



CGAAER

CONSEIL GÉNÉRAL
DE L'ALIMENTATION
DE L'AGRICULTURE
ET DES ESPACES RURAUX

Rapport n° 19084

Appropriation par l'enseignement technique agricole public de la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue

Les conditions pour bien répondre aux besoins des branches professionnelles

établi par

Jérôme BURQ

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Claire LAUGIER

Inspecteur général de santé publique vétérinaire

Nicolas PETIT

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Décembre 2020

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	5
LISTE CHRONOLOGIQUE DES RECOMMANDATIONS.....	7
1. OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DE LA MISSION.....	8
1.1. Objectifs et périmètre de la mission.....	8
1.2. Déroulement de la mission.....	9
1.3. La prise en compte des impacts de la crise sanitaire.....	9
2. LES DONNÉES DE LA PROBLÉMATIQUE.....	10
2.1. La formation professionnelle continue et l'apprentissage dans l'enseignement technique agricole public avant la réforme.....	10
2.1.1. Cadrage quantitatif.....	10
2.1.2. Les éléments de diagnostic <i>ex-ante</i>	12
2.2. Les éléments principaux de la situation issue de la réforme.....	14
2.2.1. Les principaux acteurs du système.....	14
2.2.2. Le financement de la FPCA.....	15
2.2.3. Les impacts immédiats sur l'enseignement agricole.....	17
3. LES BESOINS DES BRANCHES PROFESSIONNELLES ET L'EXERCICE DE LEURS NOUVELLES RESPONSABILITÉS.....	21
3.1. La participation des branches à la gouvernance.....	21
3.2. Les attentes des branches professionnelles.....	22
3.2.1. Production agricole.....	22
3.2.2. Entreprises du paysage.....	23
3.2.3. Entreprises des travaux agricoles, forestiers et ruraux.....	23
3.2.4. Services à domicile.....	24
3.2.5. Coopération agricole.....	24
3.2.6. Industries alimentaires hors coopération.....	24
3.2.7. Forêt-bois.....	25
3.2.8. Enseignements transversaux relatifs aux attentes des branches.....	25
3.3. Le mouvement de restructuration des branches.....	28
3.4. Deux cas particuliers : la FPC des non-salariés agricoles et l'ONF.....	28
3.4.1. Les non-salariés agricoles.....	28
3.4.2. L'ONF.....	29
4. LES DÉFIS ADRESSÉS À L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE AGRICOLE PUBLIC.....	30
4.1. Le renforcement de la logique commerciale.....	30
4.1.1. Les modalités de prise en compte du besoin.....	30
4.1.2. La connaissance de ses coûts.....	30
4.1.3. Concurrence et régulation.....	31
4.2. L'adaptation de l'organisation.....	32
4.2.1. L'ingénierie de développement et de commercialisation.....	32
4.2.2. L'ingénierie pédagogique.....	33
4.2.3. La certification qualité.....	36
4.2.4. L'adaptation de la gouvernance.....	37

