d'appréhender les différentes caractéristiques qui peuvent se révéler dans le cadre de ce fonctionnement des réseaux de CFA et/ou de CFPPA. Elle ne prend pas en compte l'incidence du rôle d'autres acteurs tels que les chargés d'ingénierie de formation, qui peuvent avoir une influence non négligeable en tant que force de proposition, souvent par directeur interposé.

#### **1 : Un réseau fortement piloté par les directeurs de CFA/CFPPA**

Les directeurs de centre bénéficient d'une grande autonomie dans le pilotage et le fonctionnement du réseau. Il existe une grande réactivité et une souplesse dans la prise de décision pour développer des chantiers communs. La logique de fonctionnement est orientée prioritairement vers le développement de l'activité de FPCA dans une logique centre. Les initiatives (ou absences d'initiatives) prises par le groupe peuvent amener à heurter la stratégie des EPLEFPA et/ou de la DRAAF/SRFD. Les décisions prises collectivement par les directeurs de centre peuvent être en décalage avec les positions individuelles, voire collectives, des directeurs d'EPLEFPA.

#### **2 : Un réseau CFA/CFPPA fortement piloté par les directeurs d'EPLEFPA**

Cette situation nécessite la création d'un réseau d'établissements et d'un collectif des directeurs d'EPLEFPA qui permettent d'appréhender collectivement la stratégie du réseau des centres. Le fonctionnement du réseau des centres est en phase avec les orientations prises par le collectif des directeurs d'EPLEFPA ; pas nécessairement avec la stratégie régionale. Par contre, une telle organisation peut introduire de l'inertie dans la prise de décision et des difficultés dans la transmission des informations. Les prises de décision, dépassant le cadre strict des centres, peuvent entraîner de l'incompréhension si elles sont insuffisamment expliquées aux porteurs de projet ou aux directeurs de centre.

#### **3 : Un réseau fortement piloté par la DRAAF/SRFD**

La situation difficile de certains centres peut notamment amener la DRAAF/SRFD à prendre des initiatives fortes pour la création ou la relance d'un réseau. Sur ce sujet, les analyses de la situation proposées par les différents acteurs en présence peuvent être éloignées. En tout état de cause, la mise en œuvre d'une telle démarche pour la création d'un réseau ne semble pas toujours partagée. Elle semble plus subie que choisie par les directeurs et peut les conduire à une certaine prudence dans l'engagement. De plus, cette situation peut renvoyer à un des écueils formulé en annexe de la note de service du 3 mai 2007 : « *Le réseau ne peut pas être "décrété" par l'autorité administrative. Il est constitué par ses membres et repose sur la démarche d'EPL(s) dans le cadre de leur autonomie. L'autorité administrative doit néanmoins inciter les établissements à travailler en réseau* ».

#### **4 : Un réseau de CFA/CFPPA fortement piloté par l'animateur**

Cet état de fait est révélateur d'un fonctionnement non satisfaisant du réseau. Il peut traduire une implication insuffisante de l'échelon régional ou des directeurs, en désaccord ou insuffisamment concernés par les orientations du réseau.

Plus rarement, il peut s'agir de stratégies d'acteurs qui souhaitent détourner au profit de leur seul centre ou établissement les bénéfices du réseau, sous couvert de l'animateur. Dans ce cas de figure, son positionnement est particulièrement important.

D'autres types de fonctionnement reposent sur un pilotage davantage partagé entre certains acteurs :

#### **5 : Un réseau fortement piloté par les directeurs de centre et la DRAAF**

Les orientations régionales enrichissent l'activité du réseau ; l'activité en général et le réseau relationnel en particulier des acteurs de la DRAAF/SRFD est valorisé ; il est source d'opportunité pour le réseau des centres. Il convient pour l'ensemble des acteurs d'échanger sur les relations avec des partenaires communs importants, tels que le Conseil régional, sur des sujets aussi sensibles que la carte des formations (en apprentissage), le financement des formations, les démarches qualité... Une cohérence s'impose. Dans ce type d'organisation, le collectif des directeurs d'EPLEFPA est absent, soit parce qu'il n'existe pas, soit parce qu'il n'estime pas nécessaire de s'impliquer plus avant dans le fonctionnement du réseau des centres. Dans ce cas de figure, les directeurs de centre doivent être vigilants à l'information de leur directeur d'EPLEFPA pour éviter tout dysfonctionnement.

#### **6 : Un réseau de centre piloté par les directeurs d'EPLEFPA et la DRAAF/SRFD**

L'activité du réseau de centre est en phase avec les souhaits des directeurs d'EPLEFPA et la stratégie de la DRAAF/SRFD. Le réseau de centres est un sous-ensemble du réseau d'établissements.

Ce cas de figure peut générer de l'inertie dans la prise de décisions ; une délégation donnée au collectif des directeurs de centres pour fluidifier le fonctionnement du réseau de centres permet de limiter cette difficulté. En l'absence d'une disposition de ce type, les directeurs de centres pourront avoir tendance à se sentir écarté du processus décisionnel.

#### **7 : Un réseau de centre piloté les directeurs d'EPLEFPA en relation étroite avec leur directeur de centre avec l'appui et/ou en cohérence avec la DRAAF SRFD.**

Une initiative (projet ou autre proposition de chantier collectif) portée par l'animateur ou des directeurs de centre est mise en discussion ; les directeurs d'EPLEFPA, via leur représentant au sein de l'organe décisionnel, analysent cette initiative dans le contexte plus large des EPLEFPA, voire du niveau régional. Au vu de ce regard complémentaire et indispensable, si rien ne s'y oppose, une décision peut être prise par les membres du comité en présence et le chantier lancé dans des délais raisonnables. Pour des sujets plus délicats, qui interpellent le niveau régional ou qui pourraient créer des frictions entre EPLEFPA, un sursoit à décision est prononcé dans l'attente de la consultation directe des décideurs concernés.

Bien entendu, sur le plan de la gouvernance, la formule idéale n'existe pas. L'enjeu est de permettre l'implication des directeurs tout en favorisant les initiatives et les dynamiques collectives dans le respect de l'autonomie des EPLEFPA, du cadre institutionnel et de la politique du ministère de l'agriculture. Au vu de ces objectifs et dans le contexte des grandes régions, il nous semble que la dernière formule « réseau de centre piloté les directeurs d'EPLEFPA en relation étroite avec leur directeur de centre avec l'appui et/ou en cohérence avec la DRAAF SRFD » est la plus adaptée.

### **2.2.3 Les relations financières entre les établissements et les supports juridiques du réseau de centre**

#### ***Sur le plan financier***

Le budget relatif au fonctionnement proprement dit du réseau de centres est généralement porté par un EPLEFPA de la région dans le cadre d'une « section à comptabilité distincte » (SACD) ou au travers d'un dispositif de comptabilité analytique (Autres Recettes Suivies). Dans certains cas, le budget du réseau correspond à une section du CRIPT<sup>13</sup>, dont il constitue alors l'une des sections. Dans une région, le budget du réseau est intégré dans le budget d'un CFPPA.

Le directeur de l'EPLFPA qui porte le budget du fonctionnement doit veiller à ce que les principes et modalités définies par le collectif et les règles administratives soient respectés. Dans les faits, le budget du réseau est modeste (le plus souvent inférieur à 50 000€) au regard de celui de l'établissement et son suivi mobilise très peu la direction de l'EPLFPA support.

La DRAAF participe fréquemment au financement du fonctionnement du réseau. La contribution des centres est modérée (de l'ordre de 1 000 à 3 000 € en règle générale) et, dans quelques régions, le Conseil régional s'implique financièrement. Le principal contributeur au fonctionnement des réseaux est l'État, au travers du financement de l'animateur, dont le coût est souvent supérieur au montant du budget du réseau.

Les dépenses comprennent les frais de fonctionnement liés au poste d'animateur (frais de déplacement, frais de mise à disposition d'un bureau dans un EPLEFPA, frais de télécommunication...) et, le cas échéant, le salaire de l'animateur, si celui-ci n'est pas pris en charge par l'État. Le réseau peut également être le support d'autres frais mutualisés comme par exemple la promotion des activités du réseau ou la prise en charge de coûts d'ingénierie.

Il faut noter que l'établissement support financier du fonctionnement du réseau ne porte pas nécessairement le budget des actions découlant de l'ingénierie réalisée collectivement. Ces actions, qui peuvent engager des sommes importantes, sont souvent portées par l'un des établissements impliqués dans le projet commun selon une logique de compétences, de moyens disponibles, de répartition du travail... Dans ce cas, des relations contractuelles sont établies selon des modalités de cotraitance ou de sous-traitance.

Que ce soit pour le fonctionnement du réseau proprement dit ou pour la conduite d'actions communes, la question financière est un sujet délicat. Même si certains réseaux ont travaillé cet aspect et élaboré des grilles, la question de la détermination des clés de répartition pour les moyens matériels, humains et financiers mobilisés reste posée dans différentes régions.

#### ***Sur le plan juridique***

Dans la quasi totalité des régions, les relations sont régies par une charte ou une convention qui n'a pas de valeur juridique opposable en cas de litige. Si les directeurs d'établissement ne parviennent pas à régler leurs différents, c'est l'autorité hiérarchique (DRAAF/SRFD) qui s'en charge. Sur ce sujet, très peu de cas ont été signalés par les acteurs de terrain.

Néanmoins, certains acteurs considèrent que l'adoption d'une forme juridique, qui confère au réseau la personnalité morale, peut faciliter l'organisation et de la gouvernance. Ainsi, le fait d'avoir un budget propre et donc d'enregistrer les opérations liées au fonctionnement du réseau proprement dit et aux actions collectives facilite la transparence, l'indépendance et l'équité entre les établissements. Pour autant, concernant les relations au sein du réseau, le cadre juridique n'est pas nécessairement une garantie contre les abus de pouvoir.

A ce jour, une seule région a opté pour une structuration juridique particulière ; il s'agit d'une association loi de 1901. L'argument principal qui justifie ce choix est la recherche d'une solution donnant au réseau la personnalité juridique et donc une indépendance vis à vis des établissements et de la DRAAF. Selon les acteurs, cette formule contribuerait également à garantir une action équilibrée de l'animatrice auprès des établissements. Nos observations permettent de dire que des fonctionnements équilibrés existent en l'absence

<sup>13</sup> Complexe Régional d'Information Pédagogique et Technique

de cadre juridique. A contrario, un cadre juridique n'est pas nécessairement une garantie contre les abus de pouvoir.

Le statut d'association interroge à plus d'un titre :

- Dans quelle mesure cette recherche d'indépendance notamment vis-à-vis de l'autorité hiérarchique est-elle compatible avec le respect des orientations stratégiques du MAAF et de la DRAAF ?
- Comment s'assurer que la création d'une association et son activité future soient compatibles avec le principe de spécialité des établissements publics ?
- Est-il envisageable de mettre à disposition d'une association un fonctionnaire de l'État chargé de son animation sans que l'État puisse avoir un regard sur ses activités ?

#### **2.2.4 Le cas particulier des CFA**

Si à l'origine ce sont les CFPPA qui se sont engagés prioritairement dans la constitution des réseaux de centres, les CFA ont rapidement été interpellés par un fonctionnement collectif au regard notamment des incitations des Conseils régionaux, comme en Rhône Alpes ou Provence-Alpes-Côte d'Azur, mais également dans le cadre de dynamiques internes.

Les organisations en CFA/UFA ont généré une animation souvent prise en charge par le CFA au profit des UFA. Selon les cas, ce collectif peut se substituer au réseau de centres ou venir en complément, notamment quand les CFPPA sont UFA du CFA. Dans ce dernier cas, la question de la complémentarité des deux collectifs se pose.

