



**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE
ET DE LA PÊCHE**

*DGER Inspection de l'enseignement agricole
1 ter avenue de Lowendal
75007 PARIS 07 SP*

Rapport d'évaluation :

**DU PROGRAMME D'INDIVIDUALISATION DES FORMATIONS
ET DE MODERNISATION DE L'OFFRE PUBLIQUE
DE FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE
ET D'APPRENTISSAGE AGRICOLE**

PRIMO – 2001/2006

Inspection de l'enseignement agricole :

- Jean-Pierre BARUTAUT
- Pierre DELAYE
- Alain JOSSELIN
- Gilles LHOTE
- Sylvie PERGET
- Jean –Pierre TOSI

avec la collaboration de :

Georges CHAPPAZ,

Universitaire, MARSEILLE AIX en PROVENCE

Consultant en Formation : Cabinet « Hermès Formation–
Conseil – Création »

JUILLET 2008

Préambule

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'elles ont eus avec eux.

Ce rapport d'évaluation est organisé en six parties :

- La première spécifie la nature de la commande, la méthode retenue pour y répondre, et rappelle les principaux enjeux de PRIMO

- La deuxième porte un regard sur la conception et le cadre du programme PRIMO

- La troisième dresse le constat des réalisations et des effets de sa mise en œuvre

- La quatrième concerne l'analyse du pilotage et de l'animation

- La cinquième formule quelques préconisations destinées à valoriser les résultats acquis

- La sixième esquisse des perspectives concernant l'après PRIMO.

SOMMAIRE

I - CONTEXTE DE L'ÉVALUATION DU PROGRAMME PRIMO	5
I-1 - COMMANDE DE LA DGER	5
I-2 - ENJEUX DE PRIMO	7
I-3 - METHODE, PERIMETRE ET CALENDRIER DE L'ÉVALUATION	8
II - REGARD SUR LA CONCEPTION ET LE CADRE DE PRIMO.....	9
II-1 - UNE PROBLEMATIQUE DE CHANGEMENT ET UN PARI RISQUE.....	9
II-2 - LA LIAISON PRIMO - FSE : OPPORTUNITE ET CONTRAINTE	9
II-3 - DES AMBIGUITÉS ORIGINELLES DANS LE POSITIONNEMENT DE PRIMO : PROGRAMME OU PROJET ?	9
III - RÉALISATIONS ET EFFETS OBSERVÉS DE PRIMO SUR L'APPAREIL DE FORMATION.....	11
III-1 - INCIDENCES DES PROGRAMMES REGIONAUX SUR LES DISPOSITIFS DE FORMATION ET D'ÉVALUATION	11
III-1-1 - <i>Individualisation et FOAD</i>	11
III-1-2 - <i>Mise en œuvre et valorisation de l'alternance</i>	15
III-1-3 - <i>Mise en place de la VAE</i>	17
III-2 - IMPACT SUR LA MODERNISATION DE L' APPAREIL PUBLIC DE FORMATION	19
III-2-1 - <i>Démarches qualité et réorganisation des centres</i>	19
III-2-2 - <i>Mise en œuvre de l'ingénierie de développement et évolution de l'offre</i>	22
III-2-3 - <i>Professionnalisation et nouvelles postures des acteurs</i>	23
III-3 - LES EFFETS DES ACTIONS NATIONALES	26
IV - ANALYSE DU PILOTAGE ET ANIMATION DU DISPOSITIF.....	28
IV-1 - LE PROBLEME DE LA LEGITIMITE	28
IV-2 - PILOTAGE ET ANIMATION REGIONALE : LE ROLE DETERMINANT DU SRFD	29
IV-3 - L'INCONFORT DE LA FONCTION D' ANIMATEUR NATIONAL	30
IV-4 - LE ROLE STRUCTURANT DU TEXTE NATIONAL	31
V - PRÉCONISATIONS.....	32
V-1 - LE PILOTAGE	32
V-2 - POUR UN PROJET D' ORGANISATION	32
V-3 - POUR UN CHANGEMENT CONÇU COMME UN PROCESSUS COLLECTIF D' APPRENTISSAGE	33
V-4 - POUR UNE PRISE EN COMPTE DE LA TEMPORALITE	33
VI - PERSPECTIVES.....	35
Pour un fonctionnement efficace des réseaux régionaux, à la lumière de PRIMO.....	36

I - Contexte de l'évaluation du programme PRIMO

I-1 - Commande de la DGER

Monsieur le Directeur Général de l'Enseignement et de la Recherche par courrier du 11 décembre 2006 a demandé à l'Inspection de l'Enseignement Agricole de conduire au cours de l'année 2007-2008 l'évaluation finale du programme PRIMO :

« Le programme d'individualisation des formations et de modernisation de l'offre publique de formation professionnelle et continue et d'apprentissage agricole PRIMO [...] 2000-2006 [...] a été mis en œuvre pour répondre aux évolutions auxquelles devaient face notre appareil : mutations rapides du travail, évolutions socio-économiques du secteur agricole, évolutions dans les manières de former ; il se situait aussi dans un contexte où apparaissaient à la fois les premières difficultés de recrutement et les nouvelles exigences des prescripteurs : mise en place des politiques de qualité et recours systématique aux démarches de marché public.

La circulaire DGER/FOPDAC 2001/2004 du 3 mai 2001 définit l'évaluation du programme [...] Deux modalités distinctes sont prévues : [...]

- une évaluation permanente a été conduite tout au long du programme par l'équipe nationale d'animation et l'équipe nationale de coordination technique. Les synthèses produites ont permis d'adapter le programme par l'intermédiaire des appels d'offre successifs et de rassembler des éléments qui permettent de mesurer les effets du programme sur le plan technique au sein de notre appareil [...]

- l'évaluation finale portera sur les axes stratégiques et les objectifs initiaux du programme. Cette évaluation devra permettre de mesurer les effets du programme PRIMO en tant que politique publique. Dans le contexte du pilotage de la formation professionnelle et de la gestion des programmes européens, les conclusions de cette évaluation devraient permettre d'adapter la gestion et le pilotage des futurs programmes du même type [...] ».

Afin de bénéficier d'une ouverture méthodologique, d'un regard externe sur ce programme et en accord avec la sous direction de la stratégie en formation recherche et développement, l'évaluation a été conduite, par l'Inspection de l'Enseignement Agricole (IEA) en collaboration avec un opérateur extérieur, Monsieur Georges CHAPPAZ consultant au cabinet « Hermès : Formation – Conseil – Création ».

Monsieur le Doyen a désigné, au titre de l'inspection de l'enseignement agricole, l'équipe suivante :

- Jean-Pierre BARUTAUT	inspecteur à compétence « formation professionnelle continue et apprentissage »
- Pierre DELAYE	inspecteur à compétence « formation professionnelle continue et apprentissage »
- Alain JOSSELIN	inspecteur à compétence « formation professionnelle continue et apprentissage »
- Gilles LHOTE	inspecteur à compétence « formation professionnelle continue et apprentissage »
- Sylvie PERGET	inspectrice pédagogique, documentation – « Technologies de l'Informatique et du Multimédia »
- Jean-Pierre TOSI	inspecteur à compétence « formation professionnelle continue et apprentissage »

I-2 - Enjeux de PRIMO

Le programme PRIMO correspond à la notification d'agrément au titre de l'objectif n°3 du fonds social européen pour les années 2000/2006 (actions éligibles à la mesure 5 de l'axe 3 de l'objectif n°3).

Afin de répondre aux nouveaux enjeux qui se dessinaient alors en matière de réforme de la formation professionnelle, de la problématique européenne d'éducation et de formation tout au long de la vie et des mutations socio-économiques dans le champ de l'agriculture, le ministère de l'agriculture et de la pêche a décidé d'engager de manière opérationnelle, une modernisation de son appareil de formation de formation professionnelle continue et d'apprentissage. La circulaire DGER/FOPDAC 2001/2004 du 3 mai 2001 formule les enjeux du programme de la façon suivante :

Au niveau de la certification des compétences et des qualifications :

- *adapter les référentiels et les contenus des diplômes spécifiques à la formation professionnelle continue et à l'apprentissage à l'évolution des activités, des compétences et des métiers dans de nouveaux contextes de la durabilité, de la multifonctionnalité, de la qualité des produits et de la sécurité des aliments ;*
- *favoriser la prise en compte des acquis, notamment de l'expérience, dans le cadre des diplômes et des titres de l'enseignement technique et supérieur.*

Au niveau de l'offre publique de formation professionnelle continue et d'apprentissage :

- concernant les dispositifs de formation :

- *développer l'individualisation des parcours de formation, notamment s'agissant de l'installation et plus particulièrement de la progressivité de certaines installations. Outre le traitement déjà engagé de la diversité et de l'hétérogénéité des publics, cette individualisation doit permettre de prendre pleinement en compte les demandes individuelles et isolées ainsi que les demandes partielles résultant de la validation des acquis. Cet objectif suppose en particulier une adaptation et un renforcement des démarches d'accompagnement à la validation des acquis de l'expérience ;*
- *diversifier les stratégies et les situations d'apprentissage (centre de formation, situations de travail, tutorat,...) et renforcer les pratiques d'alternance en apprentissage et en formation continue ;*
- *développer les dispositifs de formation ouverte qui sollicitent l'autonomie des acteurs dans les apprentissages et permettent de s'adapter à leurs contraintes géographiques et de disponibilité, sans négliger la place des situations collectives de formation. Ce développement s'appuiera notamment sur l'usage des technologies de l'information et de la communication.*

- concernant l'organisation et le fonctionnement des centres et autres établissements publics de formation professionnelle continue et d'apprentissage

- *faire évoluer les organisations pour que les centres et les établissements soient capables de produire et de mettre à disposition des ressources, des prestations et des dispositifs de formation souples et adaptés à la demande ;*
- *développer la création et le fonctionnement de réseaux de centres et d'établissements pour la mutualisation des ressources, des prestations et des dispositifs, appuyés sur les compétences spécialisées de chacun et permettant à tous de proposer des formations locales ou sectorielles adaptées à la diversité des demandes. Cette logique de*

développement des réseaux, donc de réponses collectives à des demandes de formation, inclut par ailleurs la mutualisation des ressources humaines, notamment par le développement de la mobilité des personnels ;

- *professionnaliser les acteurs, tant par le renforcement des compétences de base des métiers de la formation que par le développement des compétences nouvelles nécessaires à la mise en œuvre des nouvelles organisations et de nouvelles activités.*

I-3 - Méthode, périmètre et calendrier de l'évaluation

Conformément à la commande, cette évaluation s'est attachée : premièrement à établir un état des lieux des actions réalisées et des effets observés, deuxièmement à porter un regard critique sur le pilotage et l'animation nationale et régionale du programme, troisièmement à formuler des préconisations relatives à l'après PRIMO en ce qui concerne le système d'appui à l'appareil de formation.

Les investigations réalisées sont essentiellement de nature qualitative. Elles visent à décrire comment le dispositif Primo s'est développé, à expliquer comment les actions auraient pu se dérouler autrement, et à proposer des voies d'amélioration. Sont exclus du champ de l'évaluation les actions relatives à l'installation des jeunes agriculteurs, à l'adaptation des certifications et le financement des actions. Ces aspects seront abordés par le biais d'autres chantiers confiés à l'IEA.

Le choix a été fait de baser le recueil et l'analyse des données sur une démarche conjuguant trois types d'investigations complémentaires :

- L'une réalisée par l'IEA : Des évaluations ont été conduites sur un échantillon de huit régions (constitué en tenant compte des multiples diversités locales). Elles ont été réalisées sous forme d'enquêtes écrites et d'entretiens avec l'ensemble des acteurs concernés par ce programme : membres du SRFD, animateurs régionaux PRIMO, équipes des centres et des formés (un CFA et un CFPPA appartenant à deux EPLEFPA différents) ainsi qu'avec le conseil régional, les branches professionnelles et d'autres partenaires institutionnels.
- Les deux autres réalisées en binôme « IEA et Georges CHAPPAZ » :
 - Une étude de données quantitatives et qualitatives fournies par l'ENA (équipe nationale d'animation), la CTNE (coordination technique nationale d'ensemble) et les animateurs régionaux.
 - Des rencontres avec des agents de la DGER, des membres de l'ENA et de la CTNE anciens et nouveaux depuis 2001.

L'évaluation s'est déroulée selon le calendrier suivant :

- juillet 2007 : élaboration d'un cahier des charges et des modalités de l'évaluation ;
- septembre 2007 : validation du cahier des charges par la DGER ;
- octobre 2007 à mars 2008 : études documentaires, enquêtes sur le terrain ;
- mars-avril 2008 : analyse des données recueillies élaboration d'un rapport d'étape ;
- mai 2008 : remise du rapport d'étape ;
- mai-juin 2008 : finalisation du rapport ;
- juillet 2008 : remise du rapport final.

II - Regard sur la conception et le cadre de PRIMO

II-1 - Une problématique de changement et un pari risqué...