4.3. Le plan d'accompagnement de la DGER.....	38
5. LE JEU DES AUTRES ACTEURS.....	40
5.1. Les Conseils régionaux.....	40
5.1.1. Les éléments de positionnement communs aux Régions.....	40
5.1.2. Les différences de positionnement et d'actions.....	41
5.2. Les trois fédérations de l'enseignement technique agricole privé.....	43
5.2.1. Le positionnement de l'ETA privé face à la réforme.....	43
5.2.2. Les atouts pour s'adapter à la réforme.....	43
5.2.3. Les enjeux et chantiers.....	44
5.3. Les autres acteurs institutionnels.....	45
5.3.1. Les services de l'emploi.....	45
5.3.2. Les Chambres d'agriculture.....	45
5.3.3. L'Éducation nationale.....	46
5.4. La diversité des scènes régionales.....	47
6. ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS.....	49
6.1. Synthèse FFOM de l'ETA public face à la réforme.....	49
6.2. L'articulation national/régional.....	50
6.3. L'unicité du métier de formateur.....	50
6.4. L'horizon partagé de l'attractivité.....	51
6.5. Une nécessaire organisation de l'ETA public pour améliorer sa visibilité.....	52
6.6. Réussir la mise en place.....	53
6.6.1. Agir tant que les choses sont plastiques.....	53
6.6.2. Demeurer attentif aux opportunités et menaces résiduelles de l'environnement.....	54
6.7. L'organisation des EPL.....	54
6.8. Le fonctionnement en réseau.....	55
6.9. La régulation.....	55
6.10. Le rôle des DRAAF.....	56
6.10.1. Présence sur la scène régionale.....	56
6.10.2. Animation de l'ETA.....	57
6.11. Questions non traitées par la mission.....	58
7. ADDENDUM SUR LES EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE.....	60
CONCLUSION.....	61
ANNEXES.....	62
Annexe 1 : Lettre de mission.....	63
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées.....	65
Annexe 3 : Liste des sigles utilisés.....	74
Annexe 4 : La FPCA dans l'ETAP avant la réforme.....	77
Annexe 5 : Éléments principaux de la réforme de la FPCA.....	92
Annexe 6 : Attentes des autres branches rencontrées.....	103
Annexe 7 : Quatre situations régionales.....	106
Annexe 8 : Présentation de Préférence Formations.....	119

RÉSUMÉ

La loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » (la Loi) introduit quatre changements principaux dans le paysage de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage (FPCA) :

- l'entrée des actions de formation par apprentissage dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle,
- le renversement de la régulation de l'apprentissage, en remplaçant la régulation administrative de l'offre qui existait auparavant par une logique de marché *via* le mécanisme du coût-contrat,
- la remise aux branches professionnelles de deux outils essentiels de pilotage de la FPCA, la définition des titres et diplômes professionnels et la détermination des coûts-contrat,
- la création d'un établissement public de gouvernance de l'ensemble, France compétences, avec des responsabilités de régulation des flux financiers et de validation des parcours, dont on peut penser que les prochaines années connaîtront la montée en puissance.

Pour les branches professionnelles, cette réforme est parallèle à une restructuration qui en réduit le nombre. La mise en place d'OCAPIAT, l'opérateur de compétences des secteurs agricoles et alimentaires, augure favorablement de la capacité des branches concernées à se saisir pleinement de leurs nouvelles responsabilités à l'issue d'une période transitoire qui dure encore.

Les attentes des branches apparaissent diverses et ceci peut amener à privilégier le dialogue avec les branches les plus importantes en termes de débouchés. A cet égard, la production agricole, les entreprises du paysage et les entreprises de travaux sont essentielles. Parmi les autres branches importantes, la coopération agricole se présente comme un interlocuteur systématique.

Au-delà de la diversité des attentes, quelques enseignements communs semblent à retenir : le besoin de développement de certificats de qualification professionnelle (CQP) ; la criticité de la question de l'attractivité et l'idée que l'apprentissage peut être une solution ; la faible probabilité du développement de CFA d'entreprise ; et une certaine confiance dans l'enseignement technique agricole public, en même temps qu'une aspiration à une plus grande prise en compte des attentes des professions dans ses formations et dans sa gouvernance.

Si les éléments stratégiques de la réforme sont déterminés au niveau national, c'est au niveau régional que sa mise en œuvre se joue, avec des jeux d'acteurs très différents d'une région à l'autre. Le Conseil régional demeure l'acteur majeur pour la FPCA dans son ensemble : la Loi a conforté son rôle de stratège sur l'orientation, le développement économique et le retour à l'emploi en même temps qu'elle mettait un terme à sa gestion de l'apprentissage. L'attitude qu'il adopte et la variabilité des positionnements des autres acteurs déterminent des contextes régionaux très divers pour l'action des DRAAF et des établissements de l'enseignement agricole public (EPL).