Dans un certain nombre d'autres régions où il n'y a pas une telle organisation, les CFA font partie intégrante du réseau des centres, lequel peut s'emparer de sujets communs CFA- CFPPA tels que la stratégie commune de communication et de promotion des activités, la mise en œuvre de démarche qualité, l'individualisation et la sécurisation des parcours, l'intégration du numérique éducatif, mais également de sujets spécifiques tels que la mise en œuvre de la pédagogie de l'alternance, le déploiement d'un outil de gestion globale de l'activité... Si la question de l'évolution de l'offre de formations reste un sujet sensible, des réseaux ont souhaité malgré tout aborder collectivement les propositions d'évolution de leurs structures en leur sein avant avis de la DRAAF- SRFD.

#### **2.2.5 L'organisation et la gouvernance des réseaux dans le cadre des régions administratives élargies**

L'élargissement des régions interpelle fortement l'organisation et la gouvernance des réseaux en place dans plusieurs domaines. Face à ces évolutions, le statu quo semble difficilement envisageable :

Au niveau de la gouvernance :

- La dimension restreinte des régions existantes a permis la mise en place d'un pilotage basé notamment sur une relation de proximité forte avec les acteurs ; cette modalité de gouvernance sera-t-elle encore possible dans les nouvelles régions élargies ?
- Les « lourdeurs » évoquées par les acteurs des régions où le pilotage stratégique est assuré par plusieurs instances ne vont-elles pas s'amplifier ? Sera-t-il possible de conserver la totalité des acteurs qui siègent dans les différentes instances ?
- Un processus de décision à l'unanimité est-il compatible avec une région élargie comprenant un nombre très important d'acteurs ?

Au niveau de l'animation du réseau :

- Dans les grandes régions qui bénéficieraient de deux animateurs, la complémentarité, voire la synergie, de leur action doit être interrogée.
- Au niveau des activités développées par le réseau : comment mobiliser le plus grand nombre sur des sujets communs au vu de l'accroissement de l'hétérogénéité des centres ?
- Au niveau de l'organisation matérielle : comment concilier les réunions régulières et fréquentes avec les distances très importantes à parcourir par les acteurs des réseaux dans les nouvelles régions ?

#### Recommandations :

- Au sein du réseau et comme la note de service de 2007 l'indiquait, prévoir deux niveaux d'instance avec des compositions réinterrogées qui présentent une réelle complémentarité :
  - une instance plénière, associant les directeurs de centre et les directeurs d'EPLEFPA, qui définit les axes stratégiques, propose le budget, valide le bilan...
  - un comité, instance technique et organe exécutif, regroupant tout ou partie des directeurs de centre et des représentants des directeurs d'EPLEFPA, qui met en œuvre le plan d'action, choisit et organise les activités, est force de proposition vis-à-vis de l'instance plénière.
- Définir et/ou formaliser les rôles respectifs de la présidence du réseau, des autres directeurs, de l'animateur et des agents de la DRAAF (Chef du SRFD, Chargé de FPCA, DRIF) concernant le champ d'action et de représentation ; s'assurer que les différents acteurs agissent en cohérence et sans omission.
- Sur le plan de la gouvernance, veiller à ce que le fonctionnement du réseau dégage des espaces d'autonomie favorisant les initiatives des acteurs qui ont la responsabilité du choix et de la mise en œuvre opérationnelle des chantiers. S'assurer de l'articulation du fonctionnement du réseau avec la stratégie des EPLEFPA et de la DRAAF.

### **2.3 L'animateur : un acteur clé de la réussite du réseau ?**

L'appel à projet de 2007 prévoyait une fonction permanente d'animation dédiée au seul développement du réseau et à sa représentation éventuelle. L'animateur, dans cette tâche, devait être appuyé par les différentes compétences régionales mobilisables (DRIF, DRTIC, animateur des centres de ressources...). Dans ce contexte de mise en place, la prise en charge de l'animateur devait se faire par le transfert d'un poste gagé sur poste État. La personne qui remplissait cette fonction restait affectée administrativement dans l'EPLEFPA où elle effectuait ses missions préalables.

Le dispositif initial a été ajusté par la note de service de 2008, en particulier concernant le positionnement des animateurs et la définition de leur mission. Ainsi, au regard de l'expérience des premiers mois de fonctionnement, il a été affirmé que les animateurs régionaux :

- travaillent pour et sous l'autorité des établissements constitués en réseau. Les responsables de ces mêmes établissements définissent leur mission et établissent leur feuille de route.
- ont pour fonction essentielle l'animation du réseau pour le développement des coopérations entre établissements et la co-production de dispositifs et de compétences. Ils collaborent à ce titre avec l'ensemble des fonctions présentes dans les centres, mais sans s'y substituer.
- sont des interlocuteurs nouveaux pour les différents agents des DRAAF/SRFD qui interviennent dans le domaine de la formation continue et de l'apprentissage, mais ne peuvent effectuer des missions au nom de la DRAAF. Des échanges mutuels d'informations doivent être organisés au sein de chaque région.

#### ***2.3.1 Les profils de poste des animateurs***

La nécessité de répondre à des besoins très variés justifie pleinement le recours à des postes à profil. Les premières nominations démontrent des stratégies différentes selon les régions. Dans celles qui avaient déjà un candidat potentiel, ce sont les qualités du candidat qui ont influencé la définition du poste. Dans les autres régions, en l'absence de candidat, le profil du poste a été créé de manière à répondre le plus efficacement possible aux objectifs que s'étaient assignés les membres du réseau, notamment dans une perspective de développement de l'activité. De toutes ces situations, des profils avec des dominantes variées se sont dégagés : « le développeur commercial » ; « le spécialiste en ingénierie pédagogique » ou dans d'autres domaines tels que financement européen, coopération internationale... ; « le porteur de projet » ; « le gestionnaire

administratif » ; « le chargé d'ingénierie de développement, facilitateur, animateur d'équipe ». C'est ce dernier cas de figure qui est le plus couramment rencontré.

### 2.3.2 Les missions confiées aux animateurs

Les missions des animateurs de réseaux peuvent être analysées au regard du « référentiel professionnel du professeur chargé d'ingénieries de formation professionnelle » au ministère chargé de l'agriculture<sup>14</sup>, lequel constitue le document de référence pour les Professeur de Lycée Professionnel Agricole option ingénierie de formation professionnelle (PLPA IFP). Du reste, comme cela a été souligné précédemment (1.1), plusieurs d'entre eux appartiennent à cette section du corps des PLPA. Dans les faits, l'activité des animateurs de réseau s'inscrit clairement dans les activités du référentiel professionnel PLPA IFP, tout en présentant quelques spécificités.

La veille et la prospective en matière de formation professionnelle, qui constituent l'axe 1 du référentiel de PLP IFP, sont présentes dans la quasi-totalité des missions confiées aux animateurs de réseau, de même que la conception de projet de formation (axe 2 du référentiel). Ces deux premiers axes constituent le cœur de l'activité de l'animateur de réseau. Le périmètre de son action est particulièrement étendu. S'agissant de la veille par exemple, il concerne bien entendu tous les secteurs professionnels concernés par l'activité des centres en lien avec l'évolution des compétences et des opportunités de formation. Il peut couvrir également le domaine pédagogique, le contexte réglementaire de la FPCA...

Il y a lieu de souligner que l'animateur réalise rarement seul ces missions. Notamment s'agissant de la conception des projets, son rôle consiste davantage à animer un groupe qui réalise l'action plutôt que de produire lui-même.

Le troisième axe, relatif à la coordination et à l'animation des actions de formation, mobilise moins les animateurs. Il est souvent investi indirectement et par personnes interposées, pour assurer la mise en œuvre et la régulation collective des dispositifs préalablement conçus.

Enfin, d'autres missions, non mentionnées dans le référentiel métier PLPA IFP et de natures très variées, sont exercées par certains animateurs. Elles peuvent être attachées aux projets ou aux fonctions support ; elles visent à développer ou à améliorer le fonctionnement et l'activité du réseau, en tant que tel, ou des centres. Les principales missions observées peuvent être structurées selon le tableau suivant :

Accompagnement des centres dans les projets collectifs	Démarches	« Fournir un appui aux centres pour la mise en place de démarches pour la labellisation CDR »
	Investissements	« Accompagner les centres dans l'acquisition d'un logiciel global de gestion de centre ».
Mise en œuvre de politique publique MAAF	Produire autrement	« Participer au groupe de travail relatif au projet régional agro écologie et animer le réseau des CFA et CFPPA sur ce thème.
Collaboration avec la DRAAF/SRFD	PREAP	« Participer aux travaux du PREAP »
Qualité/démarche de progrès	Amélioration du fonctionnement interne du réseau	Concevoir, organiser et animer le travail nécessaire à l'élaboration, à la mise en œuvre de l'évaluation du travail du réseau
	Amélioration de la qualité des prestations, du fonctionnement des centres	« Aider à la décision pour le choix du référentiel de certification contextualisé à chaque centre accompagner les centres sur site et au niveau régional »
GRH : Professionnalisation des acteurs	Elaboration et mise en œuvre d'un plan de formation à destination des acteurs des centres	« Formation sur les nouveaux outils de communication : les réseaux sociaux » ; « Evolution des pratiques professionnelles des formateurs de CFA » ; « Accueillir et informer dans les centres »
Développement des partenariats	OPCA, ESAT	

<sup>14</sup> Projet de référentiel établi en 2002 et accessible sur Chlorofil : <http://www.chlorofil.fr/emplois-concours-formation-et-carriere/metiers-de-lea/eplefpa.html>

### **2.3.3 Le pilotage et les conditions d'exercice**

D'une façon générale, trois acteurs sont potentiellement en présence pour le pilotage du travail de l'animateur :

- l'autorité académique, qui rédige la lettre de mission qui ouvre droit à la prime CFC,
- le directeur de l'EPLFPA où l'agent est affecté, qui gère la partie administrative de la carrière de l'agent,
- le responsable du réseau (président à mandat variable dans le temps, président d'association, collectif...), avec lequel l'animateur travaille au quotidien et qui représente pour lui l'autorité fonctionnelle.

On pourrait ajouter les instances du réseau, vis-à-vis desquelles l'animateur rend également compte de l'activité du réseau, et, de façon au moins indirecte, de sa propre action.

Les missions de l'animateur sont définies dans une fiche de poste préalablement établie et validée par le réseau. Ces fiches sont parfois anciennes et l'animateur ne dispose pas toujours d'une lettre de mission annuelle qui précise ses priorités d'action. Dans ce cas, il construit son action à partir du plan d'action établi pour le réseau.

Lorsque celui-ci existe, l'entretien professionnel d'évaluation est réalisé selon les cas par le représentant du réseau, le directeur de l'EPLFPA support du poste de l'animateur et/ou la DRAAF SRFD. En l'absence, c'est une régulation « au fil de l'eau » et l'appréciation de la qualité du travail de l'animateur découle de celle du fonctionnement du réseau, qui fait office d'outil de pilotage.

Les lettres de mission supports de l'indemnité de Conseil en Formation Continue (CFC) sont quant à elles établies spécifiquement par la DRAAF/SRFD. Elles portent sur des objectifs selon les cas généralistes ou ponctuels, bien souvent en relation avec les priorités institutionnelles.

Cette multiplicité d'interlocuteurs et le fait que l'autorité fonctionnelle diffère de l'autorité hiérarchique placent parfois les animateurs dans des situations délicates. Elles induisent souvent des ambiguïtés, des zones de flou, voire des injonctions paradoxales, préjudiciables à un management efficace de l'animateur de réseau. Enfin, la localisation de l'animateur interroge souvent. Nos observations montrent qu'il n'y a pas de solution idéale et que, pour aborder cette question, la recherche de l'efficacité du travail de l'animateur devrait primer sur les jeux d'acteurs.

### **2.3.4 La posture de l'animateur**

La réussite de l'animateur dans ses missions est certes conditionnée à la maîtrise des dimensions techniques de la fonction, mais elle dépend également de la posture qui est la sienne. Si l'animateur doit répondre aux attentes des décideurs (directeurs d'établissement, directeurs de centre, DRAAF/SRFD), il y a lieu de constater que les attentes de ceux-ci quant à la posture de l'animateur peuvent diverger sensiblement.