PRIMO a poursuivi de 2001 à 2006 deux objectifs explicitement exprimés dans son libellé :

- d'une part, prolonger le travail engagé dans le Plan National d'Individualisation (PNI), programme centré sur la problématique d'individualisation des formations et qui s'est achevé en 2000 ;
- d'autre part, un objectif de modernisation de l'offre publique de formation continue et d'apprentissage agricole. Cet objectif qui n'apparaissait pas explicitement dans le PNI, est clairement affirmé dans "PRIMO.

C'est donc toute la modernisation de l'appareil public qui était en jeu, à un moment où intervenait une évolution importante de la répartition des responsabilités entre l'Etat et les régions. L'attribution aux régions de nouvelles compétences a conduit et conduit encore nécessairement l'Etat, tant au niveau central qu'au niveau déconcentré, à se questionner sur sa place dans le processus.

Les objectifs opérationnels de PRIMO visaient, via des transformations des pratiques, de l'organisation des centres et une redéfinition des rôles et responsabilités au niveau régional, à faire évoluer l'ensemble des structures et ceux qui y agissent ; les actions devant permettre qu'ils s'approprient ces nouvelles orientations, et, *mutatis mutandis*, se professionnalisent différemment.

Le pari a été fait que ces finalités seraient atteintes par l'intermédiaire d'un certain nombre d'objectifs opérationnels, ceux-ci pouvant être appropriés par les acteurs de terrain via des propositions d'actions émanant d'eux et autour desquels ils pourraient se mobiliser. Ce pari était risqué car il présupposait d'une part que suffisamment d'acteurs se sentiraient concernés, et que d'autre part, ils resteraient mobilisés tout au long de la durée des actions par delà les difficultés de tous ordres qu'ils rencontreraient inévitablement.

II-2 - La liaison PRIMO - FSE : opportunité et contrainte

L'étayage financier de PRIMO par le fonds social européen (FSE) conférait à PRIMO un ancrage déterminant, en apportant des ressources financières supplémentaires.

La mobilisation de fonds européen imposait le respect d'un ensemble de règles qui n'avaient pas totalement été anticipées par les différents niveaux de responsabilité. Les audits de contrôles européens mis en œuvre en cours de programme ont révélé la non conformité des fonctionnements aux règles européennes. Cette situation a mobilisé, à mi-parcours, beaucoup d'énergie sur le plan administratif au détriment de la dynamique et de la mise en œuvre du programme. Elle a également amené un certain nombre de tâtonnements et de réorientations des actions ; la préoccupation FSE (contrôle strict de l'application des procédures budgétaires) prenant parfois le pas sur les objectifs de modernisation.

Les exigences fortes apparues en terme de procédures et la remise en cause de certaines actions, en particulier du volet professionnalisation, ont été des facteurs de démobilitation des porteurs d'actions.

II-3 - Des ambiguïtés originelles dans le positionnement de PRIMO : programme ou projet ?

Les enquêtes réalisées par les inspecteurs de novembre 2007 à mars 2008, ainsi que la lecture des différents éléments d'informations élaborés tout au long de la période 2001-2006, mettent en évidence une diversité de vocabulaire dans la désignation des fondamentaux de PRIMO.

Cette diversité, cette polysémie, semble traduire un certain flou qui ne facilita pas l'appropriation et la compréhension par les acteurs et en conséquence la mise en œuvre des actions. Ainsi, une lecture attentive des circulaires initiant les différents temps de PRIMO (de DGER/FOPDAC/C 2001-2004 à DGER/SDEPI/C 2006-2003) permet de relever l'usage de termes qui recouvrent des réalités très diverses (« *appel à propositions* », « *appel d'offre* », « *appel à projets* », « *actions* », ...) et ces termes semblent employés au fil des textes de manière synonymique.

PRIMO, en dépit de son nom, n'a pas fonctionné suivant les arcanes d'un programme qui comporte essentiellement un état des lieux, des procédures, des actions, des échéances, des contrôles de réalisations. Il relève d'une hybridation complexe entre démarche de projet et démarche programmatique.

En tant que « programme », PRIMO possède le mode injonctif avec l'énoncé d'axes contraignants et des priorités en fonction des périodes, puisés dans le contexte des évolutions environnementales françaises et européennes. De même, les modalités de répartitions financières (une base, peu ou prou égalitaire, assurant à chacune des régions un "revenu" minimum à laquelle s'ajoute une partie variable fonction du nombre d'heures de formation dispensées par les centres) rapprochent PRIMO de la forme la plus traditionnelle de la programmation "Etatique".

Du « projet » en revanche, PRIMO a le souci d'un fonctionnement par remontées de propositions émanant du terrain dans une volonté de créer un mouvement ascendant, visant à impliquer, voire à responsabiliser les acteurs à l'origine des propositions. Ce mode de fonctionnement est en cohérence avec la préoccupation de faire évoluer les pratiques et les structures des organisations en fonction des contextes spécifiques de leur environnement. Cependant, l'aspect incomplet, voire inexistant, de l'analyse et du diagnostic préalables ne situe pas PRIMO comme une véritable démarche projet. Si certaines régions ont réalisé un état des lieux initial, on note globalement l'absence d'analyse fine des freins et des opportunités organisationnelles, ainsi que la quasi absence d'un état des compétences et des ressources humaines susceptibles de favoriser ou de freiner les évolutions attendues. Sans doute encore plus remarquable, on note l'absence d'anticipation en ce qui concerne la mise en place d'un dispositif d'évaluation dont les critères seraient clairement énoncés. Cet ensemble affaiblit l'aspect projectif de PRIMO.

Hésitant entre les deux logiques, PRIMO a parfois laissé les acteurs dubitatifs sur son potentiel d'efficacité. On relève une large panoplie d'attitudes, depuis l'engagement militant poursuivi dans des niches locales ou régionales, courant le risque de s'épuiser plus ou moins rapidement en particulier lors de la rupture produite par l'audit du FSE, jusqu'au scepticisme résolu conduisant à une absence de mobilisation. On relève aussi tous les degrés d'engagements dans des essais conduits avec enthousiasme, parfois abandonnés quand sont apparues des difficultés (défaut de pilotage, déconvenues financières, ...). Ces engagements ont été éventuellement repris par la suite, se sont alors adaptés aux circonstances et contextes et ont débouché sur des évolutions positives et sur une professionnalisation des acteurs. Tout cela réduit encore l'aspect "projet" de PRIMO, caractérisé par, l'absence d'une affirmation continue et cohérente de capitalisation et de transfert aux différents niveaux de responsabilité (régionale et nationale).

PRIMO a souffert du fait de sa position entre deux : programme national diligenté par la DGER, mais sans oser se donner les moyens institutionnels de s'affirmer comme tel, ou ensemble de projets issus des initiatives régionales de la base (vision spontanéiste ?). Il est en quelque sorte normal que les résultats soient eux-mêmes dans une position entre-deux. Sur chaque item et à propos de chaque apport de PRIMO, il est possible d'avancer une idée et en même temps d'énoncer son contraire. Tout au long du rapport des enquêteurs, tout au long des dires des interviewés, tout au long des comptes-rendus dont nous avons la trace, nous sommes confrontés à des termes du type : « mais », « toutefois », « cependant », « *a contrario* », « en particulier », qui viennent tempérer, soit positivement, soit négativement l'affirmation qui précède.

III - Réalisations et effets observés de PRIMO sur l'appareil de formation

Compte tenu des finalités et de l'organisation de PRIMO, nous avons choisi de structurer notre analyse à partir des trois entrées suivantes :

- l'impact des programmes régionaux sur les pratiques de formation et les dispositifs de certification : individualisation et FOAD, alternance, VAE ;
- la modernisation de l'appareil au travers des effets induits par les démarches qualité, les actions d'ingénierie de développement et la professionnalisation des acteurs ;
- les actions nationales : mise en œuvre et effets observés.

III-1 - Incidences des programmes régionaux sur les dispositifs de formation et d'évaluation

III-1-1 - Individualisation et FOAD

La majorité des centres de formation avait déjà conduit une réflexion sur la prise en compte de l'individualisation des parcours dans le cadre du Programme National d'Individualisation (PNI) : procédures de positionnement, VAA, charte de mise en œuvre de l'individualisation dans les CFPPA et les CFA, mise en place de dispositifs régionaux permettant l'élaboration et la gestion de parcours de formation individualisés ainsi que l'utilisation d'outils communs.

Ce chantier avait été couplé avec le développement par la DGER des Centres de Ressources (CDR). Ainsi, le positionnement des apprenants était dès 2001 une pratique relativement courante, bien que menée de manière hétérogène selon les centres ou les régions. Cependant, ce positionnement ne débouchait pas toujours sur des parcours véritablement individualisés.

En 2001, l'individualisation est affichée comme le premier objectif de PRIMO (objectif 21) : « *poursuivre la valorisation des acquis en matière d'individualisation et d'organisation dans une problématique de recherche développement* ». Pour autant, ce thème a été porté de façon discontinue au fil du programme. Ainsi, on remarquera que l'individualisation ne figure pas, en tant que telle, dans la liste des quatre priorités affichées en 2004 comme en 2006. En particulier, les priorités 2006 étant exclusives, le thème individualisation s'est trouvé exclu en fin de programme. Il n'y a plus de référent national sur ce thème au sein de l'équipe resserrée « ENA » constituée en 2006.

Toutefois, on peut considérer que l'objectif d'individualisation est présent au travers des deux priorités, « développement des FOAD » et « développement des organisations et pratiques d'ingénierie de formation » qui, en 2004, incluent implicitement l'individualisation afin de mieux répondre aux demandes.

L'individualisation doit être envisagée comme une problématique large, stratégique, de nature à questionner les dispositifs et les organisations dans leur ensemble et par rapport à laquelle la modularisation des cycles de formation, le développement des CDR et les FOAD sont des éléments d'appui.

Les actions spécifiques individualisation

Peu de régions avaient construit dans le cadre du PNI des outils et des dispositifs opérationnels pour mettre en place une procédure de positionnement en évaluant les pré-acquis des apprenants. Il faut remarquer que certaines n'ont pas développé d'action spécifique en matière d'individualisation. D'autres régions au contraire en ont fait un axe fort.

Il s'agit souvent d'actions courtes (une à deux années), développées en début de PRIMO et centrées sur des objectifs concrets (création ou mise en œuvre de dispositifs de positionnement, création ou évaluation d'une charte régionale, ...), sans grandes innovations par rapport au PNI.

Les CFPPA sont les premiers concernés par les actions engagées. Toutefois, deux régions ont développé une action d'individualisation centrée sur les problématiques des CFA (individualisation des parcours des apprentis, positionnement à l'entrée en CFA).

Globalement, le nombre d'actions spécifiques autour de l'individualisation est modeste, PRIMO a cependant apporté dans certaines régions l'impulsion nécessaire pour utiliser réellement des démarches et outils initiés dans le cadre du PNI.

Les actions FOAD et leurs impacts

L'impulsion autour de la FOAD est apparue en cours du déroulement de PRIMO comme une suite logique des actions d'individualisation, sans que cela soit explicité en tant que tel. Ce fut essentiellement une forte incitation à utiliser des outils et dispositifs techniques développés par ailleurs dans le cadre des programmes nationaux et mis à disposition des centres : plate-forme EVA, outil ERSCE, dispositif « *Préférence-Formation* », plate-forme FORMAGRI.

Les actions FOAD ont été avant tout une réponse à une demande institutionnelle. Saisissant cette orientation, certaines régions ont mené des actions destinées à faciliter le développement et l'accès aux FOAD, à assurer un suivi de proximité, dans le cadre d'un dispositif régional :

- cartographie des pôles de compétences des établissements ;
- catalogue de l'offre régionale ;
- mise en place de correspondant local FOAD au niveau de chaque établissement chargé d'assurer une information ;
- appui auprès des enseignants qui détenaient l'expertise technique ;
- action de publicité et de communication (exemple : mise en place d'une conférence régionale FOAD).

Quelques projets plus ambitieux ont été lancés. Une région a abouti récemment à la mise en place d'une plate-forme de diffusion avec une mise à disposition de ressources multimédias élaborées en commun pour un projet bien spécifique (formation en milieu carcéral par exemple). Mais, pour la plupart d'entre elles, les actions de ce type sont toujours en phase de construction.

L'impact sur les pratiques a été relativement limité du fait de nombreux freins. Le premier trouve sa source dans la faible demande exprimée sur le terrain. Le développement de la FOAD n'apparaît pas comme un enjeu important pour les centres. En effet, les nouveaux marchés potentiels ne sont pas clairement repérés. En conséquence, les directeurs des centres se sont en général peu mobilisés et n'ont pas, de ce fait, toujours rendu les formateurs disponibles.