Ceci a amené la DGER à demander à chaque DRAAF la définition d'une stratégie régionale. Les investigations de la mission confirment la pertinence de la démarche, avec la nécessité pour les DRAAF de traiter en particulier trois questions majeures :

- le soutien à la formalisation et au fonctionnement d'un réseau régional des EPL, réseau piloté par les directeurs d'EPL en articulation avec le SRFD et capable de positionner à échelle régionale l'enseignement technique agricole public sur les sujets d'intérêt commun, dont la FPCA,
- la sélection des branches professionnelles avec lesquelles cultiver un dialogue approfondi en matière de FPCA,
- l'identification et la participation à l'instance supérieure qui, au niveau régional, assurera la concertation entre acteurs principaux de la FPCA des filières agricoles et alimentaires et leur régulation de fait. Cette instance est différente d'une région à l'autre.

Au niveau des EPL, trois évolutions permettront une meilleure appropriation de la réforme :

- la généralisation de la certification qualité selon le référentiel QualiFormAgri®,
- pour les formateurs de CFA et CFPPA, le rapprochement de leurs conditions d'exercice et le développement de compétences d'ingénierie pédagogique et de développement,
- l'adaptation de l'organisation avec la création d'un Comité stratégique consacré à l'expression des besoins des branches et, pour les EPL qui le souhaitent, un rapprochement accru des activités des CFA-CFPPA, qui pourrait aller jusqu'à une fusion si cela est pertinent localement, ainsi qu'une dynamique améliorant la structuration régionale des UFA/CFA.

La situation stratégique de l'enseignement technique agricole public face à la réforme apparaît particulièrement solide, bien installée et reconnue par les parties prenantes sur l'apprentissage, avec un potentiel de développement sur la formation professionnelle continue. S'il joue de ses points forts et valorise la force de son réseau, il saisira les opportunités que la réforme lui ouvre. En particulier, sur la question de l'attractivité des métiers et du monde rural de façon plus générale, il pourrait porter l'une des dimensions d'un plan national qui fédérerait l'ensemble des branches.

Deux points d'attention sont toutefois confiés à la DGER :

- l'apprentissage dans les filières agricoles et alimentaires comporte des spécificités largement méconnues des acteurs publics nationaux, en particulier la place des EPL dans le système. Ceci handicape l'expression de leurs atouts. Au-delà de l'action institutionnelle du MAA et de la DGER, l'émergence d'une représentation nationale des EPL est nécessaire pour apporter leur expertise du local en appui des travaux nationaux. Ceci confortera la visibilité de l'enseignement agricole public auprès des interlocuteurs nationaux, notamment les branches professionnelles,
- de façon plus conjoncturelle, les risques découlant d'une minoration des coûts-contrat pour les établissements publics peuvent être particulièrement sensibles pour l'enseignement technique agricole public, avec des enjeux différents de ceux propres aux établissements de l'éducation nationale. Un traitement de la question par le niveau politique semble nécessaire pour éviter qu'une mesure technique compréhensible se traduise en une fragilisation d'une grande partie du dispositif en place, qui a fait ses preuves.

Mots clés : Apprentissage, Apprentissage agricole, Branches professionnelles, Enseignement technique agricole, Formation professionnelle agricole.

LISTE CHRONOLOGIQUE DES RECOMMANDATIONS

R1. Pour que les directeurs de centre disposent davantage des compétences nécessaires en ingénierie de développement et de commercialisation, alimenter en ce sens le vivier des futurs directeurs de centre. Une option pour y parvenir est d'ouvrir à nouveau le concours de Professeur de lycée professionnel option « Ingénierie de formation » (PLP IF), qui n'a pas été ouvert depuis 2013. De plus, l'offre de formation pour les directeurs de centre doit être musclée sur ces aspects de développement et de commercialisation, ainsi que sur le management et la conduite de projets.	33
R2. Mettre en place une aide financière initiale pour l'obtention de la certification QualiFormAgri® par l'ensemble des EPL.....	37
R3. Faire évoluer l'organisation de l'EPL :	38
- créer dans chaque EPL un Comité stratégique réunissant les branches professionnelles et consacré à l'expression et l'écoute de leurs besoins,.....	38
- assurer la possibilité de mettre en place un centre portant conjointement les missions d'un CFA et d'un CFPPA au sein d'un même EPL si l'EPL le souhaite.....	38
R4. Faire émerger une organisation nationale des EPL représentant l'ensemble des EPL, pour apporter une expertise en appui des travaux nationaux, y compris dans une dynamique de co-construction, et ainsi contribuer à faire valoir les spécificités de l'ETAP et améliorer sa visibilité auprès des partenaires nationaux, institutions et branches professionnelles.....	53
R5. Soutenir les réseaux régionaux d'EPL formalisés et qui intègrent dans leur charte toutes les missions de l'enseignement technique agricole public, y compris la FPCA, en y concentrant les moyens DGER dédiés à l'animation des réseaux.....	55
R6. Recommandation adressée aux DRAAF : Assumer l'ensemble des responsabilités de définition et de mise en œuvre d'une stratégie régionale de l'ETA, dont notamment :	58
- orchestrer le dialogue de l'ETA avec les branches professionnelles pertinentes,.....	58
- investir le lieu de gouvernance de la FPCA dans le domaine agricole et cultiver les échanges avec l'ensemble des partenaires institutionnels,.....	58
- se positionner en appui subtil au réseau des EPL.....	58