La posture idoine, selon les directeurs, place l'animateur dans une situation d'écoute des centres pour en saisir les problématiques et les contraintes. D'autres qualités liées à la dimension relationnelle sont mises en avant : il doit être à la fois un animateur d'équipe, un facilitateur dans le collectif. Il sait composer avec les acteurs en présence mais s'astreint à rester en dehors des prises de position divergentes. Il propose mais il ne décide pas, même si quelque fois les centres font preuve d'inertie. Il respecte un équilibre dans sa relation avec les centres, même s'il a des affinités ou des occasions de travail plus fréquentes avec certains.

Quelles que soient les attentes des acteurs des établissements, l'animateur doit être soucieux de rendre des comptes sur son activité ; sa forte autonomie ne doit pas conduire à son indépendance. Il doit veiller à ce que son activité soit toujours en adéquation avec les besoins prioritaires des centres et à inscrire son action en complémentarité avec celle des acteurs institutionnels de la DRAAF/SRFD.

Tous ces éléments relèvent d'un équilibre subtil auquel l'animateur doit être très vigilant ; la qualité de son investissement et en particulier de sa posture est un des points clés de la réussite du collectif.

### **2.3.5 Les relations avec les acteurs**

#### ***Avec les acteurs des centres***

Les directeurs de centre et les chargés d'ingénierie de formation au sein des centres sont les acteurs avec lesquels les animateurs régionaux collaborent le plus souvent. Avec les premiers, il s'agit de choisir, prévoir, organiser et réguler les chantiers. Ce travail est réalisé le plus souvent dans le cadre de réunions périodiques et régulières. Selon le profil de l'animateur, l'influence des directeurs mais également la nature des questions évoquées, sa position dans ce collectif peut être très différente d'une région à l'autre. Cela peut aller de la simple contribution organisationnelle ou technique à une position de leadership partagé.

La collaboration avec les chargés d'ingénierie est plus opérationnelle et souvent plus soutenue. Selon les régions, elle est à configuration variable et élargie en tant que de besoins aux compétences techniques nécessaires pour mener à bien les chantiers retenus. Dans cette configuration, l'animateur de réseau est un animateur d'équipe. La reconnaissance de son leadership tient avant tout à ses compétences et à ses capacités relationnelles.

La question de la création, dans le cadre du réseau, d'une « cellule régionale d'ingénierie » composée de l'animateur et de chargés d'ingénierie des centres de formation mis à disposition de façon permanente est parfois évoquée. Si la mutualisation permanente a pour avantage de créer une équipe projet performante, cela a l'inconvénient d'introduire un manque de souplesse, un alourdissement important des charges du réseau et de poser de façon récurrente au niveau des centres la question du retour sur investissement.

Enfin, les animateurs de réseau sont à même de travailler avec de nombreux autres acteurs des centres, aussi bien en formation continue qu'en apprentissage, sur des projets extrêmement variés (voir partie 2.3.2 missions confiées à l'animateur). Ces initiatives sont extrêmement intéressantes. Au-delà de l'enrichissement des compétences, elles ont pour intérêt de renforcer la dynamique régionale ainsi que le sentiment d'appartenance à un collectif qui est facteur de motivation individuelle. La mise en œuvre renouvelée d'un séminaire de rentrée réunissant des acteurs de tous les centres CFA-CFPPA, pratique instaurée dans au moins une région, constitue une pratique intéressante qui s'inscrit dans ce cadre.

#### ***Avec les acteurs de la DRAAF SRFD***

La note de service du 03 Mai 2007 prévoyait que les DRIF, DRTIC, animateur des centres de ressources... soient autant de compétences sur lesquelles l'animateur puisse s'appuyer. Force est de constater que le bilan des collaborations avec les acteurs de la DRAAF SRFD est plutôt mitigé.

Dans les situations les plus favorables, la collaboration est basée sur l'échange d'informations et la complémentarité d'action sur des thématiques ou des projets communs. En revanche, nous avons également observé des régions où les acteurs ne se connaissent pas, voire s'ignorent. Même si les animateurs de réseau n'entrent pas dans la ligne hiérarchique habituelle, la prise en compte de leur rôle pour une contribution au bon fonctionnement de l'appareil de formation technique du ministère de l'agriculture est essentielle. Globalement, le potentiel de progrès, pour les centres en particulier mais aussi pour l'appareil public de formation agricole en général, lié à un développement des relations entre les agents des DRAAF/SRFD et les animateurs régionaux, reste important.

### **2.3.6 Les parcours professionnels et la professionnalisation des animateurs**

L'exercice de cette fonction particulièrement exigeante nécessite notamment d'être dans une logique de création permanente de solutions originales, voire innovantes, d'avoir des capacités d'anticipation pertinente à partir de perspectives fondées qu'il s'agit de faire partager. Ces capacités sont incompatibles avec une activité solitaire et non évolutive. Même si la pérennité dans le poste peut être favorable au développement et au rayonnement du réseau, elle doit être réinterrogée périodiquement par la hiérarchie, qui doit s'assurer que les missions confiées sont assurées.

La complexité des capacités mobilisées dans l'exercice de la mission d'animateur de réseau interroge également la formation continue de ces personnels. Localement, des solutions existent. Nationalement, le groupement des animateurs de réseaux régionaux s'est emparé de cette question, par exemple pour faciliter la prise de fonction des nouveaux animateurs.

Enfin, la richesse du poste est porteuse de compétences variées que l'animateur de réseau pourra valoriser dans un parcours conduisant à la prise de responsabilités plus importantes, notamment dans des fonctions de direction.

#### Recommandations

- Veiller à la bonne posture de l'animateur. La posture adéquate est celle d'initiateur (qui sollicite les directeurs de centre, les incite à... sans décider à leur place) ; mais également de facilitateur du collectif, de l'émergence de projets...
- Considérer les postes d'animateurs comme des postes à profil. La définition de ce profil et le recrutement de l'animateur seront approuvés par l'ensemble des membres du réseau et par la DRAAF. En cas de candidatures infructueuses au sein de l'administration, le réseau proposera le recrutement d'un candidat non fonctionnaire répondant au profil défini.
- Systématiser les entretiens annuels d'évaluation de l'animateur, conduits par l'autorité hiérarchique et l'autorité fonctionnelle (pour l'animateur affecté à un EPLEFPA, entretien professionnel assuré par le directeur d'EPLFPA et un représentant du réseau, évaluation de la mission CFC par le DRAAF). Veiller à la cohérence entre les missions confiées par le réseau et celles qui sont établies par la DRAAF/SRFD à l'appui de la mission CFC.
- Proposer des réponses formation adaptées aux besoins des animateurs de réseau dans le programme national de formation
- Inscrire la fonction dans le cadre d'un parcours professionnel qui prépare à une évolution vers d'autres fonctions, avec une mobilité à prévoir.

## 2.4 Quelles relations entre l'État et les réseaux ?

### 2.4.1 Une organisation engagée en 2007

La note de service DGER/SDEPC/SDSFRD/N2007-2062 du 03 mai 2007 intitulée « Orientations pour la mise en réseau des CFA et CFPPA, et appel à projet » donnait une place majeure à la DRAAF dans la construction des réseaux régionaux. Elle recommandait de « constituer une équipe régionale pilotée par la DRAAF pour impulser et accompagner cette démarche innovante... ».

Cette note précisait également certains points importants dont la plupart sont toujours d'actualité. Ils concernent principalement :

- **Le rôle de la DRAAF**

Un réseau ne peut être décrété car il est le fruit d'une volonté locale de réaliser des accords négociés entre EPLEFPA avec la recherche d'une plus-value pour chacun. La constitution d'une équipe régionale pilotée par la DRAAF pour impulser et accompagner la démarche ne donne pas à cette dernière une place centrale dans le fonctionnement et le pilotage du réseau. Il est en effet indiqué que l'animation du réseau « peut comporter la participation du DRIF, du DRTIC, du chargé de FPCA... » (annexe de la note de service 2007) et que des échanges mutuels d'informations sont organisés (note de service 2008). Le

souci d'éviter toute confusion entre réseau et autorité académique est explicite ; il est précisé que l'animateur «ne peut pas être placé sous l'autorité fonctionnelle du SRFD».

- **Le soutien de la DGER à la constitution de réseaux**

Depuis 2007, l'État a marqué sa volonté de développement des réseaux en maintenant son engagement budgétaire sur les postes d'animateurs et en octroyant un régime indemnitaire fondé sur la prime de conseiller en formation continue.

Outre cet engagement financier, la DGER entendait organiser un appui national aux dynamiques régionales de construction de réseaux, même si la note de service de 2007 n'en explicite pas les modalités. Un suivi par la DGER de l'action des réseaux est introduit dans l'appel à projet de 2008, au travers d'un bilan annuel que chaque réseau devra établir.

#### **2.4.2 La diversité de positionnement des DRAAF/SRFD**

Les réseaux révèlent de nouveaux types de fonctionnements spécifiques, relativement différents de ce qui se pratique habituellement dans la fonction publique ; le mode de relation traditionnel est interrogé. Chaque réseau a donc du définir un système de relations entre les centres, les établissements et la DRAAF/SRFD représentant l'État.

Ceci se traduit de manières diverses d'une région à l'autre. L'association, l'implication des représentants des SRFD (chargé de FPCA, DRIF, CIA, ...) sont très variables. Certains réseaux entretiennent des relations quasi permanentes avec les services de la DRAAF/SRFD alors que d'autres font preuve d'une indépendance plus poussée. Il existe aussi des formes de « co-pilotage » avec le service régional (participation aux instances, à la prise de décision,...), particulièrement quand le support du réseau est un CRIPT.

L'interface avec les principaux partenaires des réseaux est assurée de façon variable conjointement par les représentants du réseau, l'animateur et/ou représentant des directeurs mandaté par ses pairs, et par les membres de la DRAAF/SRFD.

Le positionnement de l'autorité académique vis-à-vis des services de la région a parfois été interrogé. Il est nécessaire de clarifier cet aspect (quel est l'interlocuteur auprès des services de la FPCA du Conseil régional?). Les relations institutionnelles avec les services des Conseils régionaux notamment impliquent la présence systématique de la DRAAF, représentant l'État et garante de la cohérence des dispositifs mis en place.

Même si l'on observe de nombreuses situations intermédiaires, il est possible de caractériser quatre principaux types de positionnement des DRAAF/SRFD par rapport aux réseaux de centres :

- Des services régionaux de l'État acteurs prépondérants

Dans ce cas, des liens étroits existent entre le réseau et la DRAAF/SRFD. Ils se traduisent par une implication forte du SRFD (implication dans les réunions du réseau, voire maîtrise de l'ordre du jour...), organisation conjointe des réunions par le réseau et le SRFD. Les liens avec les animateurs sont alors directement corrélés à leur lieu d'affectation. Nous pouvons dire que le mode relationnel des acteurs est « descendant », il est initié par la hiérarchie. Les animateurs basés en DRAAF sont dans ce schéma très en contact avec les services du SRFD et peuvent être placés ou se sentir sous l'autorité hiérarchique du DRAAF/SRFD.

- Des services régionaux de l'État copilotes du réseau

Dans la majorité des régions, les fonctionnements observés se caractérisent par une certaine autonomie vis-à-vis des services de l'État ou de leurs représentants. Ces derniers sont néanmoins a minima invités aux réunions générales ainsi qu'à certaines sessions de travaux.

Deux entrées permettent au DRAAF/SRFD de jouer un rôle nouveau et « adapté » au fonctionnement de type réseau (équilibre autonomie / contrôle) :

- le DRAAF participe à la rédaction de la lettre de mission de l'animateur ; cela permet de réaffirmer la posture hiérarchique du directeur régional. Le management de l'animateur du réseau est, dans ce cas, plus marqué de la part du chef de SRFD et du DRAAF.