Le dispositif s'est avéré lourd à mettre en œuvre, notamment en ce qui concerne le développement d'outils spécifiques, et la majorité des formateurs n'est pas encore à ce jour prête à s'investir dans le dispositif. La démarche FOAD suscite beaucoup de réticences car elle apparaît à la plupart comme avant-gardiste, comme n'apportant pas une grande valeur ajoutée, voire comme ayant une incidence financière négative sur le centre.

Par ailleurs, les structures CDR sont souvent saturées (activités de documentation, accueil stagiaires en parcours atypiques, ...) et peu disponibles pour l'organisation de nouveaux dispositifs.

Au final, si dans la totalité des régions enquêtées, bon nombre d'actions PRIMO ont concerné la FOAD, force est de constater dans la majorité des régions le faible impact concret de ces actions. En outre, peu de CFA se sont impliqués dans ces actions.

Le développement des FOAD amène dans certaines régions un réexamen de l'approche « pôles de compétences » des établissements. Progressivement, un assouplissement s'est mis en place afin d'ouvrir des collaborations entre les établissements sur le même champ d'intervention. La notion d'établissement « référent » et d'établissement « de proximité » est née en vue de maintenir le potentiel des publics formés.

Une dynamique très récente est toutefois en cours d'émergence dans certaines régions. Elle est la conséquence de l'impulsion des conseils régionaux qui portent un intérêt croissant au développement des FOAD, compte tenu du maillage du territoire qu'elles permettent. Par ailleurs, coexiste la volonté des réseaux naissants d'afficher et de promouvoir la FOAD, qui devient désormais une action de prestige. Ainsi, on assiste progressivement au passage d'actions centrées sur de l'outillage pédagogique (construction d'outils d'autoformation, d'outils de suivi et d'individualisation), à des actions portées par une logique de réseau.

L'état des pratiques de formation et d'individualisation

Les centres audités nous ont permis d'observer des pratiques de formation et d'individualisation très différentes. Globalement, les dispositifs et pratiques d'individualisation s'avèrent, sauf exception, peu aboutis. Ainsi, nous avons pu observer que :

- Aujourd'hui, les CFPPA possèdent tous la capacité de "positionner" les stagiaires dans les domaines généraux (expression, maths, informatique) et d'intégrer dans leur parcours des allègements correspondants aux Validations d'Acquis Académiques auxquelles les stagiaires peuvent prétendre. Cependant, le positionnement dans les domaines techniques en amont de la formation est une pratique moins courante.
- Le positionnement débouche peu souvent sur une véritable individualisation de la formation, les dispositifs pédagogiques, les moyens et l'inertie de l'ensemble des acteurs ne le facilitant pas.
- Si dans quelques cas, l'autoformation devient une réelle préoccupation, cette pratique demeure peu développée dans les CFA. En effet, celle-ci est moins facile à adapter aux besoins du public des apprentis et aux contraintes réglementaires. Quelques réflexions ont toutefois été conduites sur l'accueil et l'élaboration de tests de positionnement des apprentis à l'entrée en formation. Ce dispositif a eu une portée limitée compte tenu de la difficulté à construire des parcours individualisés (différenciation des contenus ou des progressions pédagogiques) et respectant une durée de formation identique en centre pour tous les apprenants. Par ailleurs, la modulation de la durée du contrat que le code du travail autorise n'est proposée qu'à quelques apprentis ayant un cursus atypique, compte tenu des réticences des maîtres d'apprentissage et des familles.
- L'usage des ressources d'autoformation dans les CFPPA est le plus souvent considéré comme un palliatif face à l'absence d'autres solutions. Ce constat est encore plus flagrant dans les CFA.
- Il n'existe que peu, voire pas du tout dans certaines disciplines, de réelles ressources d'autoformation.
- L'encadrement optimum est difficile à mettre en place au sein des équipes qui cherchent et expérimentent de nombreuses solutions : de l'autoformation totale à l'individualisation du parcours en passant par l'autoformation tutorée. Le dispositif d'accompagnement des apprenants, peu élaboré, observé dans certains centres, a interrogé les missionnaires.
- Lorsque les pratiques d'individualisation ne sont pas prioritaires au sein des dispositifs de formation, le CDR ne trouve pas sa place : pas de poste ou de profil bien identifié d'animateur CDR, des budgets contraints, peu de formateurs prescripteurs.
- De plus, certains centres, préoccupés par leurs difficultés financières ou parfois par des dysfonctionnements du management, sont passés à côté de la dynamique insufflée par le programme PRIMO.

D'une façon générale, l'avancement des centres en matière d'individualisation nous est apparu contrasté et assez souvent en deçà des représentations qu'en ont les chefs de SRFD et leurs collaborateurs.

Le programme PRIMO a finalement permis :

- Des échanges de pratiques ;
- Des échanges collaboratifs et la construction d'outils : documents d'individualisation, ressources pour la FOAD ;
- Des actions de formation des acteurs.

La réflexion sur l'individualisation des parcours a souvent été un préalable à l'entrée dans une démarche qualité, mais symétriquement, il est également possible de constater que la mise en œuvre de la démarche qualité a parfois accompagné et stimulé la réflexion et la formalisation de dispositifs de formation plus individualisés.

Le déploiement de PRIMO se situe au cours d'une période où le rôle et les compétences des conseils régionaux en matière de formation professionnelle se sont affirmés et de nombreuses régions ont affiché clairement leur volonté de prendre davantage en compte la diversité des territoires et des apprenants. Leurs attentes sont manifestement de plus en plus précises à ce sujet. Ils ont un regard relativement positif sur les pratiques des centres de formation agricole en ce qui concerne l'individualisation et ils notent qu'ils disposent la plupart du temps des outils nécessaires pour adapter les parcours (CDR, formations modularisées, entrées-sorties multiples, prise en compte des acquis, adaptation du rythme, remédiation, ...). Ils attendent des centres qu'ils poursuivent les démarches engagées.

Dans ce contexte, il semble intéressant de souligner quelques initiatives régionales ou voire même locales, qui apparaissent novatrices ou qui peuvent constituer l'amorce de changements organisationnels.

Séquençage et modularisation des formations : des dispositifs plus souples

Suite à une forte incitation de la part de conseils régionaux, le séquençage et la modularisation des formations ont permis de concevoir des dispositifs de formation plus ouverts, accessibles à des publics plus diversifiés. Ainsi, dans un même module de formation peuvent être regroupés des apprenants ayant des attentes très variées (acquisition de compétences et de savoirs pour des autodidactes, adaptation à l'emploi, acquisition d'une qualification, obtention d'un diplôme) et des statuts très divers.

Les formateurs concernés ont su mobiliser les savoir-faire acquis lors du PNI et de PRIMO (individualisation, scénario pour l'élaboration de documents d'autoformation et de FOAD, appropriation collective de référentiels de certification, échanges et harmonisation des pratiques d'évaluation des formations par UC). Il y a donc eu une réelle capitalisation et valorisation des acquis des expériences antérieures au cours de la réalisation de ces chantiers.

Evaluation: la mise en place d'une organisation régionale dans une perspective d'individualisation (formation par UCC)

« Chaque apprenant doit avoir la possibilité de passer une épreuve certificative lorsqu'il se sent prêt ».

C'est l'objectif qui a guidé dans une région la mise en place d'un dispositif d'évaluations certificatives collectif adapté à l'individualisation des rythmes et des contenus des parcours de formation et à l'hétérogénéité des apprenants (stagiaires et apprentis).

L'action a consisté à construire une banque régionale d'évaluations certificatives dont les finalités sont ambitieuses (au-delà des objectifs couramment affichés habituellement) et les modalités de fonctionnement bien formalisées.

Cette démarche met en évidence qu'un travail en réseau ayant pour objet de fédérer et de structurer les initiatives locales et de mutualiser les productions peut contribuer au développement des pratiques d'individualisation dans les CFPPA mais aussi dans les CFA. Une telle approche peut être un levier pour redynamiser une réflexion auprès de certains centres, qui se satisfont des acquis des expériences antérieures.

A contrario, il faut souligner que le fonctionnement des banques d'épreuves certificatives insuffisamment formalisé entraîne des risques de dérives face à l'exigence d'une épreuve d'examen unique, et qui s'avèrent particulièrement tangibles pour les évaluations en milieu professionnel. Ceci met en évidence la nécessité d'un cadrage national sur ce point afin de garantir un traitement équitable des candidats.

Ressources éducatives et CDR : enrichissement des situations de formation

Dans le cadre d'actions nationales et d'initiatives plus locales, des investissements assez conséquents ont été réalisés pour créer des ressources pédagogiques (documents d'autoformation, ressources multimédias) et développer des dispositifs de FOAD.

A partir de l'engouement suscité par ces actions, quelques CFA et CFPPA ont entrepris une démarche interne afin d'adapter et d'améliorer l'organisation pédagogique de leurs formations, autour d'un projet construit et partagé. Progressivement, les formateurs se sont appropriés ces nouveaux outils, les ont adaptés et les ont intégrés dans leurs méthodes d'enseignement. Ces expériences et tâtonnements ont débouché sur une professionnalisation des formateurs et ont permis l'émergence de véritables projets pédagogiques auxquels ont adhéré les membres des équipes.

Dans ces centres, le CDR occupe une place centrale dans l'organisation des formations. Différentes configurations et modes de fonctionnement sont observés :

- Il peut être un lieu bien identifié, animé par des personnels qualifiés et affectés à temps plein sur cette activité,
- Il peut être un espace beaucoup plus diffus composé de sites multiples (CDI de l'EPLEFPA, salles de cours dotées de matériels informatiques et de ressources éducatives), avec une forte implication des formateurs dans son fonctionnement.

Simultanément, comme nous l'avons déjà évoqué, la posture et les activités des formateurs ont évolué : élaboration d'outils d'autoformation, tutorat, prescription individualisée

Ces évolutions ont apporté une réelle plus value de la qualité des prestations dispensées :

- Formations plus attractives du fait de la diversité des situations pédagogiques ;
- Mise en place de parcours de formation plus différenciés et mieux adaptés aux acquis de chaque apprenant (développement des séquences de mise à niveau, de remédiation ou d'approfondissement selon les besoins des usagers).

III-1-2 - Mise en œuvre et valorisation de l'alternance

Comme pour la presque totalité des actions PRIMO, il n'y a pas eu de diagnostic de départ. Le contenu des actions, a été essentiellement initié par des groupes dont les objectifs étaient différents, mais pas forcément divergents. Les actions concernant l'alternance sont très variables suivant les régions. Parfois absentes, elles représentent ailleurs l'essentiel du programme régional.

Comme dans beaucoup d'autres cas, cette variabilité est due principalement à la motivation des personnes qui ont pris en main la construction du programme régional et sa mise en œuvre.

L'alternance et l'implication des acteurs

Cette relation très variable a surtout été liée à la motivation et à l'effet d'entraînement transmis ou non par le chef de projet de la thématique alternance. La durée de l'action a eu une incidence importante dans le développement ou non d'un intérêt chez les participants. A ce propos, nous pouvons remarquer que PRIMO n'imposait pas contractuellement que le chef de projet soit tenu de mener à son terme l'action dans laquelle il s'était engagé. Au gré des mobilités liées au déroulement de carrière et autres "vicissitudes" d'ordre administratif ou personnel certains projets se sont trouvés orphelins et ont, plus ou moins rapidement, périclité.

On remarquera également que l'animation nationale a vécu des "vicissitudes" comparables.

L'alternance : liens avec les autres thèmes

La structure de PRIMO a induit le fait que les différentes actions mises en place ont souvent été conçues et menées de manière indépendante les unes des autres car aucune contrainte de transversalité n'était prévue dans le cahier des charges des appels à projet.

Toutefois, il a été possible de repérer lors des enquêtes sur le terrain des liens entre les actions alternance et des actions sur les thèmes de :

- La mise en place de l'individualisation ;
- La pratique des FOAD ;
- La participation à l'amélioration de la qualité ;
- La mise en place de la certification.

Cette transversalité s'est concrétisée dans des actions concernant par exemple :

- La gestion de l'hétérogénéité des apprentis ;
- Le positionnement des apprentis à l'entrée en formation ;
- La volonté de mise en réseau des pratiques d'alternance ;
- La mise en place des contrats pédagogiques ;
- La formation des formateurs de CFA.

L'alternance : apports et limites

Les principales actions mises en place ont eu pour objectif la conception de protocoles communs, la construction d'outils, la formation sur la « récupération des vécus », la formalisation des activités réalisées en entreprise et l'harmonisation des épreuves certificatives. Ces actions ont permis d'enrichir la communication entre le CFA, ses formateurs et les entreprises, en particulier pour mieux valoriser les visites effectuées auprès des maîtres d'apprentissage. Les rencontres réalisées ont permis aux participants de se rassurer par rapport à leurs pratiques et de stimuler les démarches de progrès et d'innovation dans les centres.

Des documents de diagnostic sur la mise en œuvre de la pédagogie de l'alternance et de la formation en CFA ont été réalisés au niveau national lors des premières années du programme. Ils étaient dans la majorité des cas peu connus ou inconnus par les équipes des centres certainement du fait d'une diffusion insuffisante ou d'un manque de relais au niveau régional.