1. OBJECTIFS ET DÉROULEMENT DE LA MISSION

Par lettre de mission du 2 août 2019 (Cf. Annexe 1), la Directrice de Cabinet du Ministre de l'agriculture et de l'alimentation (MAA) a demandé au CGAAER de conduire une mission de conseil sur les attentes des branches professionnelles en matière de besoin en compétences et la capacité des établissements d'enseignement agricole à y répondre dans le contexte de la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue (loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018). La réforme étant récente et de grande ampleur, il ne pouvait s'agir de donner une photographie d'une situation stabilisée, mais plutôt d'identifier les processus et dynamiques, à l'œuvre et prévisibles, au sein des branches professionnelles, des établissements d'enseignement agricole et, plus généralement, d'un écosystème de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage en pleine mutation.

Le Bureau du CGAAER a confié cette mission à Mme Claire Laugier et MM Jérôme Burq et Nicolas Petit.

1.1. Objectifs et périmètre de la mission

Au regard des stipulations de la lettre de mission et des indications données par la DGER, il était attendu de la mission qu'elle s'intéresse à l'appropriation de la réforme par les établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles (EPL)¹ et par les branches professionnelles partenaires traditionnels des EPL.

La mission devait traiter des questions qui suivent.

Conséquences de la réforme pour les EPL : questions relatives à l'organisation de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage (FPCA) dans les EPL, sujets réglementaires, sujets relatifs aux ressources humaines, démarche qualité et certification.

Intentions et priorités des branches professionnelles en termes de gouvernance des dispositifs d'apprentissage et de formation continue : articulation des stratégies nationales et des stratégies régionales, mise en place des observatoires des métiers et des qualifications, processus de détermination de leurs attentes, stratégie relative à la gouvernance des formations et implication dans la nouvelle Commission professionnelle consultative (CPC), raisonnement des coûts, intentions relatives à la nature des formations (dispositifs et certifications), attentes spécifiques vis-à-vis des EPL.

Analyse FFOM (forces, faiblesses, opportunités, menaces) de la situation des EPL pour répondre à ces attentes dans le contexte de la réforme.

Rôles, positionnements et stratégies des acteurs principaux du contexte : Conseils régionaux, Chambres d'Agriculture, Enseignement technique agricole privé, Éducation nationale, Administrations du Travail et de l'Emploi.

Leviers permettant aux établissements de s'approprier la réforme : outils financiers et commerciaux, plus-value du fonctionnement en réseau d'EPL, innovations pédagogiques, politique

¹ Ce qui exclut les établissements d'enseignement agricole privés et supérieurs

et stratégie à conduire par les DRAAF, besoins d'accompagnement.

Il était envisagé dans la note de cadrage d'examiner les conditions de mise en œuvre de l'apprentissage dans les branches professionnelles concernées en Allemagne. La situation sanitaire et le confinement n'ont pas permis d'aborder cette question.