- lorsque c'est un CRIPT qui supporte le réseau, les liens entre ce dernier et les services de la DRAAF sont renforcés du fait notamment d'une présence plus affirmée du directeur régional dans les organes de prise de décision.

L'animateur réseau est dans ces deux situations en poste dans un EPLEFPA et le mode relationnel est plus équilibré et participatif ; il concerne les problèmes des centres et les EPLEFPA, le niveau régional ayant une approche plus collaborative.

- Des services de l'État peu ou non influents

Après la phase de mise en place du réseau, il peut arriver que la DRAAF-SRFD, par choix ou par résultante, se retrouve en position de retrait vis-à-vis du fonctionnement du réseau, laissant ainsi l'initiative aux décideurs des établissements.

Par ailleurs, dans les régions sans réseau officiel, des « attitudes réseau » peuvent exister ponctuellement entre centres et EPLEFPA. Des « alliés de circonstance » opèrent des rapprochements et mettent en œuvre des collaborations ponctuelles, mais sans stratégie de groupe. Il n'y a pas d'animateur et les relations avec la DRAAF sont portées par les EPLEFPA.

Les niveaux régionaux, qui ont souvent été à l'origine des démarches collectives des CFA et CFPPA, ont les moyens d'accompagner dorénavant les stratégies développées dans le cadre des réseaux constitués et inscrites dans les PREA(P). Les orientations de la politique nationale peuvent ainsi être prises en compte. Sous cet angle, le réseau participe à la mise en œuvre des politiques publiques.

A l'inverse, l'organisation d'un réseau sous le statut d'association (loi 1901) s'accommode très difficilement des règles inhérentes à la fonction publique ; les politiques publiques sont alors mises en œuvre au seul gré des décisions de l'association.

### **2.4.3 Un manque de continuité dans le pilotage national**

L'arrêt brutal de la procédure suite à l'appel à projet de 2008, contrairement à ce qui avait été initialement annoncé, a pénalisé les 5 régions qui n'ont pas été retenues dans les premiers appels à projets. De plus, le manque d'exigences concernant les bilans annuels, attente pourtant précisée dans la note de service, et le manque de valorisation nationale ont donné des signaux négatifs sur la pérennité de la politique mise en œuvre.

Par ailleurs, le Groupe des animateurs de Réseaux Régionaux (GARR) n'est plus piloté au niveau national. Il remplit pourtant une mission importante au niveau de la concertation et, surtout, permet les échanges de pratiques entre animateurs, ce qui constitue une véritable attente et un réel besoin. Ces derniers « s'auto-animent » ; cette situation ne peut vraisemblablement pas perdurer. Ainsi, les relais que constituent les animateurs de réseaux doivent être au fait des orientations nationales et être à même d'en assurer localement la prise en compte, dans le respect des prérogatives et de l'autonomie des établissements.

#### **Recommandations**

- Réaffirmer le rôle de la DRAAF comme garante de la mise en œuvre des politiques publiques, quelles que soient l'organisation du réseau et la structuration juridique retenue
- Clarifier les liens entre l'animateur, nommé par l'État, et l'autorité académique par la formalisation d'une relation affirmée et articulée avec l'encadrement fonctionnel assuré par les acteurs du réseau.

## **2.5 Quels partenariats entre les réseaux et les autres acteurs ?**

### **2.5.1 *Le réseau : un atout pour répondre aux attentes des Conseils régionaux***

Les prérogatives des Conseils régionaux en matière de formation continue et d'apprentissage se sont renforcées au fil des évolutions législatives. Au travers des marchés et des conventions dont ils ont la maîtrise, les Conseils régionaux impulsent de nouvelles collaborations entre les centres de formation et favorisent le regroupement des organismes.

En réunissant les compétences de chacun, en apportant une « force de frappe » accrue et une meilleure réactivité, le réseau permet à ses membres d'accéder à des marchés de formation plus ambitieux et plus importants. Il permet dans certains cas aux centres d'intervenir dans de nouveaux secteurs professionnels. Une telle organisation apparaît aujourd'hui indispensable afin de pouvoir se positionner en termes de dimension, de couverture du territoire, de compétences et de capacités (diversité de champs professionnels) vis-à-vis des autres organismes de formation qui, eux aussi, se structurent et se regroupent.

Au-delà de la capacité à répondre à des appels à projets élargis et à réunir leurs ressources, les Conseils régionaux attendent des réseaux une harmonisation des pratiques et une amélioration des procédures internes des centres, dans un souci de qualité croissante. L'absence de personnalité juridique ne semble pas être un obstacle majeur, sous réserve que l'organisation en réseau réponde à ces attentes. Les régions rencontrées expriment un avis globalement positif sur l'évolution des pratiques des centres, qu'ils attribuent notamment à l'organisation en réseau, même si des améliorations sont encore attendues.

### **2.5.2 *Des marges de progrès vis-à-vis des priorités des OPCA***

Les attentes des OPCA sont multiples et les priorités diffèrent selon les partenaires. Les interlocuteurs rencontrés soulignent la nécessité d'individualiser les formations, en partant des besoins de chaque individu et/ou de chaque structure. De leur point de vue, certains CFPPA répondent difficilement à cette exigence. Nombre de centres leur apparaissent « rôdés » à des propositions globales de formations et sont moins prêts pour répondre à des besoins spécifiques et individualisées. Pour proposer des programmes de formations « à la carte », des changements seraient indispensables dans leurs pratiques. Pour cela, l'appui du réseau est précieux. Les échanges de pratiques, la mutualisation des compétences et la professionnalisation des acteurs de formation sont autant de facteurs de progrès.

La demande des OPCA porte également sur des formations *in situ*, au plus près des entreprises ou collectivités territoriales et de leurs besoins. Ces nouvelles perspectives peuvent être prises en compte et facilitées par la structuration en réseaux. Les centres doivent pouvoir proposer des réponses adaptées aux besoins spécifiques des branches professionnelles et des bassins d'emploi, grâce à un portefeuille de compétences plus étoffé et désormais accessible localement.

Par ailleurs, les partenaires soulignent parfois fortement qu'ils attendent une démarche plus active des CFPPA dans la mobilisation des publics cibles, qu'ils s'agissent des entreprises du secteur professionnel, des acteurs de leur territoire ou des stagiaires potentiels. Enfin, des améliorations dans le suivi administratif des formations sont encore attendues, même si des progrès sont le plus souvent notés.

### **2.5.3 *Un positionnement à renforcer au sein des organismes de formation de la région***

L'organisation en réseau apparaît adaptée pour positionner les centres sur de nouveaux marchés et améliorer la lisibilité de l'offre de formation, dans un contexte de réorganisation de nombreux organismes (GRETA, AFPA, ...) et d'évolution de la structuration régionale des principaux partenaires financeurs.

Si des situations de concurrence existent entre les différents réseaux de centres de formation, on observe également sur le terrain des collaborations avec d'autres organismes (Chambre d'agriculture, GRETA...) pour répondre à certains appels d'offres. La structuration en réseau permet ainsi de développer localement des complémentarités entre des structures initialement concurrentes.

#### **2.5.4 Des connexions à développer au sein de l'appareil public agricole**

Sur un plan plus stratégique, le réseau permet aux centres de porter des orientations partagées et d'être représentés au niveau régional, à l'instar des principaux partenaires. Si ce parallélisme est a priori favorable au développement des échanges, la question de l'articulation entre le réseau et la DRAAF/SRFD doit être traitée au préalable afin de lever toute ambiguïté concernant le rôle et les compétences de chacun.

L'enseignement technique agricole public a développé en son sein de nombreux réseaux aux fonctionnements et objectifs différents :

- les réseaux thématiques (Éducation au développement durable, Agriculture Biologique,...),
- les réseaux mixtes ou technologiques (Systèmes de Culture Innovants, Biomasse et territoires...),
- les réseaux sectoriels (ANFOPEIL, Préférence Formation, F2A<sup>15</sup>...).

Les réseaux régionaux de CFA et CFPPA, ainsi que le groupement national des animateurs de réseaux, n'ont développé que peu d'échanges structurés avec les autres réseaux. Il est important aujourd'hui d'assurer une meilleure circulation des informations sur les actions de chacun, sur les données, références et outils produits, et de réfléchir à la nécessaire capitalisation des différentes actions engagées. Il pourrait être également envisagé une mobilisation commune sur des projets de grande ampleur et importants pour l'institution permettant ainsi des synergies. Les besoins en matière de formation continue et d'apprentissage seront mis en évidence et l'efficacité du système général de formation du ministère de l'agriculture ainsi mieux assurée.

#### **Recommandations**

- S'assurer de la cohérence des orientations du réseau avec les politiques du Conseil régional et des acteurs du territoire.
- Dans le cadre du réseau, prendre en considération les attentes des principaux partenaires, puis les informer de l'organisation du réseau et des modalités de collaboration potentielles.
- Développer, avec le Conseil régional, des modalités de relations permettant, à la fois, à la DRAAF d'exercer son rôle d'autorité académique et de cohérence dans la mise en œuvre des politiques publiques, et au représentant du réseau de porter l'action collective et le développement des centres.

### **3. Perspectives et préconisations**

Si quelques réseaux ont rencontré de fortes difficultés au départ et si, aujourd'hui encore, des questions se posent, les réseaux actifs ne sont pas remis en cause par les acteurs concernés. Sur le terrain, personne n'envisage un retour en arrière. De plus, les réseaux de CFA et CFPPA sont perçus très positivement aussi bien par les acteurs de l'enseignement agricole que par les partenaires extérieurs.

Les réseaux formels de CFA et de CFPPA ont été constitués dans la plupart des régions il y a environ huit ans. Le recul permet de constater que ces réseaux sont, comme cela était envisagé au départ, des organisations diversifiées, liées aux initiatives et aux volontés locales. Au sein d'une même région, l'organisation n'est pas

<sup>15</sup> Réseau "Formation AgroAlimentaire" (F2A), qui rassemble 42 établissements publics de formation rattachés au ministère en charge de l'agriculture

figée. Les changements d'acteurs (directeurs de centres, directeurs d'établissements ou chef de SRFD) peuvent générer des adaptations. Sur le terrain, les évolutions observées traduisent souvent une maturité croissante du réseau.

De très nombreuses régions sont actuellement en réflexion sur la structuration du réseau de CFA et de CFPPA. Les organisations actuelles sont notamment questionnées par l'évolution des périmètres des régions, évolution qui concerne douze réseaux parmi les quinze actifs en métropole. Parallèlement, plusieurs d'entre eux s'interrogent sur l'évolution de leur statut juridique, suite aux évolutions réglementaires et aux attentes des partenaires. Enfin, des créations de réseaux sont à l'étude dans des régions non encore pourvues.

Compte tenu de l'observation des organisations existantes et de la clarification récente des possibilités de statut juridique, trois schémas de structuration peuvent guider les réflexions actuelles des acteurs (§ 3.1).

Quelle que soit la structuration retenue, un certain nombre de fragilités et de difficultés doivent être dépassées. A cette fin, en complément des recommandations présentées au fil de l'analyse dans la seconde partie du rapport, un ensemble de préconisations sont formulées, tant à destination des acteurs des établissements qu'à l'adresse des niveaux régionaux et centraux de l'État (§ 3.2).

### **3.1 Une organisation en cohérence avec les objectifs visés**

L'observation montre que les organisations évoluent au fur et à mesure des années, en fonction des acquis et du contexte, ce qui en fait des structures vivantes et adaptables. Ainsi, on observe fréquemment différentes phases dans l'histoire d'un réseau.