Le dispositif de « retour sur expérience » (REX) constitue la réalisation phare citée à de nombreuses reprises. Il a été élaboré en partenariat avec le Centre National de Ressources pour l'Alternance en Apprentissage (CNRAA) de Nancy. Mais cette recherche de mise en place d'une dynamique collective a été parfois contrariée par la résistance de certains acteurs.

En sus des limites déjà évoquées, on relèvera :

- Le déficit des actions de professionnalisation des acteurs concernant la pédagogie de l'alternance, qui reste encore un problème récurrent dans de nombreuses régions, malgré les efforts réalisés par plusieurs conseils régionaux en matière de formation des personnels de CFA ;

- Le manque d'intérêt des directeurs de centres souvent préoccupés par le fonctionnement quotidien et la gestion financière au détriment de la conduite ou du soutien des projets.

Les actions réalisées sur ce thème ont permis le plus souvent la production d'outils et de méthodologie. Cependant, l'impact sur l'amélioration de la pédagogie de l'alternance n'a pas été à la hauteur des résultats escomptés. En effet, les différents entretiens opérés en région ainsi que l'évaluation réalisée récemment par l'inspection de l'enseignement agricole mettent en évidence que dans la plupart des CFA concernés, il n'y a pas eu d'avancée très significative en particulier sur deux points fondamentaux : la fonction formation de l'entreprise et le développement de la pédagogie inductive en centre.

Il est également regrettable que les passerelles entre les projets PRIMO et les actions développées par le financement des conseils régionaux soient restées exceptionnelles, bien que des régions assez nombreuses aient développé une politique très volontariste en vue d'améliorer la qualité de la formation. Dans plusieurs cas, les centres publics se sont inscrits dans les démarches des conseils régionaux sans mobiliser PRIMO sur ce sujet. Dans le cadre de l'actuelle mise en réseau des centres, il est à espérer que ces passerelles se développent et que les actions proposées se situent dans une optique systémique.

III-1-3 - Mise en place de la VAE

Faisant suite à la validation des acquis personnels et professionnels (VAP) instituée par le décret 85-906 du 23 Août 1985, la validation des acquis de l'expérience (VAE) a été créée en 2002, au moment où PRIMO se déploie (Loi de modernisation sociale du 17 janvier 2002 et décret 2002-795 du 3 mai 2002)

Les actions développées dans ce thème ont donc, à la différence des autres thématiques, bénéficié d'une actualité pressante, contraignant l'appareil à mettre en œuvre un dispositif répondant à ce nouveau droit individuel. PRIMO a fourni les moyens de mettre en place et de soutenir des initiatives aussi bien régionales que nationales.

L'effet structurant du cadre législatif

Le cadre juridique de la VAE marque profondément l'ensemble des dispositifs de formation par l'intermédiaire d'une nouvelle représentation de la relation « qualification-certification ». Néanmoins, il laisse aux acteurs et institutions une marge de manœuvre importante quant à la mise en place des actions et des dispositifs sur le terrain.

Un animateur national spécifique nommé sur ce thème a accompagné le déploiement du dispositif. Il a informé les DRAF sur la mise en œuvre de cette mesure et répondu aux interrogations et aux attentes des centres.

Dès 2002, toutes les régions vont proposer des actions sur cette thématique, mais la nature et l'ampleur de ces propositions sont assez hétérogènes.

Certains projets sont ambitieux tels que :

- Définition de procédures d'accompagnement harmonisées ;
- Démarches auprès des entreprises ;
- Actions de promotion du dispositif ;

D'autres, plus modestes, se sont fixés des objectifs plus rapidement atteignables ;

- Harmonisation des procédures et des méthodes d'analyse des dossiers VAE ;
- Repérage d'un référent VAE pour chacun des centres.

Les propositions et des dossiers retenus dans le pas de temps 2002/2006, concernent essentiellement l'appareillage du système afin de répondre aux préoccupations des acteurs et des centres en région. La mise en réseau des centres, la définition des procédures et la création de documents communs ont rendu cohérent le dispositif VAE qui, sans elles, pouvait « *partir dans tous les sens* ». Quelques actions en fin de programme se sont centrées sur la prospective et la démarche d'ingénierie en direction des entreprises : elles sont cependant restées marginales. Sur le plan de la professionnalisation, on peut regretter que des actions spécifiques de ce type n'aient pas été impulsées explicitement dans PRIMO. Cependant, les différentes actions ont toutes été réalisées en réseau, ce qui a permis aux formateurs de CFPPA de se former tout en réalisant la construction des outils et des méthodologies. Par cet intermédiaire, la professionnalisation des acteurs a malgré tout existé.

Le travail ainsi accompli a été très bénéfique pour les formateurs impliqués et pour les centres, qui ont appris à travailler ensemble. La mise en œuvre du dispositif repose aujourd'hui sur des réseaux, plus ou moins structurés, mais qui se sont construits une culture commune.

Un dispositif qui présente néanmoins des limites

1. Le dispositif VAE s'est développé selon une logique régionale. La démarche retenue justifiait probablement une impulsion et un suivi plus soutenus de l'échelon national afin d'assurer une meilleure capitalisation des acquis dans ce domaine. Cela aurait sans doute permis d'aller plus loin dans la démarche et d'inclure une dimension prospective basée sur la mise en place des actions d'ingénierie et des analyses de besoins, qui sont sans aucun doute importants (secteur agricole, secteurs des travaux paysagers,...).
2. Les impacts sur le fonctionnement des centres ne transparaissent pas dans les résultats de ce dispositif. En effet, le développement de cette prestation aurait dû être un levier pour faire évoluer les organisations et bousculer les représentations classiques de l'obtention d'un diplôme par la formation et les examens correspondants. Or, la prise de conscience que le management des centres devait se modifier profondément pour incorporer cette nouvelle donnée n'a pas eu réellement lieu.
3. Les liens avec les autres thématiques (individualisation, FOAD, ...) n'ont pas donné lieu à des axes de recherche et restent encore à ce jour à mettre en œuvre.
4. Les secteurs professionnels sont restés réticents. Ils trouvent la procédure de la VAE trop contraignante, trop lourde et trop longue, même s'ils sont conscients de son intérêt. Des velléités de mettre en place leur propre VAE s'expriment parfois, via la création de CQP ou d'intégration des personnes suivant un principe de cooptation collégiale dans la profession.

Aujourd'hui, les centres peuvent répondre de façon satisfaisante aux demandes grâce aux documents élaborés, mais un travail de communication et un développement de partenariats sont à mettre en œuvre. On ne peut que constater un flux de demandes peu important et certainement en deçà du potentiel de développement ; le fonctionnement des réseaux de centres devrait pouvoir s'emparer de cette problématique, promouvoir ce dispositif réglementaire nouveau et permettre un fonctionnement plus efficient.

III-2 - Impact sur la modernisation de l'appareil public de formation

III-2-1 - Démarches qualité et réorganisation des centres

Les trois premiers appels à propositions (2001, 2002/2003 et 2004/2006) citent de manière explicite les démarches qualité en formation comme une thématique du programme PRIMO. En outre, la note de service de la DGER du 6 septembre 2002, concernant le deuxième appel à propositions, précise : « *Une approche plus globale du changement est à développer en systématisant la prise en compte dans les actions des éléments concernant l'évolution des organisations des centres, particulièrement par l'intermédiaire de l'ingénierie de formation, des démarches qualité en formation et de la professionnalisation des acteurs* ». Cette orientation générale marque une nette inflexion par rapport aux objectifs du Programme National d'Individualisation (PNI).

Compte tenu de la finalité et de l'appellation du programme PRIMO, il allait de soi que les démarches qualité devaient occuper une place importante dans sa mise en œuvre. En effet, la qualité peut être définie comme : « *l'ensemble des caractéristiques d'une entité, qui confèrent l'aptitude à satisfaire les besoins exprimés et implicites [...] Les démarches qualité ou systèmes d'assurance qualité conduisent à situer la prestation de formation dans un ensemble plus large que l'acte pédagogique, en prenant en compte l'amont (commande, accueil, objectifs, appels d'offres, cahiers des charges) et l'aval (retour de formation : degré de satisfaction des apprenants et du commanditaire, insertion des formés) [...] La formation ne peut plus être dissociée d'une réflexion sur le fonctionnement général de l'organisme de formation.* » (K. Joliot, D Fouchier and all. Charte qualité et cahier des charges. ENESAD : 1998).

Dès le milieu des années 1990, des actions d'information, de sensibilisation et des travaux d'expérimentation concernant les démarches "qualité" utilisées dans le champ de la formation professionnelle ont été impulsées (DGER/ENESAD), et ces premiers engagements ont débouché sur l'élaboration de la charte nationale d'engagements des CFA et des CFPPA (guide pour la mise en œuvre d'une démarche qualité). La validation du référentiel service de la charte, certifié par « AFAQ Service confiance » le 31 octobre 2001 et publiée au JO du 6/02/2002 a presque coïncidé avec le lancement de PRIMO. Lors du démarrage du programme PRIMO, l'appareil public agricole de formation continue et d'apprentissage était donc déjà sensibilisé sur ce thème. Il l'a été plus largement à partir de 2003, suite à la diffusion de cette charte par la note de service DGER/FOPDAC/N2003-2042 du 6/06/2003.

Un panorama des actions réalisées et les conditions de mise en œuvre

Sur les huit régions visitées, cinq ont proposé dès 2001/2002 une action portant sur la mise en œuvre d'une démarche qualité. Elle concernait soit l'ensemble des centres (CFA et CFPPA), soit une très large majorité d'entre eux. Seuls les centres ayant des difficultés financières importantes ou des dysfonctionnements dans leur management interne sont restés à l'écart. L'absence de proposition relative à cette thématique dans les trois autres régions est liée au fait que plusieurs centres et notamment les CFPPA pour deux d'entre elles, étaient déjà engagés dans une démarche qualité, voire certifiés.

- Dans trois régions, cette action s'est déroulée de manière satisfaisante. Une dynamique collective s'est créée lors de sa mise en œuvre. Selon les régions, le système de certification retenu fût différent :

- labellisation spécifique proposée par le conseil régional, proche de la charte nationale d'engagement des CFA et des CFPPA ;
- norme ISO 9001, recommandée par le conseil régional pour la certification des CFA ;
- charte nationale d'engagement des CFA et des CFPPA.

Les conseils régionaux ont très souvent incité les CFA ou l'ensemble des organismes de formation continue et d'apprentissage à s'engager dans une démarche de certification. Ainsi, des moyens financiers assez conséquents ont été souvent mobilisés pour conduire ce chantier. Les animateurs régionaux ont sollicité l'appui d'experts qualifiés (personnes ressources de l'ENESAD, consultant externe) afin de mettre en place une méthodologie rigoureuse et un accompagnement de qualité.

Dans ces régions, la démarche qualité a été un temps fort et a constitué de fait « l'action phare » du programme régional PRIMO.

- Dans deux régions, cette action n'a pas été suffisamment concertée et préparée au niveau local et de fait a été « parachutée ». En conséquence, la mise en œuvre de la démarche a balbutié et n'a pas répondu aux engagements pris. Les personnels se sont montrés réticents à mettre à plat leurs pratiques professionnelles. De plus, le pilotage et l'animation régionale n'étaient pas suffisamment affirmés face à un comportement individualiste exacerbé de la part de certains centres. Les propos recueillis auprès de formateurs, sont tout à fait révélateurs des difficultés rencontrées « *cette action est l'affaire des directeurs et elle est imposée par le conseil régional* ».

- Dans une région, après un temps de latence assez long, un redémarrage s'est produit en 2006, et dans une autre, cette action a été principalement portée par des initiatives individuelles (directeurs ayant le charisme et la capacité à animer au sein de leur équipe de personnels, les travaux de formalisation des engagements de services du centre prévus dans le manuel "qualité").

- Enfin, pour clore ce panorama pour la dernière région, la diversité des situations des CFA et des CFPPA, tant sur le plan de leur organisation que de leurs orientations, explique que cette action n'ait pas été proposée.

Parmi les variables pouvant également expliquer les grandes différences observées, on notera que les conseils régionaux ont eu des politiques très hétérogènes en ce qui concerne les démarches qualité (d'une politique volontariste d'accompagnement des centres, et notamment les CFA, à une indifférence quasi-totale vis-à-vis de ce type de démarche). Ainsi, l'implication des centres dans des actions PRIMO qualité est fortement corrélée à la position de leur conseil régional : soit les actions PRIMO ont évolué vers l'atteinte des exigences fixées par le conseil régional, soit elles se sont orientées vers la charte des CFPPA et CFA.

Une démarche plutôt bien perçue par les personnels.