1.2. Déroulement de la mission

La mission s'est déroulée en trois phases :

1. Compréhension de la réforme, analyse de ses conséquences immédiates pour les EPL et recueil des attentes des branches.
2. Quatre études régionales, rencontre des parties prenantes non concernées par la première phase et analyse FFOM de la situation des EPL.
3. Mise au point du rapport sur la base des enseignements principaux présentés à la DGER en fin de la deuxième phase.

Une partie importante de la mission a été réalisée pendant la période de confinement, sans que ceci se révèle *in fine* un handicap pour le travail de la mission compte tenu de l'importance du travail de réflexion déjà réalisé au moment du déclenchement du confinement. La totalité des entretiens prévus a pu être réalisée en distanciel dans des conditions satisfaisantes.

La mission remercie l'ensemble des interlocuteurs rencontrés (Cf. Annexe 2) pour leur disponibilité et la qualité des échanges.

1.3. La prise en compte des impacts de la crise sanitaire

La crise sanitaire est intervenue en début de deuxième phase de la mission. La démarche et les analyses de la mission ont été construites sur des réalités antérieures à cette survenue. Il eût été illusoire de faire évoluer la démarche de la mission pour intégrer des évolutions, d'une part conjoncturelles, d'autre part encore mouvantes.

Ceci posé, la mission estime que l'ensemble de ses constats et recommandations sont plutôt, à ce stade, renforcés par les enseignements de la crise.

Le chapitre 7, addendum au rapport initialement prévu, pointe les impacts et questions générés par la crise quant à la mise en œuvre de la réforme et son appropriation par l'enseignement technique agricole.

2. LES DONNÉES DE LA PROBLÉMATIQUE

La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » promulguée le 5 septembre 2018 (la Loi) impose deux changements radicaux dans le paysage de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage :

- elle modifie l'équilibre et les modalités de la gouvernance du système. Les entreprises et leurs branches professionnelles apparaissent comme les acteurs centraux de la nouvelle organisation tandis que les prérogatives des Régions sur l'apprentissage, auparavant très larges, sont désormais plus cantonnées,

- elle renverse la logique de financement de l'apprentissage. Auparavant, une politique de l'offre amenait à assurer le financement des organismes qui organisaient les cursus de formation jugés opportuns. Désormais, les organismes de formation (OF) sont financés en fonction du nombre d'apprentis qu'ils accueillent *via* le mécanisme du coût-contrat, qui rémunère l'accueil d'un apprenti et est fixé pour chaque formation. Pour opérer ce renversement, la Loi réforme profondément les circuits de financement de la formation continue et de l'apprentissage.

Le Code rural confie aux EPL une mission de formation professionnelle continue et d'apprentissage (FPCA). Accompagnés par les DRAAF et les Conseils régionaux, ils s'étaient structurés et organisés de manière variée pour mettre en œuvre ces missions.

Le présent chapitre analyse d'abord la situation *ex ante* puis présente les éléments principaux de la réforme et leurs impacts immédiats sur l'enseignement technique agricole (ETA).

2.1. La formation professionnelle continue et l'apprentissage dans l'enseignement technique agricole public avant la réforme

La présente partie est focalisée sur les éléments essentiels pour jauger la capacité de l'ETA public (ETAP) à intégrer les dispositions de la réforme exposées dans la partie 2.2. Une présentation plus détaillée de la FPCA dans l'ETAP avant la réforme figure en Annexe 4.

2.1.1. Cadrage quantitatif

2.1.1.1. Les apprentis et les stagiaires de la FPC

Les apprentis

Dans l'enseignement agricole, tous niveaux confondus, 15% des apprenants inscrits en formation initiale sont des apprentis². Le nombre d'apprentis dans l'enseignement agricole a plus que doublé entre 1995 et 2017, passant de 17 395 à 35 158³ ce qui représente 8,3 % de la totalité des apprentis en France⁴. La proportion d'apprentis dans les effectifs de la formation initiale est dix fois plus élevée dans l'ETA que dans les établissements rattachés à l'Éducation nationale (EN).