- Au départ, beaucoup de réseaux se sont attachés à structurer et à partager la fonction de veille, à organiser des chantiers collectifs d'ingénierie afin de développer des actions dans nouveaux champs, à harmoniser leurs pratiques et à communiquer ensemble. Lorsque le réseau fonctionne de façon satisfaisante, ces actions ont permis de rompre l'isolement, de mieux se connaître, d'apprendre à travailler ensemble, de développer une culture commune, de réduire les craintes et les tensions concernant les risques de concurrence entre centres. La volonté partagée des acteurs de travailler ensemble, l'appui de la DRAAF/SRFD, la formalisation des règles internes conditionnent fortement la réussite de cette première phase.
- Sur la base des acquis du travail en réseau, et compte tenu des exigences du contexte, de nombreux réseaux ont progressivement évolué vers de nouveaux objectifs : répondre de façon concertée aux principaux marchés qui conditionnent l'activité des centres (dont les marchés qualifiants des Conseils régionaux), progresser collectivement en qualité, développer en réseau les relations et la représentation auprès des partenaires... Cette phase ne peut s'instaurer que dans un climat de confiance, construit progressivement et conditionné par l'existence de règles de fonctionnement claires, acceptées par tous.
- Dans certaines régions, on peut considérer que le réseau a atteint une forte maturité. Le fonctionnement en réseau est pleinement intégré par les acteurs. Au-delà des objectifs mentionnés précédemment, des stratégies à moyen terme visant à renforcer le positionnement des centres sont mises en œuvre : développement de nouvelles pratiques pédagogiques, démarche de certification qualité partagée...

Qu'il s'agisse de constituer un réseau ou de faire évoluer une organisation existante, les acteurs doivent s'interroger et apporter une réponse collective à un ensemble de questions préalables :

- Un réseau pour faire quoi ? Quelles actions veut-on partager ?
- Un réseau qui fonctionne avec quels moyens ? Quelles ressources est-on prêt à mobiliser ? Selon quelles modalités ?

- Un réseau à qui l'on confie quelles décisions ? Quelles questions souhaite-t-on traiter en réseau et soumettre à son instance délibérative ? Quelles articulations entre démarche réseau et démarche des établissements ?

Sur le plan juridique, compte tenu des évolutions du cadre réglementaire (décret n°2015-730 du 24 juin 2015), deux possibilités sont désormais offertes par le code rural (article D811-76-2) aux EPLEFPA qui souhaitent travailler en groupement d'établissement :

- création sous la forme d'un complexe d'enseignement technique agricole prenant appui sur un EPLEFPA support, dans les conditions prévues par le décret no 81-418 du 23 avril 1981 relatif aux complexes d'enseignement agricole,
- création sous la forme d'un groupement d'intérêt public, au sens de l'article 98 de la loi no 2011-525 du 17 mai 2011 de simplification et d'amélioration de la qualité du droit.

La structuration du réseau sous une autre forme juridique est désormais exclue.

L'analyse permet de dégager trois schémas d'organisations, qui apparaissent en phase avec les objectifs poursuivis et avec les évolutions réglementaires. Chaque type d'organisation présente des limites et des points sur lesquels une vigilance s'impose. Ces schémas ont vocation à éclairer les réflexions. Il appartient à chaque réseau de décliner un cadre spécifique adapté à la situation régionale.

### **Réseau type « structuration légère, fonctionnement collaboratif entre centres »**

Le réseau a pour objectif majeur le développement d'actions de formations nouvelles. A cette fin, il assure ou structure la fonction de veille, incite les centres à s'investir sur les chantiers repérés, organise une ingénierie collective et cherche à faciliter des réponses harmonisées (harmonisation des pratiques), sans remettre en cause les prérogatives des EPLEFPA. Il peut intervenir également en matière de promotion, d'animation et de professionnalisation des acteurs. Il peut aussi être amené à accompagner les centres confrontés à des appels d'offres qui exigent désormais des partenariats régionaux.

#### Principales caractéristiques :

- Une charte précise les règles de déontologie et d'intervention de chaque centre (respect du territoire, non-concurrence) ainsi que les modalités d'échanges financiers entre centres à l'occasion des chantiers collaboratifs.
- Le réseau ne se substitue pas aux centres ; l'ingénierie reste positionnée dans les centres ; chaque centre décide ou non de répondre à un marché, d'investir ou non du temps d'ingénierie.
- Le plan d'action n'engage pas les centres au-delà de leur contribution au budget.
- Le budget du réseau en tant que tel est réduit (frais de fonctionnement de l'animateur, quelques actions de promotion...).
- Le réseau prend appui sur un complexe d'enseignement technique agricole, porté par un EPLEFPA support.

*Cette organisation ne peut fonctionner qu'avec une bonne entente entre les acteurs. La clarification des règles d'intervention et la culture partagée doivent y participer. Le réseau doit par ailleurs veiller à une excellente harmonisation interne et une communication suivie avec les financeurs afin que ceux-ci trouvent dans une telle organisation une réponse correcte à leurs attentes d'harmonisation et de qualité.*

*Les prérogatives de chaque centre et la politique de chaque EPLEFPA sont pleinement conservées. La mobilisation des directeurs d'établissement pour les questions du réseau peut être insuffisante et constituer une difficulté. La DRAAF/SRFD joue un rôle essentiel au départ pour faciliter la structuration du réseau, puis ensuite pour assurer une bonne relation entre le réseau et le collectif des directeurs d'établissements, dont il faut veiller à l'implication, quelle que soit l'organisation du réseau.*

### **Réseau type « collaboration entre centres dans le cadre d'un réseau d'EPLEFPA »**

Les établissements souhaitent développer l'approche en réseau d'un ensemble de missions et d'aspects de leur fonctionnement. Les questions relatives à la FPCA sont un des volets de la stratégie et du plan d'action de ce réseau. Les directeurs d'EPLEFPA entendent s'impliquer collectivement dans le pilotage des actions.

#### Principales caractéristiques :

- Une politique et un plan d'action FPCA qui s'inscrit dans un projet plus large.
- Une participation directe des directeurs d'établissement dans le pilotage, voire le suivi, des actions.
- Les centres peuvent se considérer comme fortement engagés par les actions décidées collectivement, en fonction d'orientations arrêtées par un comité directeur qui implique directement les directeurs d'établissement.
- Le budget du réseau consacré à la FPCA peut-être réduit (frais de fonctionnement animateur, quelques actions de promotion...).
- Comme dans le cas précédent, le réseau prend appui sur un complexe d'enseignement technique agricole, porté par un EPLEFPA support.

*L'entrée établissement doit faciliter la mutualisation de l'ensemble des ressources des EPLEFPA et renforcer la cohérence dans les projets stratégiques. La principale différence avec le schéma précédent est l'implication du collectif des directeurs d'établissement dans le fonctionnement du réseau et des activités FPCA. Si cela résout une difficulté, il convient cette fois de veiller à ce que les directeurs de centre se mobilisent pleinement, au sein d'un réseau qui n'est pas « leur réseau ». Les questions concernant la représentation extérieure et la place de la DRAAF/SRFD peuvent se poser.*

### **Réseau type « structuration forte, avec une personnalité juridique spécifique »**

Les acteurs souhaitent confier au réseau des compétences fortes, en termes d'action et de représentation.

#### Principales caractéristiques :

- Un groupement d'établissements publics est constitué sous la forme d'un groupement d'intérêt public, conformément à la possibilité désormais ouverte par le code rural. La constitution d'une association, qui apparaissait antérieurement peu pertinente<sup>16</sup>, est maintenant exclue
- Le réseau dispose ainsi d'un budget spécifique ; un ordonnateur et un agent comptable sont nommés.
- Au travers du GIP, le réseau pilote la veille et l'ingénierie, en fonction des actions sur lesquelles le réseau a décidé de se positionner.
- Le GIP peut être l'organisme gestionnaire d'un CFA régional.
- Le GIP peut réglementairement être signataire d'une convention de formation continue, mais il ne peut être dispensateur de l'acte de formation. En effet, l'activité formation continue fait partie des missions dévolues par la loi à un EPLEFPA et, dans le cadre du principe de spécialité, elle doit être dispensée par l'EPLEFPA lui-même.

*Ce type d'organisation répond à la demande de certains partenaires extérieurs et à la volonté de certains centres de formation. Il peut être un vecteur efficace pour harmoniser et améliorer les procédures et pratiques dans les centres. Il s'agit cependant d'une forme plus lourde et plus coûteuse (coûts liés au budget autonome, financement de la trésorerie...) que le complexe d'enseignement technique agricole. Lors de l'élaboration des statuts, une vigilance particulière doit être apportée à la définition des engagements des établissements. Les orientations retenues collectivement engagent l'avenir des centres. La stratégie du groupement peut interroger les projets et démarches des établissements.*

*La question de la présidence et de la représentation extérieure se pose, la difficulté étant de valoriser la force que donne la personnalité juridique tout en respectant l'équilibre entre les établissements et la place de la DRAAF/SRFD.*

---

<sup>16</sup> Le rapport n°11146 établi par le CGAAER en Juin 2012 sur l'appui méthodologique à la mise en place de pôles de compétences inter-régionaux pour l'enseignement agricole public constatait que " le statut associatif est juridiquement inadapté au portage de projets inter-établissement ».

## 3.2 Préconisations

Même si l'impact positif des réseaux pour l'appareil public de formation professionnelle continue et d'apprentissage n'est pas aisément quantifiable, l'analyse confirme que celui-ci est important. Les réseaux apportent aux centres une contribution décisive pour l'obtention de marchés et le développement des activités. Ils génèrent directement ou indirectement des effets positifs sur le fonctionnement des centres et la professionnalisation des acteurs. Au-delà de ce qu'ils apportent aux centres, les réseaux de CFA et CFPPA constituent aujourd'hui un socle adapté pour répondre aux attentes des partenaires et être en phase avec la structuration des autres organismes de formation.

Les trois axes d'intervention des réseaux envisagés en 2007 conservent toute leur pertinence : coopération pour la co-production de dispositifs, mutualisation des compétences et professionnalisation des équipes, représentation des potentiels des centres. Chaque réseau peut, dans ce cadre, définir un projet adapté à son contexte et aux priorités des acteurs.

Les préconisations ici formulées s'adressent aux acteurs des établissements, mais aussi aux niveaux régionaux et centraux de l'État. Elles seront utilement croisées avec les recommandations plus opérationnelles présentées au fil de l'analyse dans la seconde partie de ce rapport.

### 3.2.1 Préconisations à destination des acteurs Locaux (PL)

Chaque région doit mettre en place une organisation et un fonctionnement adaptés aux souhaits des acteurs et au contexte, puis faire évoluer le dispositif lorsque cela est pertinent. Pour construire ou faire évoluer le réseau, les acteurs des établissements doivent travailler en relation étroite avec la DRAAF/SRFD. Il est souhaitable de prendre contact avec les principaux partenaires afin de clarifier leurs propres attentes.

L'évolution des périmètres régionaux impose une remise à plat des accords existants et la recherche d'un dispositif adapté à la fois à l'ensemble des acteurs désormais réunis et à une configuration élargie (nombre de centres concernés, répartition territoriale). Le maintien dans un premier temps des réseaux préexistants peut permettre la maturation indispensable d'un nouveau cadre et d'un projet partagé.

La formalisation du fonctionnement (charte de fonctionnement, protocoles d'échange, suivi et évaluation des actions menées...) est indispensable pour développer la confiance entre les membres. C'est un des moyens de sécuriser le dispositif, confronté au turn-over parfois rapide des directeurs de centre et qui repose parfois très fortement sur le profil de l'animateur. Chaque réseau doit s'interroger sur les dispositions qu'il peut prendre afin de réduire cette fragilité constatée sur le terrain (explicitation des procédures internes, accompagnement des nouveaux directeurs et plus largement des acteurs du réseau, partage des dossiers portés par l'animateur...). L'efficacité et la pérennité du réseau passent aussi par son appropriation par l'ensemble des acteurs, par le développement d'une culture et de pratiques partagées.

PL1 : Définir une organisation régionale adaptée au contexte et aux acteurs, en privilégiant simplicité et efficacité. Le choix de constituer un GIP doit être pesé avec la DRAAF/SRFD, au regard de la plus-value escomptée par rapport à une organisation plus souple.