Bien que réservés parfois au départ par rapport à une démarche exigeant une formalisation précise des procédures, les formateurs et les personnels administratifs audités se montrent globalement satisfaits. Ils considèrent que la mise en place de la démarche qualité dans leur centre a plutôt contribué à apporter un certain confort dans leur travail : « *Chacun sait ce qu'il doit faire, la communication interne s'est améliorée et la régulation des dysfonctionnements est plus facile* ». Des formateurs ont néanmoins souligné que la démarche qualité n'était pas garante de l'amélioration de la qualité des formations dispensées.

Un nombre de centres certifiés important.

Dans les trois régions où la mise en œuvre de la démarche qualité s'est déroulée de manière satisfaisante, la majorité des centres engagés dans cette action est certifiée ou en voie de l'être. Très peu de centres ont abandonné. Une fonction de responsable de la qualité a été formalisée et pérennisée afin d'assurer la maintenance du système d'assurance qualité.

Force est de constater toutefois que les acquis dans certains centres restent fragiles. Ceux qui n'ont pas été au bout de la démarche engagée la poursuivront-ils ? Pour d'autres, une situation financière tendue peut les amener à suspendre les moyens humains nécessaires à la maintenance des dispositifs qualité.

Une formalisation des procédures en amont et en aval de « l'acte pédagogique »

La charte qui a été proposée aux CFPPA, comme les autres référentiels qualité utilisés par les centres de formation, manque d'ambition concernant l'acte de formation. Les seuils d'exigence relatifs au processus de formation sont souvent fixés à minima (formalisation d'une progression pédagogique annuelle).

En cohérence avec cet état de fait, les travaux développés dans les actions qualité PRIMO ont porté essentiellement sur l'amont et l'aval de « l'acte de formation », en évitant en quelque sorte de toucher cet axe central. Les aspects pédagogiques n'ont pas fait l'objet d'une véritable réflexion collective inter-centres en vue d'y inclure des marges de progrès. Très souvent, la démarche qualité s'est arrêtée à « *la porte de la classe* ».

Lors des discussions que nous avons eues avec des directeurs de centre, il est apparu clairement que plusieurs d'entre eux ont utilisé la démarche qualité prioritairement dans le but d'atteindre un équilibre financier de leur CFPPA. Ils ont donc privilégié volontairement une approche d'efficience socio-économique des dispositifs de formation parfois au détriment de la pertinence socio-pédagogique des processus de formation. Les travaux concernant la mise en place des démarches qualité se sont articulés essentiellement autour des priorités suivantes :

- l'amélioration du traitement et du suivi de toutes les demandes d'information avec pour objectif de « capter » l'ensemble des demandes ;
- la rationalisation de l'organisation interne du centre ;
- l'optimisation des ressources humaines disponibles.

Ce constat explique que des formateurs ont exprimé lors des entretiens une certaine déception voire une frustration concernant l'évolution des pratiques de formation. Certains considèrent même que la période correspondant à la mise en œuvre du programme PRIMO a été marquée, dans certains centres, par un recul des pratiques de l'individualisation et de la place des CDR dans la mise en œuvre des formations.

En marge de cette tendance générale, nous avons trouvé quelques exceptions où la démarche qualité a véritablement joué un rôle de catalyseur vis-à-vis de l'amélioration de la qualité des formations dispensées : analyse des pratiques des formateurs, recherche de méthodes et d'organisations pédagogiques mieux adaptées aux profils et aux attentes des publics accueillis, évolution de l'organisation des formations dans une logique d'individualisation des parcours. Ces exemples concernent des CFA ou des CFPPA sans problème financier majeur, il est alors possible d'y observer qu'une dynamique permanente de recherche de marge de progrès s'y est progressivement instaurée et que le métier de formateur a sensiblement évolué.

Les bases d'une identité collective

Les chantiers sur la mise en place d'une démarche qualité, lorsqu'ils ont fonctionné de manière satisfaisante, ont été des temps forts d'échanges et de travail en commun : « *on a appris à se connaître, à travailler ensemble.* » Des travaux en ateliers régionaux ont conduit à construire collectivement des pratiques portant sur des organisations internes présentant des enjeux stratégiques. Cette approche a contribué à casser certains comportements individualistes et a permis de cheminer lentement vers des modes de collaborations inter-centres de plus en plus fréquents. De

plus, ces travaux collectifs se sont traduits par un rapprochement des pratiques et des modes d'organisation des centres. Les bases d'une culture commune et d'une certaine identité ont émergé. Les réponses collectives ou bilatérales à des appels d'offres sont devenues de plus en plus fréquentes au fil du temps.

Il ressort que les travaux collectifs sur la mise en place d'une démarche qualité au sein de l'appareil public de formation continue et d'apprentissage au niveau régional constituent une étape très intéressante dans la perspective de construire un projet de réseaux régionaux des CFA et des CFPPA. Ils ont en effet permis aux acteurs locaux de mieux cerner les préalables à la mise en place d'un réseau de centres : problèmes à résoudre, conditions de réussite.

III-2-2 - Mise en œuvre de l'ingénierie de développement et évolution de l'offre

Avant de s'attacher aux différentes actions proposées dans le cadre du dispositif PRIMO et d'en voir les évolutions sur le pas de temps 2000/2007, il est nécessaire de préciser sommairement de quelle ingénierie l'on parle. En effet, si le champ général est l'ingénierie de la formation définie comme un ensemble de démarches méthodiques et cohérentes qui sont mises en œuvre dans la conception d'actions ou de dispositifs de formation afin d'atteindre efficacement l'objectif visé, cette dernière n'est pas l'ingénierie pédagogique qui renvoie elle, aux pratiques de formation.

Dés 2001, compte tenu de l'évolution du marché de la formation professionnelle, les établissements ont été conduits à diversifier leurs activités et offres de service et à développer des compétences spécifiques : **prospection, analyse de la demande, construction de formations**. Les activités d'ingénierie, alors au début de leur genèse, ont pris le chemin de la mise en œuvre d'actions permettant de développer un embryon d'ingénierie de développement.

Des approches plurielles

Au regard des actions proposées, il ressort que ces dernières ont été bâties selon quatre entrées principales :

- Des actions dont la préoccupation centrale était la structuration du réseau régional d'ingénierie ;
- Des actions où la réflexion autour des stratégies régionales était la première entrée ;
- Des actions visant à renforcer l'organisation des centres en pôles de compétences ;
- Des activités liées à l'organisation, au suivi, à l'évaluation de formations ou de dispositifs de formation.

Ces entrées sont effectivement des « passages obligés ». La structuration de l'ingénierie en région passe par une organisation fonctionnelle dans laquelle la forme, la professionnalisation des acteurs, la capitalisation, la mutualisation sont autant d'éléments développés dans les différentes actions proposées. Le développement des réseaux d'ingénierie de formation est la concrétisation de cette organisation autour d'objectifs et de stratégies pertinentes.

De nombreuses actions dans ce domaine ont mis en avant les notions de pôle de compétence et le rapprochement avec les branches professionnelles, avec comme point de mire la volonté d'affirmer la présence des centres dans leur territoire.

L'émergence de l'ingénierie de développement à la fin du programme

A partir de 2005, suite au rapport d'expertise de l'IEA (Rapport d'expertise sur l'ingénierie de la formation professionnelle dans les établissements d'enseignement agricole publics. JP Barutaut, A. Gotorbe, A. Josselin, G. Lhote. juin 2005) et au séminaire « Ingénierie de Formation » organisé à l'ENESAD, la note de service DGER du 13/12/2005 (DGER/SDPEF/SDSFRD/N2005-2091) est venue conforter le concept d'ingénierie de développement auprès des équipes. PRIMO est un des

éléments fédérateurs qui a permis à différents groupes de réfléchir à leurs organisations. Trois groupes d'acteurs sont clairement identifiés :

- Les chargés d'ingénierie de formation dans les centres, avec des modalités d'organisation peut-être informelle mais dont les dynamiques sont précisément ciblées sur l'échange de pratiques.
- Les directeurs de CFA et CFPPA qui, par la dimension plus stratégique de leur travail se situent plus dans la recherche d'une entité bien identifiable.
- Les acteurs institutionnels (DRAF, SRFD, DRIF,...), peut-être moins investis dans les actions PRIMO mais dont le positionnement dans la reconfiguration du paysage régional est indissociable des deux autres groupes, dans la perspective du développement de l'activité des centres.

Cependant, la limite de ce processus tient à la volonté des directeurs de centres d'accompagner cette dynamique, en organisant eux-mêmes leur propre vision stratégique du développement des centres en région. Se pose également, la question de : « quels cadres imaginer pour pérenniser les organisations qui se dessinent ?

De nombreuses questions en suspens

Si l'ingénierie s'impose comme un élément phare de prospective, sa mise en oeuvre ouvre le champ à de nombreuses questions comme :

- Quelle place pour le chargé d'ingénierie de formation dans la communauté des formateurs ?
- Comment accompagner ce changement ?
- Le développement de logiques régionales des CFA et CFPPA, très transversales, se heurte aux logiques plus territoriales de l'EPLFPA. Comment faire cohabiter ces différentes approches ?
- Quelle place pour les modes d'organisation qui sont interpellés à tous les niveaux ?
- Quelle gestion des centres : autonomie, gestion "concertée" de projets communs, vision collective de la notion de développement et donc appropriation des stratégies ?
- Quelle place pour l'institution dans l'animation de l'appareil, dans son rôle académique ou régalien, pour l'EPLFPA et sa dimension territoriale ?

Les questions sont posées mais les réponses ne sont pas trouvées, faute de temps. Freiné par des fonctionnements qui restent très attachés aux intérêts individuels des centres et peu stratégiques, le système avance lentement et, dans de nombreuses régions, la fin du programme est intervenu sans que de véritables leviers de changement de stratégie se soient mis en place.

Dans un certain nombre de cas néanmoins, la mise en réseau plus ou moins structurée des centres est une avancée notoire issue de ces travaux collectifs.

III-2 3 - Professionnalisation et nouvelles postures des acteurs

Ce thème est sans aucun doute, celui qui est le plus difficile à cerner, tant dans sa mise en oeuvre que dans les effets produits au cours de PRIMO. En effet, la professionnalisation a d'abord été un thème à part entière, en conséquence non directement relié aux autres thèmes opérationnels. Par la suite en fin de programme, ce thème n'a plus été cité explicitement. Cependant, il pouvait être développé au sein des différentes actions. La requalification de certains engagements de dépenses liés à la formation des acteurs lors de contrôles FSE a de plus, introduit une certaine confusion. De fait, le nombre de journées de formation visant à cette professionnalisation des acteurs dans les CFA et CFPPA, montre que ce thème est, en bout de course de PRIMO, le « parent pauvre » de ce programme.

Cependant, il ne faudrait pas conclure trop rapidement que PRIMO n'a pas eu d'effets dans ce domaine. En effet, la professionnalisation des acteurs s'est faite de manière collatérale car la mise en œuvre des différents thèmes a nécessité une évolution des compétences permettant leur appropriation par ceux qui étaient en charge de s'emparer des outils produits.

Il est sans doute dommage, que dans chaque volet thématique de PRIMO, il n'ait pas été explicitement prévu un dispositif spécifique d'évolution et d'ancrage des compétences. Cette remarque est à mettre en relation étroite avec celle qui pointe l'absence d'un dispositif de capitalisation des apports de PRIMO.

D'une manière imagée, nous pourrions dire que le « cœur de cible » du thème de la professionnalisation des acteurs n'a pas été directement atteint, mais on peut constater quelques impacts à la marge.

PRIMO et la posture des directeurs de centre : une interaction mal cernée

Par sa conception (démarche ascendante) et ses modalités de mise en œuvre, PRIMO a conféré aux directeurs de centre (CFA et CFPPA) un rôle primordial dans le déploiement des actions au niveau local. Les champs d'intervention possibles du directeur étaient en effet nombreux :

- Il devait être force de propositions dans l'élaboration du programme régional ;
- Il pouvait intervenir au niveau des orientations et de la régulation du programme régional, en participant au comité de pilotage ou à des consultations informelles ;
- Il avait en principe toute latitude pour cibler les actions PRIMO (régionales et nationales) auxquelles participerait son centre ;
- Enfin, dans le cadre de sa fonction d'animation de l'équipe des personnels, il devait créer les conditions propices à l'appropriation et à la valorisation des ressources mises à disposition du centre. Ceci impliquait de réelles compétences en termes de management des ressources humaines :

- capacité à légitimer la fonction de démultiplication des formateurs référents participant aux groupes de travail régionaux, voire à des chantiers nationaux ;
- capacité à impulser des changements de pratiques et à faire adhérer les personnels aux nouvelles représentations des métiers de la formation ;
- capacité à élaborer un projet global qui donne du sens à l'ensemble des travaux et des réflexions internes engagés dans le cadre de PRIMO.

Plus largement, il lui appartenait d'introduire les opportunités offertes par PRIMO dans des stratégies globales de management et de centre.

En corollaire, les finalités visées (réorganisation des centres et adaptation de leurs prestations), devaient interpeller les directeurs sur leur posture et la manière d'exercer leur fonction de direction.