Si l'enseignement agricole public continue de rassembler la majorité des apprentis, la place de

² StatEA – Actualité n°2017 – 02. MAA - DGER

³ Portrait de l'enseignement agricole Edition 2019. MAA-DGER, MEN-SIFA, MESRI-SISE

⁴ Les apprentis. Références et statistiques 2019. Les publications de la Depp. Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. <https://www.education.gouv.fr/cid57096/reperes-et-references-statistiques.html>

l'enseignement agricole privé, initialement marginale, s'est accrue et apparaît une base de départ pour d'éventuels développements.

L'enseignement secondaire (niveaux 4 et 3) continue de rassembler la majorité des apprentis (70 %). Cependant, le nombre d'apprentis dans l'enseignement supérieur a plus que doublé au cours des quinze dernières années.

L'explosion de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, y compris dans l'enseignement supérieur long, pourrait contribuer à casser l'image actuelle de l'apprentissage, encore assimilé à une voie de garage pour les jeunes en échec scolaire, et amener à le reconsidérer pour ce qu'il est, à savoir un véritable outil d'insertion dans l'emploi. D'ailleurs, les taux d'insertion dans l'emploi via l'apprentissage sont souvent supérieurs à ceux de la formation initiale scolaire (FIS) pour un même diplôme.

Deux secteurs d'activité accueillent plus de 80 % des effectifs d'apprentis : la production agricole (45% des apprentis) et l'aménagement des espaces (38% des apprentis). Les secteurs des services à la personne et aux territoires et de la transformation alimentaire ne rassemblent que 10 % des effectifs. Le recours à la formation par apprentissage est marqué par de gros écarts selon les secteurs d'activité. Il est particulièrement important dans les entreprises du paysage (12 % des salariés sont des apprentis⁵) et moindre dans la production agricole (seulement 2 % d'apprentis).

Les stagiaires de la FPC

En 2017, 16,8 millions d'heures-stagiaire de FPC ont été délivrées par l'enseignement agricole et ont concerné 124 046 stagiaires (soit respectivement environ 13,5 % et 14 % des chiffres correspondants pour l'ensemble des établissements sous tutelle du MEN et du MESRI⁶).

La FPC recouvre deux démarches très différentes :

- les formations qui conduisent à l'acquisition d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat de qualification professionnelle ont concerné un quart des stagiaires et représentent les trois quarts du volume horaire réalisé,
- les formations professionnalisantes courtes ont concerné les trois autres quarts des stagiaires.

Les formations dispensées visent principalement quatre secteurs d'activité : la production agricole (47 % du volume horaire réalisé), l'aménagement des espaces (21 %), les services à la personne et aux territoires et la transformation alimentaire.

2.1.1.2. Les centres de formation d'apprentis et de FPC

A la rentrée 2018, l'enseignement agricole compte 135 centres de formation d'apprentis (CFA) dont 94 publics et 41 privés. 71 % des apprentis sont accueillis dans les CFA des EPL, qui représentent 54 % des lieux de formation. Les 29 % restants sont, en quasi totalité, inscrits dans des CFA privés, qui représentent 46 % des lieux de formation.

Pour les filières agricoles et agro-alimentaires, l'apprentissage est pour l'essentiel assuré par l'ETA alors qu'il l'est par les organismes consulaires (par exemple pour l'artisanat) ou professionnels (par exemple pour l'industrie métallurgique) dans les autres secteurs.

⁵ Chiffres clés 2017 des entreprises du paysage. Union nationale des entreprises du paysage

⁶ La formation continue. Références et statistiques 2019. Les publications de la Depp. Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. <https://www.education.gouv.fr/cid57096/reperes-et-references-statistiques.html>

Selon les régions, la répartition des apprentis de l'ETA entre les établissements publics et privés est variable. Dans deux régions, la Bretagne et les Hauts-de-France, le nombre d'apprentis dans les établissements privés est supérieur à celui des EPL.

En ce qui concerne la FPC, l'ETA compte 410 centres (154 publics⁷ et 256 privés) en 2018. Les EPL assurent les trois quarts du total des heures-stagiaire et accueillent 80 % des stagiaires.