PL2 : Fixer des règles équitables et transparentes de gestion des échanges entre les centres dans le cadre de fonctionnement du réseau ; créer les outils nécessaires à cette gestion.

PL3 : Renforcer l'adhésion et l'investissement des personnels des établissements et des centres, en les informant régulièrement, notamment au niveau des conseils de l'EPLFPA.

PL4 : Prévoir un ensemble de dispositions de nature à pérenniser l'organisation et à assurer la continuité du fonctionnement du réseau en cas de turn-over important dans les équipes et au départ de l'animateur.

### **3.2.2 Préconisations à destination des acteurs Régionaux (PR)**

Si un réseau ne peut se développer sans la volonté des acteurs directement concernés, l'observation montre que les DRAAF/SRFD jouent un rôle central pour accompagner leur constitution et veiller à leur fonctionnement harmonieux. Ils sont souvent garants de la relation qui doit s'établir entre le réseau de centres et le collectif des directeurs d'établissements, qui valide les orientations et le budget de ce réseau.

Par ailleurs, la DRAAF/SRFD établit son projet stratégique et de performance et pilote l'élaboration du projet régional de l'enseignement agricole (PREA), ainsi que du projet stratégique de l'enseignement agricole public en région (PREAP) qui le complète. Il est fondé que la DRAAF/SRFD recherche une cohérence concernant les orientations stratégiques de ces différents projets et souhaite la mise en œuvre de synergies entre les actions conduites. De son côté, le réseau doit veiller à inscrire ses projets dans les priorités stratégiques du PREA(P).

L'animateur de réseau assure ses fonctions au service des CFA et CFPPA, sous l'autorité fonctionnelle des responsables du réseau. La mise en place des animateurs a conduit les SRFD à redéfinir leurs propres missions, notamment d'animation, vis-à-vis des centres publics. La question du partage des rôles en matière d'animation se pose dans de nombreuses régions, le SRFD conservant en tout état de cause une responsabilité vis-à-vis des centres de formation publics et privés, notamment concernant les aspects régaliens (mise en œuvre des dispositifs de certification, accompagnement des rénovations de diplômes...).

PR1 : Créer les conditions favorisant l'émergence des réseaux dans les régions qui n'en sont pas pourvues et, dans le cadre de la nouvelle carte des régions, conforter le fonctionnement des réseaux existants.

PR2 : Veiller à ce que le réseau soit mobilisé dans les priorités stratégiques du PREAP, notamment dans le cadre de la FPCA.

PR3 : S'assurer de l'implication des directeurs d'établissement dans les stratégies et le fonctionnement du réseau ; encourager les initiatives collectives d'EPLFPA permettant d'articuler leurs propres stratégies avec celles du réseau des CFA/CFPPA.

PR4 : S'assurer de la cohérence des actions du réseau avec le projet stratégique de la DRAAF et avec les missions dévolues au SRFD, notamment concernant l'animation.

### **3.2.3 Préconisations à destination des acteurs Nationaux (PN)**

Les réseaux de centres ont un impact positif reconnu pour l'appareil public de formation professionnelle continue et d'apprentissage. Il est souhaitable de prolonger la politique engagée, de compléter le maillage actuel et d'accompagner le déploiement d'un réseau dans toutes les régions de dimension suffisante.

Les réseaux de centres, dans l'esprit des notes de service de 2007 et 2008 visant au développement de coopérations entre centres, ne peuvent fonctionner sans une animation permanente, assurée par un agent ayant des compétences spécifiques et placé dans une posture en décalage par rapport aux DRAAF/SRFD d'une part, aux directeurs de centres d'autre part. La prise en charge par l'État du poste d'animateur doit intervenir à l'issue d'une validation du projet régional de réseau de centres, comme cela a été le cas en 2007 et 2008. Le fonctionnement et la pérennité de la plupart des réseaux actuels seraient fortement questionnés en cas de remise en cause du financement de l'animateur par l'État, crainte formulée par de nombreux acteurs.

Les animateurs des réseaux régionaux souhaitent se rencontrer régulièrement. Ces réunions semblent pertinentes compte tenu de la singularité de leur fonction en région, de la nécessité d'assurer une veille nationale et d'échanger sur les pratiques. Elles participent à leur professionnalisation. S'agissant d'une politique et de moyens nationaux, la DGER a toute sa place dans l'organisation et le suivi de ce réseau. Un des enjeux de cette implication pourrait être de veiller à la cohérence, et si possible à la synergie, des actions des réseaux de centres avec les travaux conduits par les autres réseaux nationaux impliquant des CFA et CFPPA.

La parution du décret 2015-730 du 24 juin 2015 permet désormais d'accompagner la mise en œuvre des groupements d'établissements. Les acteurs régionaux sont dans l'attente de précisions quant aux modalités de mises en œuvre des évolutions réglementaires récentes afin d'étudier l'évolution juridique de leur réseau.

**PN1 : Poursuivre la politique engagée depuis 2007**

→ maintenir le financement d'un poste d'animateur dans la totalité des régions ayant un ou des réseau(x) formalisé(s),

→ en lien avec l'évolution de la délimitation des régions, inciter les régions sans réseau formalisé à s'inscrire dans la démarche, au travers d'un nouvel appel à projet, qui conditionnera la prise en charge par l'État d'un poste d'animateur, éventuellement dans le cadre d'un redéploiement des moyens actuellement mobilisés.

**PN2 : Assurer l'adéquation des compétences des animateurs aux exigences spécifiques de la fonction, en gérant le poste en tant que « poste à profil » et en accompagnant la professionnalisation des animateurs régionaux.**

**PN3 : Identifier un interlocuteur des réseaux de CFA et CFPPA à la DGER pour accompagner la mise en œuvre de cette politique. Afin de faciliter les échanges entre les animateurs de réseaux et la DGER, instituer une organisation nationale des animateurs de réseau, à partir du groupement des animateurs de réseaux régionaux (GARR).**

**PN4 : Publier les textes d'application pour permettre aux réseaux de centres d'adopter le support juridique le plus approprié, compatible avec le cadre législatif des groupements d'EPLEFPA (article 811-12 du code rural).**

**PN5 : Veiller à la cohérence et à l'articulation des différents réseaux nationaux de centres de formation accompagnés par la DGER (Préférence Formation, réseau des ENIL, réseau F2A...).**

## **Annexes**

- ANNEXE 1 RESEAUX ET ANIMATEURS REGIONAUX**
- ANNEXE 2 PRINCIPALES ACTIONS CONDUITES DANS LE CADRE DES RESEAUX (actions significatives, repérage non exhaustif)**
- ANNEXE 3 LETTRE AUX DRAAF/DAAF**
- ANNEXE 4 CAHIER DES CHARGES DE L'ETUDE APPROFONDIE DE SIX REGIONES**
- ANNEXE 5 SIGLIER**

Régions	appel à projet 2007	appel à projet 2008	Dossier retenu	Réseau formel actif en 2014 OUI / NON	Centres concernés	Dénomination	Statut du réseau Portage financier	Statut Animateur actuel	ETP	Observation sur animation	Prise en charge animateur
Alsace				NON							
Aquitaine		X	2008	OUI	CFA et CFPPA	logo « CFPPA un réseau d'expert »	Charte Budget EPLEFPA	PLPA	1	depuis 09/2008	État
Auvergne	X		2007	OUI	CFA et CFPPA	« convergence »	Charte Budget porté par un CFPPA	ACE CDD	1	depuis 11/2011	État
Basse Normandie		X	Non	NON							
Bourgogne	X		2007	OUI	Réseau régional des EPLEFPA avec sections CFA CFPPA	REPAFEB	Convention	PLPA IFP	1	depuis 2008	État
Bretagne	X		2007	OUI	CFPPA et CFA	« Enseignement agricole public de Bretagne CFA-CFPPA » + logo	Charte CRIPT porté par un EPLEFPA	PLPA	1	depuis le début du réseau	État
Centre		X	Non	NON				NON			
Champagne Ardennes	X		2007	OUI	réseau des 7 EPLEFPA	Terrapititude	Charte Budget EPLEFPA	ACB	1	depuis 2008	État <sup>17</sup>
Corse				NON							
Franche-Comté	X		2007	OUI	CFPPA et CFA	Réseau des CFA et CFPPA de Franche-Comté	Charte CRIPT	PLPA	1	depuis le début du réseau	État
Guadeloupe				NON							
Guyane				NON							
Haute Normandie	X	X	2008	NON							
Ile de France		X	Non	NON							
Languedoc Roussillon		X	Non	OUI	CFA et CFPPA	LR Développement	Charte Budget EPLEFPA	PLPA IFP	1	depuis fin 2008	État depuis 2013

<sup>17</sup> financé par EPLEFPA en contrepartie du dégageement d'un PLP.

Limousin		X	2008	En construction	CFPPA et CFA	OPTILIM REAL.id	Charte Budget EPLEFPA	PLPA	1		État
Lorraine	X	X	2008	OUI	CFPPA et CFA			PLPA	1		État
Martinique		X	Non	OUI	CFPPA et CFA ?	FAM			-	assurée par présidente du réseau	
Mayotte				NON							
Midi Pyrénées	X		2007	OUI	CFPPA et CFA	« RESEAU FOR'MIP »	Association, support budgétaire	PLPA	1	depuis 09/2014	État de 2007 à 2009 et depuis 09/2014
Nord Pas De Calais	X	X	animateur 2008	OUI	CFPPA et CFA		Charte Budget EPLEFPA	PLPA	1	depuis 2008	État
Pays de la Loire	X		2007	OUI	Réseau CFPPA et, depuis 2011, CFA	CFA-CFPPA Pays de la Loire + logo	Charte Un EPLEFPA support	PLPA IFP stagiaire	1 + 0.6 <sup>18</sup>	depuis 11/2007	État
Picardie	X		2007	OUI	7 CFPPA et, depuis 2014, 2 CFA « agricoles publics »	Réseau des CFPPA de Picardie	Charte budget EPLEFPA CRIPT/SACD	ACEN	1	depuis 2014	État
Poitou Charentes	X		2007	OUI	CFPPA (et un EPLEFPAEFPFA réalisant des actions FPC)	FORCE 9 ATLANTIQUE	Convention Budget porté par EPLEFPA (SACD)	PLPA IFP	1	depuis 2007	État
Provence- Alpes-Côte d'Azur	X	X	2008	OUI	Tous CFA et CFPPA, plus une association professionnelle (ADFPFA 05)	UNIS VERT ALPES MEDITERRANEE	Charte Budget géré par un EPLEFPA	PLPA IFP	1	depuis avril 2008	État
Rhône- Alpes	X		2007	OUI	CFPPA (dont 10 sont UFA du CFA régional)	Resora	Convention Support CRIPT	ACEN	1	depuis janvier 2013	État
Réunion				NON							
Polynésie				NON							
Nlle Caléd				NON							

<sup>18</sup> Une animatrice prise en charge par l'État (1 ETP) et une animatrice sans prise en charge nationale -= (0.6 ETP)