PRIMO a permis de créer un espace d'échanges et de débats où les méthodes de pilotage des centres et d'animation des équipes des personnels ont été largement questionnées à travers différentes actions : démarches qualité, mise en place des chargés d'ingénierie, organisation de dispositifs de formation plus souples.

Par ailleurs, l'émergence de personnes ressources expertes dans des fonctions spécialisées (référént accompagnateur VAE, chargé d'ingénierie, responsable assurance qualité, ...) et l'acquisition de compétences nouvelles au sein des équipes pédagogiques ont également incité les directeurs à repenser l'organisation de leur centre ainsi que leur rôle et leur activités.

Comme pour les autres acteurs, les directeurs se sont formés en participant à des groupes de travail et par des échanges entre eux. On peut cependant s'étonner qu'il n'ait pas eu d'action de professionnalisation ou d'accompagnement spécifiques en vue de les aider à remplir le rôle qu'ils

devaient assumer. Ce rôle, majeur et complexe, n'a certainement pas été suffisamment affirmé et soutenu.

Les observations réalisées sur le terrain témoignent d'une diversité des attitudes des directeurs de CFA et de CFPPA à l'égard du programme PRIMO. Plusieurs schémas se sont dessinés : des directeurs jouant un « rôle moteur » dans le déploiement du programme, des directeurs davantage centrés sur une démarche individuelle et ayant puisé dans PRIMO les expériences et les ressources adaptées à la stratégie de développement de leur propre centre, des directeurs ayant accompagné la mise en œuvre du programme, des directeurs ayant totalement délégué la gestion du dossier à un ou des formateurs de leur centre.

La posture des directeurs et leurs modes de management sont étroitement liés à leur personnalité et au contexte de chaque centre (environnement local, profil des équipes des personnels, situation financière).

Pendant le pas de temps de PRIMO, il est cependant possible de dégager quelques tendances concernant l'évolution de la fonction de direction :

- Changement d'organigramme avec la mise en place de nouvelles fonctions (responsable assurance qualité, coordinateur de secteur ou de filière, chargé d'ingénierie, responsable du secteur éducatif en CFA,.....) ;
- Mise en place de management plus délégataire ;
- renforcement de la fonction d'animation des équipes pédagogiques ;
- Prise en charge de la gestion des compétences des personnels ;
- formalisation de projets de centre.

Sans aucun doute, PRIMO a eu des effets collatéraux en ce qui concerne les évolutions évoquées ci-dessus.

Les nouvelles postures des formateurs

Nous l'avons déjà souligné, à travers les nombreux échanges entre les différents acteurs (formateurs, directeurs,...) qu'il a induit et facilité, le programme PRIMO a permis de développer de nouvelles compétences et de conforter les pratiques de chacun de manière très diversifiée :

- Plusieurs actions ont permis une réflexion autour du « séquençage pédagogique » ou de la modularisation. Dans plusieurs centres, les formateurs incluent désormais cette dimension dans leur progression pédagogique annuelle ;
- D'autres actions ont abouti à la production de ressources éducatives. En dehors de la ressource en elle-même, ces travaux ont permis une réflexion méthodologique autour de la diversité des pratiques pédagogiques des formateurs. Elles ont également servi de modèle de ressource pédagogique pour l'autoformation, voire pour l'individualisation ;
- Le mixage des publics, induit le plus souvent par des contraintes financières, a amené les formateurs à introduire davantage de souplesse dans les dispositifs de formation au profit des apprenants ;
- Les productions collectives réalisées, y compris au travers des démarches qualité, ont concerné essentiellement les aspects d'accompagnement des apprenants (mise place d'une banque régionale d'épreuves certificatives pour les formations par UC, réalisation d'un guide de l'alternance pour la formation BP/REA, formalisation des procédures de suivi des apprentis), mais ont peu concerné les aspects pédagogiques (quelques ressources modèles produites pour quelques UC).

Le dispositif a particulièrement péché au niveau de la mutualisation d'outils ou de ressources en raison de l'absence de formalisation, de capitalisation et de validation. Comme précédemment énoncé, aucune procédure n'avait été anticipée en vue de la réalisation de cet objectif.

Cependant, les outils communs créés dans les régions ont été utilisés par les formateurs qui se déclarent, au bout du compte, satisfaits de la mise à disposition d'un certain nombre de ressources (outils de positionnement, documents de suivi des stagiaires en autoformation, carnet de liaison avec

le maître d'apprentissage, ...). Par contre, la pédagogie par alternance a fait l'objet d'un petit nombre d'actions, lesquelles n'ont pas, de surcroît, toujours mobilisé suffisamment les formateurs pour aboutir à une véritable démultiplication dans tous les centres de formation.

Au fur et à mesure des actions PRIMO, les formateurs ont indéniablement évolué progressivement de la posture « d'enseignant en face-à-face » vers la posture de « formateurs ». Ainsi, une région a conclu le dispositif PRIMO par un rassemblement autour du thème : « *Le métier de formateur et de ses diverses missions* ». Certains directeurs de centres incluent désormais systématiquement dans les fiches de poste des formateurs d'autres missions que celle de l'enseignement ; celles-ci sont donc reconnues en tant que telles dans le métier actuel de formateur (ingénierie de formation, tutorat au CDR, entretiens de positionnement, ...).

Globalement, cette situation a été reconnue par la parution de la note de service DGER/SD EPC/N 2007-2018 du 7 février 2007 définissant le référentiel d'emploi du formateur de CFPPA, élaborée dans le cadre du plan d'action en faveur des CFA et CFPPA, suite à une étude menée par le réseau des DRIF.

Toutefois, ce constat est à relativiser compte tenu des difficultés évoquées par les directeurs pour la gestion des formateurs sur postes gagés.

III-3 - Les effets des actions nationales

Ces actions se sont essentiellement centrées sur la mise en place de plateformes de travail ouvert et à distance (banques de ressources, formation des enseignants et formateurs ; échanges de savoirs et de pratiques, ...). Cette partie de PRIMO a fonctionné de manière classique, c'est-à-dire suivant les caractéristiques spécifiques à un programme : objet précis à construire et à mettre en place, délégation à un opérateur responsable, des chefs de projet pérennes, des budgets affectés reconduits pour l'essentiel, partenariats limités et choix en fonction de compétences précises, évaluation d'étapes, ...

Ces programmes nationaux n'ont pas eu (ou très peu) à se confronter à des négociations avec des partenaires institutionnels, comme ont pu l'être les programmes régionaux qui, pour leur part, auraient dû composer davantage avec les instances régionales, les partenaires professionnels et les OPCA.

Différentes plateformes ou dispositifs sont à ce jour opérationnels et ont été développés au cours de PRIMO :

- « FORMAGRI », ainsi que sa composante « ERSCE » ;
- « Préférence formation » ;
- « FORMIDA » (système d'unités capitalisables produit par un centre et utilisé par d'autres dans un esprit de mutualisation et de transfert des ressources) ;
- « TUTOFOP » commencé avant PRIMO, a été finalisé au cours de ce programme.

Par ailleurs, il est également possible de considérer la VAE comme un programme national, car liée à la mise en œuvre d'un cadre législatif national.

Ces différents systèmes fonctionnent bien dans leur ensemble et ils sont régulièrement utilisés, mais par un petit nombre de centres. Si on assiste à une croissance récente du nombre et des temps d'utilisation, les enquêtes font apparaître que les usages de ces dispositifs par les centres et les formateurs sont encore trop limités. En effet, leur mise en œuvre présuppose une modification en profondeur des structures d'enseignement et de formation afin qu'elles soient capables de les intégrer au quotidien et pas seulement comme un « supplément d'âme ». Cette intégration implique une professionnalisation concomitante des acteurs. Or, il ressort par ailleurs des interviews que le thème de la professionnalisation a été le « parent pauvre » de PRIMO.

Pour clore ce troisième chapitre, nous soulignerons le fait que les actions de PRIMO ont permis des avancées hétérogènes et parfois non abouties, mais significatives, sur les thématiques prioritaires dans de nombreux centres. Malgré des aspects très contrastés, PRIMO, comme nous l'ont dit de nombreux interviewés : « *a servi de levier* ».

Les acteurs rencontrés ont clairement affirmé que les actions et la dynamique PRIMO ont questionné le dispositif au-delà des entrées thématiques des différentes actions. Au fil des années, ce sont l'organisation des centres, la posture des acteurs, les dispositifs et l'offre de formation qui ont été concernés.

PRIMO a permis que des évolutions parfois importantes se produisent. Ces dernières, aux dires des mêmes personnes, auraient eu lieu par « la force des choses » (pression de l'environnement) mais sans aucun doute plus lentement et moins en profondeur. Elles ont été « *boostées* » par PRIMO. Cependant PRIMO a profité beaucoup plus aux régions et aux centres les plus à même de s'emparer de ce programme pour évoluer. Les centres les plus en difficulté n'ont pas toujours pu se saisir de PRIMO.

Au-delà des avancées constatées, un des effets positifs et pérennes de PRIMO a été de faire prendre conscience à la majorité des acteurs, quels que soient leur niveau et leur lieu d'intervention, qu'une modernisation est nécessaire.

Sans PRIMO, l'offre publique de formation et d'apprentissage agricole aurait eu probablement du mal à garder sa place face aux structures privées souvent jugées, par les partenaires régionaux, plus adaptables et mieux ancrées dans le milieu professionnel.

IV - Analyse du pilotage et animation du dispositif

IV-1 - Le problème de la légitimité...

Le problème dit “de la légitimité” a été, lors des entretiens avec les différents acteurs, un problème récurrent et massif. Il a été rencontré à tous les niveaux (chefs de projets, animateurs régionaux, correspondants thématiques, animateurs thématiques, animation nationale, ...). Peu de personnes parmi celles rencontrées par les auditeurs n’ont pas exprimé une sorte de “difficulté” vis-à-vis de ce problème.

En particulier, en ce qui concerne les animateurs :

- Que devaient-ils faire (attendre qu’on les sollicite, ou jouer les « mouches du côche ») ?
- Que pouvaient-ils faire (donner un avis, des conseils, rappeler les règles, aider à cadrer les projets en termes de droits et devoirs, ...) ?
- Comment réaliser concrètement cette animation (regroupements régionaux et inter-régionaux, déplacements dans les régions, courriers, communications téléphoniques, vidéo-conférences par Internet, ...) ?
- Avec quels moyens ?
- Avec quelles informations (les circuits de communication étaient peu ou incomplètement définis et donc opérationnels) ?

Sur le plan sémantique, comment être vraiment investi et responsable quand on est dénommé « animateur » national ou régional.

On « anime » quoi ? Un thème ? Des projets ? Des actions ? Des chefs de projets ? Des régions ? Pour quelles évolutions précises ? Pour quels objectifs opérationnels ? Avec quels appuis ?

Est-on expert ? Est-on personne-ressource ? Accompagnateur ? Coach ? Superviseur ? Donneur d’ordres ?

Par l’intermédiaire des questions qui se sont posées, la question du cadre émerge à nouveau. Toute institution doit lors du choix des responsables être attentive à cet aspect de la « légitimité ».

Seule la première circulaire (DGER/FOPDAC/C2001-2004) mentionne par le détail la structure de pilotage et d’animation avec les missions des différents acteurs responsables et la description de leurs attributions. En l’absence d’une réaffirmation régulière et institutionnelle, quelle “visibilité” et « légitimité » pouvaient avoir les acteurs investis de ces missions ? Le poids des « états de faits » auquel s’ajoutent la pesanteur de l’action quotidienne et les différents jeux d’acteurs, a donc pris le pas sur le droit, le cadre et la nécessaire structuration. Ainsi, en l’absence d’un écrit spécifique et institutionnel (lettre de mission – lettre de cadrage), quel acteur investi d’une responsabilité peut-il fonder sa légitimité sur la base de ces textes « oubliés » ?

De nombreuses personnes parmi celles qui ont été interviewées ont souligné le fait qu’elles n’avaient pas de lettre de mission. Lorsqu’elle existait, celle-ci manquait de précision en termes de droits et devoirs. Parfois, ces lettres sont arrivées plusieurs mois après la prise de fonction des personnes concernées. Le cadre d’intervention de l’animateur était parfois mal défini ou non validé par le réseau.

Sans mettre en cause dans ce rapport, dont ce n’est pas l’objet, les compétences des acteurs engagés dans les actions, il est cependant nécessaire de se poser la question du mode de désignation des personnes retenues pour occuper les différentes responsabilités au cours du déroulement du

programme. Les textes de cadrage de PRIMO sont restés muets sur le type de compétences qui étaient attendues pour remplir ces différentes missions (nous soulignons à nouveau l'absence évoquée précédemment d'un diagnostic préalable qui caractérise un système « projet »).