2.1.2. Les éléments de diagnostic ex-ante

2.1.2.1. Caractéristiques des CFA et CFPPA de l'enseignement agricole public

Atouts de leur appartenance à l'enseignement agricole public

L'ETAP présente des particularités, qui devraient faciliter son adaptation aux exigences de la réforme. Le maillage territorial des EPL assure une offre de proximité au plus près des besoins des territoires. L'organisation en campus des EPL et une offre diversifiée dans toutes les voies de formation permettent de proposer des passerelles aux apprenants et ainsi de sécuriser les parcours des apprentis conformément à l'esprit de la Loi. Enfin, certaines caractéristiques des diplômes du MAA (certification par unité capitalisable, approche capacitaire, modules de formation spécifiques) les préparent aux évolutions voulues par la réforme pour les formations.

Organisation administrative et financière des CFA et CFPPA

Les principaux éléments caractérisant la situation administrative et financière des centres résultent de l'exploitation de diverses sources (DGER⁸, IEA⁹, Eduter¹⁰).

L'essentiel des ressources de fonctionnement courant des CFA provient de la taxe d'apprentissage perçue directement et du financement par les Conseils régionaux. Les CFPPA montrent une plus grande diversité de leurs sources de financement, la part du financeur principal ne dépassant pas 50 % du total des recettes. Cette diversité peut apporter plus d'indépendance et de sécurité financières aux CFPPA.

En 2018, moins de 50 % des CFA et 80 % environ des CFPPA mettent en œuvre une comptabilité analytique¹¹. Un tel écart peut s'expliquer par des origines de financement et des contraintes de compte-rendu financier différentes. Quoi qu'il en soit, le besoin d'amélioration sur le sujet semble massif pour les CFA.

Par ailleurs, dans les 3/4 des CFA et la moitié des CFPPA, les obligations de service des formateurs se fondent sur une durée annuelle exprimée en temps de face à face pédagogique, comprise dans la fourchette prévue par la partie II du protocole¹². Ces modalités de gestion des formateurs paraissent en décalage avec la nature de leurs activités. Ce décalage sera accru par la réforme. En effet, celle-ci introduit de nouvelles pratiques pédagogiques et rapproche les activités de formation en apprentissage et en FPC (Cf. chapitre 4).

Le recours à des formateurs extérieurs semble plus important dans les CFPPA que dans les CFA.

7 Centres de formation professionnelle et de promotion agricoles (CFPPA)

8 Enquêtes de vulnérabilité sur les CFA et CFPPA

9 Suivi financier annuel des établissements réalisé par l'IEA

10 Synthèse de l'enquête Les CFPPA : Trajectoire, actualité, perspectives. AgroSup Dijon Eduter mars 2017

11 Information transmise par Jean-Pierre Barutaut et Patrice Guillet Inspecteurs de l'enseignement agricole

12 Protocole de gestion des personnels de CFA et CFPPA. Ce protocole fixe un service minimum de 648 heures et maximum de 774 heures de face à face formation

La mission estime que, bien organisé, ce recours contribue à l'agilité et la réactivité nécessaires pour mettre en place ou faire évoluer les formations en réponse aux besoins des entreprises et des salariés. Par ailleurs, la part du temps de travail des formateurs dévolu à l'ingénierie de développement ou de formation est en général supérieure dans les CFPPA relativement au CFA.

Enfin, en ce qui concerne l'avancement de la démarche qualité, seulement 14 % des CFA étaient certifiés en 2017, contre 43 % des CFPPA.

Au total, les CFPPA semblent bien préparés, mieux que les CFA, à répondre aux dispositifs et exigences de la réforme. En effet, leur maîtrise de la comptabilité analytique, leur capacité à rechercher de sources de financement diversifiées, leurs potentiel et expérience en ingénierie de formation et de développement, leurs acquis en matière de certification, sont autant d'éléments favorables à leur appropriation de la réforme.

2.1.2.2. Les leçons à tirer des chantiers lancés par la DGER et des initiatives des établissements

Les réseaux de CFA et CFPPA

La DGER a développé à partir de 2007 une politique incitant les CFA et CFPPA à s'organiser en réseaux régionaux¹³.