Régions	Axe co-production dispositifs de formation		Axe mutualisation des compétences et professionnalisation des équipes		Axe représentation		Autres actions	Observations
	Mise en œuvre actions nouvelles	Collaboration réponse appels d'offres sur marchés antérieurs	Mutualisation des compétences	Professionnalisation équipes	communication	représentation		
Aquitaine	Certiphyto ADEMA CQP	Conseil régional, pôle emploi Offre commune FAFSEA	dans le cadre des réponses aux appels d'offres	RVP CAPA UC Equipes CFA avec TUTOFOP	Animations de groupes de travail	Par les directeurs jamais l'animateur seul	Mobilité ouverte à l'international des apprentis	Un réseau qui fonctionne autour de l'animation interne des centres et de la professionnalisation des acteurs. Les actions stratégiques concernant l'accès au marché de la formation sont impulsées par la DRAAF.
Auvergne	Certiphyto, RAEP Partenariat avec autres réseaux (AFPA, GIP FCIP)	Coordination réponse marchés Conseil régional Harmonisation des organisations pédagogiques (BPREA)	dans le cadre des réponses aux appels d'offres	Chargés IFP Echange de pratiques (CFPPA et CFA)	Plaquettes, site, salons	Pose quelques difficultés Promotion auprès des partenaires par animatrice parfois par DRAAF/SRFD	Démarche qualité en vue d'une certification des centres	Des actions fortes visant à l'amélioration des pratiques et des procédures internes. Le réseau intervient par ailleurs pour harmoniser les dispositifs de formation et les porter collectivement
Bourgogne	Certificat individuel (ex Certiphyto) : PREA Bourgogne, plan Ecophyto	Lancement progressif : communication commune avec les Chambres + échange d'informations sur la programmation	CS Agriculture biologique	Mise en œuvre du CS Campagne de communication	Opération de communication	Elaboration de messages de communication (avec la société H GRAPHIC) Réalisation de 3/2 journées "Rendez-vous des CFPPA"	Mise en œuvre DIMA (cofinancement FSE) Montage et dépôt des nouveaux dossiers. Planification des travaux affichés sur le livret de compétences	Des actions centrées historiquement sur les CFPPA Une percée de l'apprentissage ces dernières années
Bretagne	Réponse concertée PPP, Certiphyto, Telepac, ADEMA, FAFSEA, LADOM...	Réponse concertée aux appels d'offres régionaux Adaptation BPREA (évaluation, intégration politique MAAF)		Harmonisation des pratiques Formation des acteurs en lien avec chantiers	Logo, site, salons Inscription actions des centres dans bases régionales	Auprès des instances professionnelles et financeurs	Développement international Attestations de compétence Labellisation espaces verts	Des chantiers pérennes destinés à faire progresser les pratiques des centres, à harmoniser les procédures et à faciliter les réponses collectives sur les marchés

Régions	Axe co-production dispositifs de formation		Axe mutualisation des compétences et professionnalisation des équipes		Axe représentation		Autres actions	Observations
	Mise en œuvre actions nouvelles	Collaboration Réponses appels d'offres sur marchés antérieurs	Mutualisation des compétences	Professionnalisation des équipes	communication	représentation		
Champagne Ardenne	Certiphyto ADEMA FAFSEA B21 Nouvelles technologies VIVEA Cs Restauration collective	Veille et échanges sur les appels d'offres	Système d'informations Suivi action qualité	Harmonisation du suivi des actions de FPC Travail pédagogique thématique (CFA) Formation Cocwinelle	Logo, charte graphique, slogan, newsletter participation salon,	Un directeur d'EPLEFPA président élu pour 2 ans représente le réseau des établissements	Acquisition d'un logiciel de gestion global des CFA Réflexion sur évolution carte formations en apprentissage	
Franche-Comté	Elaboration de prestations centrées sur le conseil, les formations	Défendre les positions antérieures	Veille partagée	Sur la mise en œuvre de la pédagogie en alternance (TSFA)	Site internet plaquette	L'animateur et un directeur d'établissement représente le réseau	Action concertée sur les JPO en apprentissage Développement des projets transfrontaliers	
Languedoc Roussillon	Actions courtes (domaines IAA, SAP, GRH, Certiphyto), nouveaux partenaires	non	oui	Oui, notamment sur IFP et procédures administratives Transfert de savoir faire	Au bénéfice CFA et CFFPA	Auprès de certains OPCA Assuré par SRFD concernant Conseil régional	Réseau centré sur le développement d'actions nouvelles au sein des CFFPA, conformément à son objet initial Activité réduite concernant apprentissage	
Lorraine	Agriculture Biologique	Harmonisation régionale du MAP AB en BAC PRO CGEA Mise en place programme de formation AB en partenariat avec CGEA + ouverture salarié chambre agri	Cellule IF Inventaire / Cartographie compétences humaines et moyens Inventaire offre de formations courtes et réalisation de fiches « normalisées »	Programme de formation des membres de la cellule IF. Mise à disposition de la cellule IF au développement des formations en IAA / réseau RAL	Assurer une démarche de promotion Mise en place d'un groupe de « référents Comm » dans chaque EPL Site internet 4 salons en commun	Président du réseau	Echanges de pratiques, Participation à expérimentation LORFOLIO Démultiplication outils alternance (Rex, pédagogie de projet...), fascicule	Un réseau en émergence qui se structure petit à petit Des actions en faveur de l'apprentissage sous l'impulsion du CIA

Régions	Axe co-production dispositifs de formation		Axe mutualisation des compétences et professionnalisation des équipes		Axe représentation		Autres actions	Observations
	Mise en œuvre actions nouvelles	Collaboration Réponses appels d'offres sur marchés antérieurs	Mutualisation des compétences	Professionnalisation des équipes	communication	représentation		
Martinique		collaboration	Balbutiantes	non	Plaquette	Assurée par la présidente		Réseau en voie de développement sous l'impulsion de la DAAF dans le cadre de la restructuration de la FPCA au niveau de l'île
Midi Pyrénées	Dossier Dossier PRAQA-ENT	15 réponses portées par le réseau Travail sur la VAE	Echanger et mutualiser les pratiques Formation des chargés d'ingénierie	Etablir un plan de formation régional concerté des acteurs de la PPCA	Plaquettes Lettre d'information 12 salons portés par le réseau	Animatrice et président de l'association	Création d'un outil d'aide à la décision pour répondre aux AOAP Travail sur les coûts de formation	Un réseau piloté au travers d'une association, qui mutualise notamment des actions de communication.
Nord Pas De Calais	Certiphyto	Travail sur la VAE	Veille	Professionnalisation des chargés d'ingénierie	Plaquette et site interne	Un référent par thème ou secteur d'activité	Elaboration de partenariat avec GRETA, AFPA pour des réponses communes	Le réseau positionne ses activités essentiellement sur le développement de la veille et de l'ingénierie.
Pays de la Loire	Actions Certiphyto, formations CNFPT, formations IAA	Réponse collective aux nouveaux appels d'offres régionaux (périmètre large)	oui	Formations, Outils de travail collaboratifs	Interne et externe (portage collectif de l'offre de formation des CFPPA)		Procédures, outils sur handicap, individualisation, alternance, développement durable	D'abord centré sur le développement des formations courtes, l'activité s'est élargie à l'ensemble des marchés et a intégré des thématiques transversales CFA-CFPPA
Picardie	Des actions nouvelles (SIEG, CQP, Ecophyto, formations CNFPT...), ingénierie sur secteur services	Réponses réseau sur marchés majeurs (programme qualifiant Conseil régional, pôle emploi)	Oui Base de données des compétences Plan de formation	Groupes permanents d'échanges entre pairs (animateurs CDR, chargés IFP)	Interne et externe (plaquettes, site)	Oui	Réflexion sur évolution démarche qualité et certification des centres	Le réseau assure une veille et une ingénierie collective, face à l'ensemble des chantiers qui concernent les centres de la région. Les échanges entre pairs sont nombreux

Régions	Axe co-production dispositifs de formation		Axe mutualisation des compétences et professionnalisation des équipes		Axe représentation		Autres actions	Observations
	Mise en œuvre actions nouvelles	Collaboration Réponses appels d'offres sur marchés antérieurs	Mutualisation des compétences	Professionnalisation des équipes	communication	représentation		
Poitou Charentes	Formations courtes, notamment dans le secteur IAA	Déploiement collectif du BP REA	Cartographie des compétences	SPS REA formateurs Démarche collective CDR Formation réforme de la FPCA et ses incidences	Plaquette Site internet Intranet réseau	Directeurs et animateur développement des relations avec le Conseil régional et autres partenaires régionaux	Contribution à l'expertise d'habilitation des formations	Le développement du réseau est basé sur le développement de l'ingénierie et de nombreux autres chantiers confiés aux directeurs de centre
Provence-Alpes-Côte d'Azur		Diffusion des informations	non	Création de liens par un échange entre les centres	plaquette	Non mais par la DRAAF		Activité centrée sur mission de veille sur les appels d'offre. La DRAAF a mis en place une organisation « en complément » pour assurer d'autres actions à destination des centres.
Rhône-Alpes	Plan mutualisé interentreprises du FAFSEA Appels d'offre programme régional pour parcours de qualification, de certification professionnelle et pour programme collectif « projet formation emploi	Forte collaboration réseau organisé en sous commissions thématiques	oui	Travail d'ingénierie mutualisé	Plaquettes Site internet www.resora.fr	Animatrice et président du réseau	Auprès des financeurs et lien étroit avec le SRFD  Mise en place d'un accompagnement pour l'obtention du niveau II par les formateurs	Une action importante en matière de développement des activités et de professionnalisation des acteurs

**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTATION, DE LA FORÊT****Direction générale de  
l'enseignement et de la  
recherche****Mesdames et messieurs les Directeurs Régionaux de  
l'Agriculture de l'Alimentation et de la Forêt****Inspection de l'enseignement  
agricole****Le Doyen**1 ter, avenue de Lowendal  
75700 PARIS CEDEX 07 SPDossier suivi par :  
Jean-Pierre BARUTAUTMél : [jean-pierre.barutaut@educagri.fr](mailto:jean-pierre.barutaut@educagri.fr)  
[jean-pierre.barutaut@agriculture.gouv.fr](mailto:jean-pierre.barutaut@agriculture.gouv.fr)

Tél. : 01 49 55 52 85

Objet : évaluation des réseaux CFA /CFPPA

Réf. : JPB /HS/MPB- n°

Paris, le

La Directrice Générale de l'Enseignement et de la Recherche a commandité à l'inspection de l'enseignement agricole une évaluation du fonctionnement des réseaux de CFA/CFPPA (pertinence, valeur ajoutée pour les réseaux, comparatifs des modalités d'organisation...) Cette évaluation est conduite par un groupe de six inspecteurs Frédéric CAPPE à compétence générale, Robert CHAZELLE à compétence animation et développement des territoires et Jean-Pierre BARUTAUT, Pierre DELAYE, Jean-Yves MARAQUIN, Jean-Pierre TOSI, à compétence formation continue et apprentissage.

Dans un premier temps (début 2015), une enquête téléphonique sera conduite auprès de chaque DRAAF. Dans les régions où un réseau fonctionne, elle aura pour objet de collecter les données relatives à son émergence et son historique, sa structuration et son pilotage, son fonctionnement et son animation. Ensuite, la place du réseau dans le territoire et les attentes de la DRAAF seront abordées. Dans les autres régions, l'entretien portera sur les réflexions qui ont été engagées à ce sujet et aux perspectives à venir.

Dans un second temps, un binôme d'inspecteurs se rendra (entre mars et mai 2015) dans différentes régions retenues à partir d'une typologie issue de cette enquête. Ils prendront contact avec les services des DRAAF concernées pour préparer cette mission.

Parallèlement, des entretiens seront conduits auprès d'un ensemble d'interlocuteurs nationaux (notamment des représentants des DRAAF, des CSRFD, des directeurs de centre et d'établissement, de l'ARF) afin de recueillir leur point de vue et leurs attentes sur le sujet évoqué.

Vous remerciant par avance pour cette collaboration, je reste à votre disposition pour tout renseignement complémentaire.

Le Doyen de l'Inspection  
de l'enseignement agricole

Hervé SAVY

## **Evaluation du fonctionnement des réseaux CFA CFPPA**

### **Cahier des charges de l'étude approfondie de six régions**

#### **1 La commande et la méthode d'expertise**

La Directrice Générale de l'Enseignement et de la Recherche a commandité à l'inspection de l'enseignement agricole une évaluation du fonctionnement des réseaux de CFA/CFPPA (pertinence, valeur ajoutée pour les réseaux, comparatifs des modalités d'organisation...). Cette évaluation est conduite par un groupe de six inspecteurs : Frédéric CAPPE à compétence générale, Robert CHAZELLE à compétence animation et développement des territoires et Jean-Pierre BARUTAUT, Pierre DELAYE, Jean-Yves MARAQUIN, Jean-Pierre TOSI, à compétence formation continue et apprentissage.