Dans ces conditions, certains animateurs régionaux, issus d'un centre de formation, ont été confrontés à la reconnaissance de leur légitimité, vis-à-vis de leurs pairs comme vis à vis des directeurs de centres. Il leur a été difficile de définir leur place par rapport au SRFD :

- Un animateur, du fait d'une implication trop forte du SRFD, a eu le sentiment d'être « un pot de fleur » ;
- D'autres, en l'absence d'implication du SRFD et de comité de pilotage, n'ont pas pu impulser eux-mêmes la dynamique nécessaire.

En résumé, nous avons été confrontés de manière récurrente, lors des entretiens, à cette question de la légitimité. Celle-ci peut être déclinée selon trois composantes :

- Une légitimité institutionnelle qui est nommément attribuée à une personne pour qu'elle agisse dans un cadre donné, et puisse y exercer des responsabilités ;
- Une légitimité de compétences lié au sentiment qu'a la personne qu'elle peut exercer ses responsabilités sur la base de connaissances et de compétences qu'elle sait posséder ;
- Une légitimité de reconnaissance qui lui est attribuée, en particulier par ses pairs.

Dans une logique de projet, et en particulier dans une logique de projet de changement et de modernisation qui demande aux acteurs de bouger, de changer de représentation et aux organisations de sortir des sentiers battus, il suffit qu'une de ces trois composantes fasse défaut chez les personnes qui sont à la croisée des flux d'informations, et en charge de les transmettre, transférer, capitaliser pour que des dysfonctionnements récurrents et souvent importants apparaissent : ce fût dans le déroulement de PRIMO assez souvent le cas.

IV-2 - Pilotage et animation régionale : le rôle déterminant du SRFD

Les modalités d'animation régionale observées au travers de notre échantillon ont été très diverses :

- En termes de stabilité de l'animateur : une même personne pendant l'essentiel du programme dans quatre régions, jusqu'à trois animateurs dans d'autres cas ;
- Au sujet de sa position dans l'appareil : deux régions ont confié l'animation, au moins durant une partie significative du programme, au DRIF. Ailleurs, elle a souvent été assurée au départ par le formateur qui avait animé l'action PNI ;
- Au niveau du temps consacré à la mission : la fourchette va de vingt à cinquante, voire exceptionnellement cent pourcents d'un ETP ; ce temps ayant fréquemment varié au fil du programme dans une même région.

Le *turn-over* des animateurs a parfois posé problème. Dans d'autres régions, ce changement a été l'occasion d'impulser de nouvelles pratiques et un nouveau dynamisme au sein des équipes projets.

Peu de régions ont réellement mis en place et fait vivre un comité de pilotage impliquant les directeurs des centres et les directeurs d'EPLFPA, surtout en début de programme. La participation de partenaires extérieurs à un tel comité a été exceptionnelle.

Un comité de pilotage actif est le signe, et sans doute l'un des éléments d'explication, d'une implication dans PRIMO à la fois du service régional et des directeurs de centres et d'EPLFPA.

L'adhésion de ces derniers était indispensable. Dans le cas contraire, ils ont parfois freiné le déploiement du programme. Le besoin d'un tel comité a parfois été ressenti en fin de programme, dans un objectif de constitution de réseau.

Notons que certaines régions ont créé des « évènements » (séminaires,...) autour de PRIMO, qui ont été des moments forts et ont permis de lancer (ou de relancer) de nouvelles dynamiques dans les centres.

Les SRFD ont eu manifestement un rôle déterminant :

- En matière d'impulsion, notamment au démarrage du programme ;
- En définissant les « règles du jeu » et en faisant vivre ou non les instances : désignation de l'animateur, constitution des comités de pilotage et de suivi de l'action,... ;
- Au travers de leur participation directe aux réflexions, au pilotage, aux choix des priorités, à la communication.

Les régions qui ont obtenu le plus de résultats positifs de PRIMO ont toutes bénéficié d'une forte implication du SRFD, qui a su dans ce cas allier une impulsion soutenue, la mise en place d'un dispositif de décision participatif, un comité de suivi actif et un accompagnement adapté de l'animateur régional. La construction des programmes de ces régions a réellement impliqué les directeurs et les formateurs : expression des besoins et propositions d'actions, suivi des réalisations.

L'intervention d'autres SRFD est apparue moins pertinente : poids ressenti comme excessif sur la définition des priorités, animateur dépossédé de ses missions ou trop peu accompagné.

Dans certaines régions, le SRFD s'est impliqué en deuxième partie de programme et cette évolution a permis de relancer favorablement le programme.

Compte tenu de l'importance des leviers à sa disposition, la position du SRFD nous semble première dans la réussite du programme régional par rapport à l'implication, par ailleurs indispensable, des directeurs de centres d'une part, des directeurs d'EPLEFPA d'autre part.

PRIMO affirmait la volonté d'induire un changement et une modernisation de l'appareil de formation, mais force est de constater que le manque de définition sur les compétences à mobiliser a laissé libre champ à l'organisation en place d'investir et de structurer ce qui aurait dû relever du cadrage du projet. La déclinaison sur le terrain s'est faite avec plus ou moins de bonheur. Le phénomène du *turn-over* n'est-il pas aussi un indicateur important des difficultés (ou de l'inconfort) vécues par les personnes pour réaliser leur mission ?

IV-3 - L'inconfort de la fonction d'animateur national

Le regard sur la conception et le cadre du programme PRIMO (chapitre II) ainsi que le problème de légitimité des animateurs évoqué précédemment ont déjà permis de repérer les points essentiels concernant le pilotage et l'animation nationale. Nous n'aborderons que quelques éléments spécifiques liés à la fonction de l'animateur national.

Les personnes qui devaient aider à structurer et accompagner le changement sont restés « timides », sauf dans les cas où le profil personnel a été un facteur déterminant ; la personnalité compensant la défaillance institutionnelle.

Ainsi, selon leurs propos, les animateurs n'ont été que peu consultés (certains pas du tout) au moment du choix des projets : pouvaient-ils alors se considérer comme des personnes ressources (compétences reconnues) ? De même, peu d'animateurs ont eu institutionnellement connaissance des rapports d'étapes ou d'exécution qui sont remontés en direction de la CTNE. S'ils ont eu l'occasion de prendre connaissance de ces informations, importantes pour assurer leur mission, c'est que celles-

ci leur sont parvenues directement de la part des chefs de projets avec lesquels ils étaient en relation. Ces différents aspects soulignent le manque de légitimité institutionnelle attribuée.

Il semble également que la DGER n'ait pas réaffirmé au cours du programme le rôle actif que ces personnes ressources devaient jouer par rapport aux besoins émergents des centres. A la question que les enquêteurs ont posé : « *Qu'elle était la vision de la DGER vis-à-vis de la notion « d'appui national »* », il a été recueilli la réponse suivante : « *Il s'agissait de remettre, ou de mettre les établissements nationaux au service des territoires, mais cela partait de l'idée qu'il y aurait une demande des régions, ce qui a été loin d'être le cas, sauf cas particuliers ! Le problème qu'a rencontré l'équipe d'animation, s'est concrétisé autour du fait que l'animation, n'était pas la fonction prioritaire au regard de ce qui pouvait se passer en région »*.

Par ailleurs, sans dire que ce phénomène ait été général, la légitimité en termes de compétences a été une question sensible et récurrente. Des interlocuteurs se sont demandé si, dans la répartition des responsabilités opérationnelles, certaines personnes « occupaient la bonne place ? ».

Dans une vieille institution, où le phénomène du *turn-over* existe indépendamment de PRIMO, les personnes évoluent, changent de région, de CFA, de CFPPA, d'EPLEFPA, de direction régionale, ... Au sein de l'équipe nationale, il n'y a pas eu la permanence escomptée et nécessaire à un suivi satisfaisant. A chaque départ, se noient dans une mémoire collective déficiente, les apports, les productions, les liaisons nécessaires à la constitution d'un réseau stable et productif. Ce *turn-over*, outre la perte de sens induite par le fait que la capitalisation avait peu ou pas été envisagée, a été un facteur de perte de temps, d'hésitations et parfois de changements de cap peu prévisibles.

Par ailleurs, on est en droit de se poser la question de savoir si, dans les structures support des animateurs nationaux, par-delà la compétence des acteurs, il existait une organisation capable de répondre à la demande des territoires.

IV-4 - Le rôle structurant du texte national

Insistons cependant sur le fait que malgré leurs imperfections structurelles, les circulaires PRIMO porteuses de la légitimité du texte national, constituent la référence institutionnelle des actions en régions. Toutes les actions qui ont été menées n'ont pu l'être que grâce à cet étayage. L'appel à propositions émanant du MAP via la DGER a été un gage tangible de cohérence nationale, même si celle-ci a été plus ou moins réalisée. L'impulsion au changement et à la modernisation sur tout le territoire y a trouvé sa légitimité.

Il en est pour exemple, le thème de la VAE, qui parmi les différents thèmes développés dans PRIMO a été celui qui a modifié de façon la plus homogène les pratiques. Les travaux menés sur ce thème ont permis de créer des procédures unifiées sur l'ensemble des territoires, et la raison fondamentale de ce succès tient sans aucun doute au fait que cette transformation a trouvé sa légitimité dans un texte de loi.

V - Préconisations

V-1 - Le pilotage

L'analyse du pilotage développée précédemment a fait émerger un ensemble de questionnements :

- Quels droits, devoirs, voire obligations pour les directions et services régionaux (DRAF, SRFD, ...) dans le cadre du pilotage de PRIMO, pas seulement sur le plan de la gestion administrative et financière, mais bien en ce qui concerne le pilotage en vue de l'atteinte des objectifs ?
- Comment se sentir légitime dans une institution, en particulier au niveau régional, mais pas seulement, quand les directives adressées des services déconcentrés de l'Etat sont, soit inexistantes, soit implicites et donc laissées à la bonne volonté personnelle des acteurs ?
- Comment expliquer, au moins au premier niveau, et donner du sens aux disparités régionales, si l'on ne cherche pas à prendre en compte les différences d'attitude des directions régionales du ministère de l'agriculture : entre celles qui ont porté les actions, aidé et porté la prise de responsabilité de l'animateur régional ainsi que des acteurs locaux et celles qui ont laissé faire ou qui encore ont fait preuve d'une grande réserve ?
- L'attitude des conseils régionaux est également à prendre en compte. Les enjeux avaient-ils été exprimés clairement ? A quels interlocuteurs responsables et investis en tant que tels, les responsables de collectivités régionales avaient-ils à faire ?
- PRIMO avait bien prévu l'existence de comités de pilotage régionaux au sein desquels les conseils régionaux étaient présents, mais cela suffisait-il ? Entre être présent dans un comité de pilotage et être partenaire privilégié dans le cadre d'une modernisation de l'offre publique de formation et d'apprentissage, mesurons, avec toutes les conséquences que cela peut avoir sur le terrain, l'énorme décalage que cela peut produire en termes d'implication dans les projets. Avoir pour interlocuteur un animateur régional, plus ou moins investi par l'institution, ou avoir pour interlocuteur un directeur régional ou son représentant nommément désigné n'a pas la même signification institutionnelle !

Quand les directions régionales ont su se positionner dans un rapport nouveau et constructif entre les incitations nationales et les attributions régionales, PRIMO a eu l'impact attendu en termes d'initialisation de la modernisation de l'appareil public de formation.

V-2 - Pour un projet d'organisation

Pour le pilotage du changement, visant des transformations aux niveaux national, régional et local, il est nécessaire de travailler une articulation entre :

- Les compétences mobilisées ;
- La logistique à mettre en place ;
- Le pilotage au jour le jour.

Il est apparu au cours des entretiens que le montage des projets n'a pas toujours fonctionné en prenant en compte ces trois éléments. Parmi eux, le pilotage au jour le jour est sans doute celui qui a fait le plus défaut. Faute d'un diagnostic initial clair, chaque acteur a pu, en son for intérieur, faire son propre diagnostic et décider ce qu'il était important de faire bouger; en conséquence, les équipes ont fonctionné sur la base d'implicites souvent contradictoires.

Cet aspect a été légitimé par le fait que le premier appel à propositions a retenu l'ensemble de celles-ci. Nous pouvons sans doute ici émettre la même hypothèse qu'en ce qui concerne le cadrage de

responsabilités, car les critères qui avaient été explicités et qui auraient pu permettre d'évaluer les avancements vers les objectifs opérationnels ont la plupart du temps été oubliés et ces critères sont restés implicites, sans réel accord entre les acteurs.

Il est à noter que dans le mouvement important que PRIMO a suscité, de réelles et nombreuses compétences ont été mobilisées. Toutefois, les chefs de projets n'ont souvent pas fait partie de l'équipe opérationnelle et en conséquence la fonction de pilotage a mal fonctionné car il y a eu confusion entre « chef » au sens hiérarchique et « chef au sens opérationnel » : une fois de plus la question de la légitimité s'est souvent posée.

V-3 - Pour un changement conçu comme un processus collectif d'apprentissage

Si les acteurs, à chacun des niveaux opérationnels, ne ressentent pas positivement la nécessité de ce changement, l'injonction à changer devient une injonction paradoxale. Le changement implique que chaque acteur perçoive un décalage entre ce qui est et ce qu'il juge souhaitable en rapport à son environnement spécifique ainsi qu'à ce qui touche à son environnement collectif, afin qu'une convergence ou du moins un noyau commun émerge entre les différentes perceptions des acteurs.

En conséquence, c'est au niveau du diagnostic que doit se mettre en œuvre un processus collectif de changement des représentations : de mentales et individuelles, elles doivent évoluer vers des représentations micro-collectives, puis s'élargir à des collectifs plus étendus. C'est à ce niveau que commence à se mettre en place un apprentissage qui est le germe d'une professionnalisation des acteurs. L'évolution de la culture organisationnelle ne peut être que l'œuvre d'un travail collectif sur la base de transformations concrètes de l'action quotidienne : l'acteur individuel doit évoluer vers l'acteur collectif.

Les orientations de PRIMO ont été, pour cette évolution, positives, car elles demandaient aux acteurs sur la base d'objectifs opérationnels de transformer leur quotidien. Mais le manque de critères précis d'évaluation a, de fait, transformé les objectifs opérationnels en une visée relativement floue et dont le terme temporel était absent : ce fut sans doute le principal frein.

V-4 - Pour une prise en compte de la temporalité

Les temps longs du changement des mentalités

L'importance de se donner des échéances avec des objectifs opérationnels, critériés est en relation directe avec le temps long du changement des mentalités. Des formations ciblées peuvent alors permettre une prise de conscience et amorcer également une professionnalisation durable des acteurs. Sans prise en compte de ces temps de latence, les acteurs bousculés développeront une tendance à entrer en résistance, passive ou active.

Les temps du déroulement des programmes et des projets

Nous l'avons évoqué précédemment, entre la date de publication des circulaires de la DGER et la date limite de réception des dossiers de proposition, il ne s'est écoulé au mieux que deux mois. **Or, chaque institution a un temps de réponse qui lui est propre. L'appropriation et la compréhension des axes prioritaires et des objectifs de l'appel à propositions ont nécessité des demandes d'informations complémentaires relatives au montage technique des dossiers. La construction d'une réponse régionale imposait des phases préalables de concertation et de décision entre les acteurs régionaux.**

La mise en route du programme a été, aux dires des interviewés, longue et semée d'embûches et le temps imparti aux premières actions a dû être révisé et prolongé. Les dates butoir en ce qui concerne les engagements financiers ont créé des difficultés dans le déroulement des projets, dont certains n'ont pu être menés à bien.

Les temps liés au *turn-over*

Le *turn-over* important aux différents niveaux de responsabilité dans PRIMO constitue un signe qu'il faut tenter d'interpréter par-delà le *turn-over* normal au sein de toute institution vivante. La coordination technique nationale (CTNE) a été relativement plus stable. Par contre, en cinq années, outre l'équipe nationale d'animation qui a été réduite, tous les autres postes d'animateurs ont été soumis avec plus ou moins d'intensité à ce phénomène. Chaque changement a eu pour conséquence des retards dans le suivi des actions (nouvelle personne = nouvelle représentation = travail de mise au courant = travail pour se rendre visible et légitime = travail pour faire éventuellement comprendre des changements de style d'animation, ...). A ce passage de relais s'ajoute parfois une carence de plusieurs mois dans l'occupation du poste.

Tous ces facteurs introduisent de nouveaux facteurs temps, qui sont autant de retards dans l'avancement des actions et des projets.

Les temps des retours sur investissements, des adaptations et des capitalisations

Le positionnement initial de PRIMO a été l'objet de nombreux dysfonctionnements. Nous n'y revenons que pour insister sur l'importance de l'élément temporel dans tout processus d'évaluation visant à un pilotage et une régulation de l'avancée des projets. Cette forme d'évaluation qui se démarque de la notion de contrôle, nécessite en amont une adaptation et une régulation des critères de réussite afin qu'ils tiennent compte des réalités du terrain (première boucle de rétro-action). Par la suite, aux dates d'échéances contractualisées, une nouvelle boucle de rétro-action, visant à prendre en compte l'ensemble des contraintes (principes de réalité croisant le financement d'une part, et les éléments spécifiques liés au terrain d'autre part) comme nouvel élément de cadrage pour la suite du projet. L'ensemble de ces boucles de rétro-action tout au long du déroulement des projets, nécessitent l'organisation de flux d'informations (dans les deux sens) qui permettent d'une part la capitalisation (mise en forme et mémorisation des informations nécessaires à l'avancement des projets), mais qui d'autre part, nécessitent de prévoir des temps spécifiques introduisant à nouveaux des "retards" par rapport à la "programmation". La création de sens que nécessite la modernisation est cependant à ce prix.

Cette réflexion à propos des différents temps qui rythment les effets des actions et les changements que l'on est en droit d'attendre, constitue un deuxième point nodal lorsque l'on analyse les impacts de PRIMO. Cet aspect temporel se conjugue avec l'aspect légitimité; celle-ci a besoin de la permanence du cadre qui exerce une fonction de construction du sens et évite la dispersion, les doutes, les hésitations, les pertes de motivation.

VI - Perspectives

Nous pourrions conclure que le paysage contrasté qui se dégage des enquêtes prend sa source dans la diversité du monde, dans celle des hommes, des structures dans lesquelles ils fonctionnent, de leurs histoires personnelles, institutionnelles, locales. Il est certain que nous énonçons là des facteurs de différenciation, mais ces facteurs qui normalement sont contingents, prennent ici le pas et deviennent déterminants avec pour cause une variabilité importante sur les attendus, sur les objectifs, sur les finalités. Quand le cadre est ambigu, incertain, voire inexistant sur certains aspects, les facteurs contingents deviennent déterminants. Ainsi, dans les régions que nous avons auditées, la grande variabilité dans les effets de PRIMO sur le terrain prend sa source dans la façon dont l'animateur(trice) régional(e) s'est investi(e) dans sa fonction.

Un niveau national incitatif et régulateur

L'Etat doit définir et occuper une place nouvelle dans la distribution des rôles, des fonctions et des devoirs, sans complexe, sans fausse modestie, tout en restant à la place qui est la sienne. Il lui est nécessaire de poser un cadre préalablement négocié avec les partenaires régionaux, de le maintenir dans la durée, et de co-piloter les dispositifs, dans un réel partenariat avec des interlocuteurs reconnus et légitimés (triple légitimité présentée précédemment). Ces éléments sont, sans doute, fondateurs d'une politique opérationnelle de modernisation de l'offre publique pouvant donner de réels effets sur le terrain.

Ce positionnement peut répondre à une question que l'un de nos interlocuteurs se posait : « Peut-il encore y avoir des programmes nationaux ? ». Sans aucun doute, mais sous de sévères conditions, au travers d'un rôle incitateur qui doit être fondé sur une anticipation des problématiques induites par les évolutions structurelles nationales et européennes en particulier d'une part, et d'un rôle régulateur d'autre part. Ce rôle régulateur doit se structurer autour d'une problématique tant horizontale en termes géographiques et thématiques, que verticale en termes de temporalité. Sur ce dernier point, il faut veiller à la mise en place d'une mémoire des acquis pour aboutir à leur capitalisation dynamique. Par exemple au travers de plateformes, il sera possible de construire et d'harmoniser des actions dans les différents territoires en tenant compte de leurs particularités et de leurs spécificités tant politiques que sociales.

Parmi les conditions avancées par les interlocuteurs pour que cette adéquation entre la politique nationale et les politiques régionales puisse se faire, il a été souligné la nécessité de la mise en place d'une équipe réduite, structurée et pérenne, permettant le soutien et l'accompagnement d'initiatives régionales. Cette équipe d'appui aura pour mission d'apporter une réelle expertise tant technique qu'organisationnelle aux différentes initiatives régionales. Par delà l'expertise qu'elle possédera en son sein et qu'elle pourra exercer directement, elle devra être capable de mobiliser des expertises au dehors de l'institution, en accord avec les acteurs de terrain et consécutivement à une analyse des besoins réalisée en commun. Un recensement des personnes que l'on pourra mobiliser est le préalable à la construction d'un réseau national. Il fera alors écho aux multiples réseaux régionaux qui sont en train de s'installer.

Pour une suite possible...

Afin que les centres puissent apprendre à travailler ensemble pour se donner la capacité à répondre à une demande de formation plus ouverte et en forte évolution (contexte régional, filières professionnelles, OPCA), un passage obligé de Primo consistait à provoquer une rupture dans le fonctionnement individualiste et concurrentiel des centres. Ainsi que nous l'avons précédemment démontré, cet objectif a été partiellement atteint.

L'appel à proposition émis en 2007, et renouvelé en 2008, qui a posé comme objectif prioritaire le « *travail en réseau des centres en région* » avec la mise en place d'une structure de coordination régionale, constitue pour l'heure, sans aucun doute, une suite logique et un des meilleurs choix possibles pour l'immédiat "après PRIMO".

Il est important de souligner que les appels à propositions prévoyant l'installation d'animateurs de réseau régional sont des facteurs facilitateurs énoncés par de nombreux interlocuteurs.

Les objectifs opérationnels que se fixait PRIMO (qualité, alternance, modularisation, ingénierie, ...), sont toujours à l'ordre du jour, et si programme national ou régional nouveau il y a, il faudra donc réaffirmer leur importance. Mais, il faudra sans aucun doute, dans la mise en œuvre de tels programmes, tenir compte des remarques qui ont été faites à propos de la professionnalisation des acteurs. Celle-ci doit se faire dans une approche plus systémique en relation avec les objectifs opérationnels. Il ne faudra pas faire l'impasse sur la question de la qualification des professionnels de la formation (formations qualifiantes et diplômantes) et, lorsqu'il y a lieu, il conviendra de faciliter l'accès à une requalification des personnels, au travers notamment des dispositifs de VAE.

Par delà les changements structurels (régionalisation, dialogue direct de l'Europe avec les régions, rôle croissant des filières professionnelles et des OPCA), la manière dont sera affirmée la légitimité des acteurs lors de la rédaction des futurs projets (rôles et compétences des acteurs, définition des procédures, références aux textes de lois, attributions de missions claires et explicites, ...) fondera la dynamique d'un changement réel et durable.

Cette question se reposera sans aucun doute pour l'après PRIMO car elle touche le cœur des nouvelles relations, qui, dans le domaine de la formation, se nouent entre l'état et les régions (mais aussi plus généralement avec l'ensemble des collectivités territoriales).

Pour un fonctionnement efficace des réseaux régionaux, à la lumière de PRIMO

PRIMO a souligné les difficultés du travail en réseau, d'autant plus lorsqu'il s'agit de partager des stratégies.

L'observation et l'analyse des programmes régionaux PRIMO ont également mis en évidence un ensemble de points de vigilance pour la réussite de ces nouveaux réseaux, qui ne pourront se déployer qu'au travers d'un cheminement collectif. Les conditions de pilotage, de coordination et d'animation seront des éléments clés :

- Outre son poids en terme d'impulsion, le SRFD devra être garant du respect du cadre, de la cohérence des objectifs et des actions, ainsi que de la bonne utilisation des fonds publics alloués à l'action ;
- Les décideurs, membres du réseau (directeurs des EPLEFPA, directeurs de CFPPA et de CFA) devront avoir une vision précise et partagée de la finalité de celui-ci, ainsi que des modalités de son fonctionnement ;
- Les orientations du réseau devront être effectivement débattues, négociées avec les acteurs et validées par un comité de pilotage qui se réunira régulièrement ;

- La légitimité de l'animateur devra être reconnue, ce qui suppose notamment une transparence des conditions de sa désignation et une définition claire de ses missions, c'est-à-dire une feuille de route formalisée dans une lettre de mission qui lui donnera à la fois des lignes directrices précises et une réelle autonomie et responsabilité dans l'organisation de ses activités ;
- Dans le cadre de leur fonctionnement, les réseaux établiront des relations étroites et une communication de qualité avec les principaux partenaires institutionnels que sont en particulier les conseils régionaux et les organisations professionnelles. Ces réseaux veilleront notamment à s'inscrire dans le respect des orientations des donneurs d'ordre de formation.

Le développement des réseaux régionaux ne devra pas remettre en cause l'intérêt d'autres collaborations et en particulier les réseaux existant tant au niveau des territoires qu'au niveau national. A l'échelon local, les liens déjà tissés avec les GRETA, l'AFPA gagneront à être renforcés. De même, les réseaux de filières ou thématiques au niveau national, qui ont fait leur preuve devront être consolidés. D'une manière générale, la structuration et la représentation de l'appareil public agricole de formation professionnelle continue et d'apprentissage devront être en phase avec l'organisation des prescripteurs de formation et des branches professionnelles.

L'Etat, qui contribue à la structuration de ces réseaux notamment par la mise en place d'animateurs régionaux, devra poursuivre sa stratégie d'appui, notamment en apportant une réponse adaptée aux besoins ressentis par de nombreux interlocuteurs en termes de structuration juridique.