Dans un premier temps (début 2015), une enquête téléphonique a été conduite auprès de chaque DRAAF. Dans les régions où un réseau formel (réseau avec convention cadre et/ou charte) fonctionne, elle a permis de collecter les données relatives à son émergence et à son évolution, à sa structuration et son pilotage, à son fonctionnement et à son animation. Concernant les régions sans réseau formel, l'échange a permis de préciser le contexte et la structuration de l'appareil public de formation continue et d'apprentissage et, le cas échéant, de préciser les conditions dans lesquelles les CFA et CFPPA travaillent en commun dans un cadre non formalisé.

La deuxième phase consiste en une étude approfondie, conduite par un binôme d'inspecteurs, dans six régions représentatives de la diversité relevée à partir de cette l'enquête. Elle a pour objet de compléter les informations recueillies et d'approfondir l'analyse, en recueillant les points de vue des différents acteurs concernés. La place du réseau dans le territoire et les attentes de la DRAAF seront abordées, ainsi que les perspectives.

Le présent cahier des charges précise les questionnements qui seront abordés au cours des entretiens (point 2). Dans chaque région, la mission se déroulera sur 1,5 à 2 jours. L'organisation des entretiens est confiée à la DRAAF/SRFD, à partir de l'organisation proposée dans ce cahier des charges (point 3). Des adaptations au contexte local sont possibles et seront arrêtées d'un commun accord entre les inspecteurs missionnés et la DRAAF/SRFD.

Parallèlement, des entretiens seront conduits auprès d'un ensemble d'interlocuteurs nationaux afin de recueillir leur point de vue et leurs attentes sur le sujet évoqué.

#### **2 Les champs de questionnement**

Les différents thèmes ci-dessous seront abordés au cours des entretiens. Ils seront développés de façon plus ou moins importante selon les acteurs rencontrés. Les interlocuteurs seront invités à présenter leur perception et leur analyse, à souligner les points forts et les points de vigilance, à présenter leurs attentes et leur point de vue en termes d'évolution.

D'autres aspects pourront être abordés en fonction du contexte local et des souhaits des personnes entendues.

## 2.1 Région AVEC réseau CFA CFPPA formalisé

Thème	Questionnement
<b>Les étapes significatives de la construction du réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- émergence de la notion de réseau dans la région (Primo, appels à projets...)</li> <li>- évolutions majeures de l'organisation depuis 5 ans</li> <li>- évolution de la structuration des centres et EPL, liens éventuels avec le réseau</li> <li>- les perspectives, notamment liées au redécoupage des régions</li> </ul> <p><i>Contexte extérieur : impulsions partenaires, éléments favorisant, difficultés spécifiques</i></p> <p><i>Lien entre réseau de centres / EPLEFPA et projets stratégiques régionaux (PREA)</i></p>
<b>Le fonctionnement du réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- fonctionnement effectif du réseau : analyse, points de vigilance, difficultés / attentes</li> <li>- regard sur l'organisation formelle / fonctionnement effectif</li> <li>- pilotage interne : les modalités de prise de décision... (place des directeurs de centre, des directeurs d'EPL...),</li> <li>- place de la DRAAF dans le fonctionnement du réseau</li> <li>- écarts éventuels entre les missions confiées au réseau (Charte) et le fonctionnement effectif</li> </ul>
<b>les activités effectivement conduites par le réseau</b>	<p>Modalités et pratiques, concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Organisation de la veille et de l'ingénierie</li> <li>- Action de communication</li> <li>- Professionnalisation des acteurs</li> <li>- Autres activités</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>- actions du réseau considérées comme majeures (2014),</li> <li>- écarts éventuels entre les objectifs (plan d'action) et activités réalisées (2014)</li> <li>- actions réalisées par le réseau depuis 5 ans (constats, analyses, principales réussites et échecs, évolution)</li> </ul>
<b>Regard sur les apports du fonctionnement en réseau</b>	<p>Concernant la formalisation des pratiques</p> <p>Concernant les activités des centres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- principaux effets, leur importance</li> <li>- critères/indicateurs (qualitatifs ou quantitatifs)</li> </ul>
<b>L'animation du réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- rôle de l'animateur : constat, analyse, proposition</li> <li>- son positionnement (par rapport à la DRAAF, aux établissements, aux centres)</li> <li>- relations entre animateur et agents des centres impliqués dans les actions</li> </ul>
<b>Relation du réseau avec les partenaires extérieurs</b>	<p>Modalités de contacts</p> <p>Rôle de l'animateur dans la représentation du réseau auprès des partenaires</p> <p>Connaissance, reconnaissance du réseau actuel</p> <p>Attentes des partenaires / réseau des centres</p>
<b>liens des réseaux avec la DRAAF et la DGER</b>	<p>Rôle de l'autorité régionale : constats et attentes</p> <p>Relation entre réseau / C FPCA / DRIF / CIA</p> <p>Rôle du niveau national : constats et attentes</p> <p>Le groupement national des réseaux de CFA CFPPA (GARR) : regard et attentes</p>

## 2.2 Région SANS réseau CFA CFPPA formalisé

Thème	Questionnement
<b>La réflexion relative à la mise en place d'un réseau</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- émergence et histoire de la réflexion sur la mise en place d'un réseau dans la région (Primo, appels à projets, étapes ultérieures...)</li> <li>- facteurs explicatifs de l'absence de réseau formel</li> <li>- évolution de la structuration des centres et EPL, lien éventuels avec les réflexions sur le réseau</li> <li>- les perspectives, notamment liées au redécoupage des régions</li> </ul> <p><i>Contexte extérieur : impulsions partenaires, éléments favorisant, difficultés spécifiques</i>  <i>Lien entre réflexion réseau de centres / EPLEFPA et projets stratégiques régionaux (PREA)</i></p>
<b>Les modalités de collaboration entre centres</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- conditions dans lesquelles les CFA et CFPPA travaillent en commun dans un cadre non formalisé</li> <li>- modalités de prise de décision</li> <li>- place de la DRAAF dans ce fonctionnement</li> <li>- difficultés éventuelles posées par l'absence de réseau formel</li> </ul>
<b>les activités effectivement conduites en commun</b>	<p>Modalités et pratiques, concernant :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la veille et de l'ingénierie</li> <li>- actions de communication</li> <li>- professionnalisation des acteurs</li> <li>- autres activités</li> </ul> <p>Les actions communes considérées comme majeures (2014),            Actions principales réalisées en commun depuis 5 ans (constats, analyses, principales réussites et échecs, évolution)</p>
<b>Regard sur les apports de la collaboration actuelle</b>	<p>Concernant la formalisation des pratiques            Concernant les activités des centres</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- principaux effets, leur importance</li> <li>- critères/indicateurs (qualitatifs ou quantitatifs)</li> </ul>
<b>Relation avec les partenaires extérieurs</b>	<p>Modalités de représentation collective des centres            Reconnaissance des centres par les partenaires extérieurs            Attentes des partenaires / réseau des centres</p>
<b>Point de vue sur les réseaux formels</b>	<p>Intérêts perçus            Conditions de faisabilité, points de vigilance            Rôle de l'autorité régionale            Rôle du niveau national</p>

### 3 Organisation de la mission

#### 3.1 Région AVEC réseau CFA CFPPA formalisé

	Interlocuteur	NOMS	Lieu	Durée estimée
DRAAF	- DRAAF - Chef SRFD et adjoint/Chargé FPCA - DRIF - CIA			3 he
Etablissement ou structure support du réseau				30 mn
Représentants des directeurs établissements	Un directeur « qui a l'histoire » Un directeur plus récemment introduit dans son poste (ensembles)			1 he
Comité de pilotage	Président			1 he
Représentants des directeurs de centre	2 représentants ensemble (CFA et CFPPA)			1 he
Animateur régional	Animateur actuel			2 he
Formateurs/ agents centres	3 agents CFA/CFPPA impliqués dans actions réseau en 2014			1 he
Partenaires financiers et professionnels	en fonction des activités du réseau (Conseil régional, FAFSEA, VIVEA...)			1he / entretien
Autre interlocuteur	Selon contexte local			

TOTAL 10 à 12 heures

#### 3.2 Région SANS réseau CFA CFPPA formalisé

	Interlocuteur	NOMS	Lieu	Durée estimée
DRAAF	- DRAAF - Chef SRFD et adjoint/Chargé de FPCA - DRIF - CIA			3 he
Représentants des directeurs établissements	Un directeur « qui a l'histoire » Un directeur plus récemment introduit dans son poste (ensembles)			1 he
Représentants des directeurs de centre	2 Représentants (1 Directeur CFA et 1 Directeur CFPPA) (ensembles)			2 he
Formateurs/ agents centres	Trois agents CFA/CFPPA impliqués dans des actions collectives en 2014)			1 he
Partenaires financiers et professionnels	En fonction du contexte (Conseil régional, FAFSEA, VIVEA)...			1he / entretien
Autre interlocuteur	Selon contexte local			

TOTAL 8 à 10 heures

ACB	Agent Contractuel sur Budget (financement sur budget EPLEFPA)
ACEN	Agent Contractuel d'Enseignement National (financement État)
AFPA	Association nationale pour la Formation Professionnelle des Adultes
ANDIRACCP	Association Nationale des Directeurs et Responsables d'Antennes de CFA et de CFPPA Publics
ANFOPEIL	Association Nationale pour la Formation et le Perfectionnement des personnels en Industrie Laitière et agro-alimentaire
BOP 143	Budget Opérationnel du Programme « enseignement technique agricole » de la loi de finances
CFA	Centre de Formation par Apprentissage
CFC	Conseiller en Formation Continue (indemnité ou mission de...)
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles
CGAAER	Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux
CIA	Chargé d'Inspection de l'Apprentissage agricole (mission régionale)
COPIL	Comité de Pilotage
CRIPT	Complexe Régional d'Information Pédagogique et Technique
DGER	Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (au sein du MAAF)
DRAAF	Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
DRIF	Délégué Régional à l'Ingénierie de Formation
DRTIC	Délégué Régional aux Technologies de l'Information et de la Communication
ENIL	École Nationale d'Industrie Laitière
EPLÉ	Etablissement Public Local d'Enseignement (éducation nationale)
EPLÉFPA	Etablissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles
F2A	Formation AgroAlimentaire" (réseau établissements publics de formation rattachés au ministère en charge de l'agriculture)
FPC	Formation Professionnelle Continue
FPCA	Formation Professionnelle Continue et Apprentissage
GARR	Groupe des animateurs de Réseaux Régionaux
GIP	Groupement d'Intérêt Public
GRETA	Groupement d'Etablissements scolaires publics d'enseignement relevant du ministère de l'éducation nationale pour exercer une mission de formation continue dans le cadre de l'éducation et la formation tout au long de la vie
IF	Ingénierie de Formation
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
NS	Note de Service
OPCA	Organisme Paritaire Collecteur Agréé
PACA	Provence-Alpes-Côte d'Azur (région)
PLPA	Professeur de Lycée Professionnel Agricole (corps de fonctionnaires)
PNI	Plan National d'Individualisation
PREA	Projet Régional de l'Enseignement Agricole
PREAP	Projet Régional de l'Enseignement Agricole Public
PRIMO	Programme d'Individualisation des formations et de Modernisation de l'Offre publique de formation professionnelle et continue et d'apprentissage agricole
Réseau F2A	Réseau d'établissements publics agricoles intervenant en Formation Agroalimentaire
SACD	Service à Comptabilité Distincte
SD/EDC	Sous-Direction des Etablissements, des Dotations et des Compétences au sein de la DGER
SRFD	Service Régional de la Formation et du Développement (au sein des DRAAF)
UFA	Unité de Formation par Apprentissage