En 2018, 84 % des CFA et 90 % des CFPPA déclaraient participer à un réseau formalisé, *a minima* via l'existence d'une convention cadre. Une diversité régionale quant aux solutions de structuration des réseaux, à leurs instances de gouvernance et modalités de pilotage et enfin à leur périmètre d'activité, est logiquement constatée. Les rôles respectifs des directeurs de centre, des directeurs d'EPL et de la DRAAF dans la gouvernance et le pilotage varient eux aussi d'un réseau à l'autre. Cependant, le pilotage du réseau par les directeurs d'EPL en étroite collaboration avec les directeurs de centre et avec l'appui de la DRAAF semble le plus efficace.

Les objectifs initialement fixés aux réseaux par la DGER, notamment en matière d'évolution des dispositifs de formation, sont encore pertinents dans le contexte de la réforme de 2018. L'organisation en réseaux a sans doute permis aux centres de mieux se préparer à répondre aux nouvelles contraintes imposées par la Loi. Cependant, des efforts restent à fournir pour une formalisation systématique de la gouvernance et du fonctionnement des réseaux, étape nécessaire pour garantir le dispositif face au turn-over des directeurs de centre et pour asseoir la confiance des membres.

Les expérimentations en matière d'innovation pédagogique

Le programme PRIMO¹⁴, mis en place par la DGER en 2001¹⁵ avait, entre autres objectifs, celui de développer l'individualisation des parcours et les dispositifs de formation ouverte.

Malgré un bilan mitigé, PRIMO a permis l'émergence d'initiatives régionales, notamment par la création de nouvelles ressources pédagogiques, le développement de dispositifs de FOAD¹⁶ et un positionnement central du Centre de ressources (CDR). Par la suite, le développement de réseaux de CFA et CFPPA a permis de fédérer les initiatives locales et de mutualiser les productions.

13 Notes de service DGER/SDEPC/SDSFRD/N2007-2062 du 3 mai 2007 et DGER/SDEPPC/SDSFRD/N2008-2032 du 27 février 2008

14 Programme d'individualisation des formations et de modernisation de l'offre publique de formation professionnelle continue et d'apprentissage agricoles

15 Circulaire DGER/FOPDAC/C2001-2004 du 3 mai 2001

16 Formation ouverte à distance

La DGER a mis en place en 2014 un plan de dynamisation et de valorisation de l'innovation pédagogique dans l'ETAP. Parmi les réalisations marquantes, Préférence Formations, réseau de 140 EPL, avait pour objectif d'apporter une réponse de proximité et de qualité aux demandes de formation sur leurs territoires.

En ce qui concerne le mixage des publics, seulement une vingtaine de dispositifs de mixage des élèves et des apprentis étaient recensés en 2009 par l'Inspection de l'enseignement agricole (IEA). Les résultats variaient avec les circonstances de mise en place du dispositif. Seules les expériences issues d'une démarche raisonnée s'appuyant sur des étapes de concertation et de réflexion collectives au sein des équipes d'enseignants et de formateurs se sont avérées réussies. Ce chantier semble avoir peu évolué au sein de l'ETAP depuis 2009.

Même si, fin 2018, les expériences des centres en matière de mixage des publics adultes et apprentis n'étaient pas documentées, il semblerait qu'elles aient été plus fréquentes que celles des publics scolaires et apprentis. Elles ont pu être facilitées notamment par la proximité des métiers de formateur en CFA et en CFPPA.

2.2. Les éléments principaux de la situation issue de la réforme

L'introduction du chapitre 2 a rappelé les deux changements radicaux induits par la réforme, positionnement des branches professionnelles comme acteurs centraux de la nouvelle organisation et renversement de la logique de financement des CFA. La partie qui suit présente les acteurs principaux, anciens et nouveaux (hors OF), et le financement post réforme de la FPCA et des CFA, puis en déduit des impacts immédiats sur l'enseignement agricole. Une présentation plus détaillée de ces éléments principaux de la réforme figure en Annexe 5.

2.2.1. Les principaux acteurs du système

France compétences, établissement public sous tutelle du ministère chargé de la formation professionnelle, est l'autorité nationale de financement et de régulation de la FPCA créée par la Loi. France compétences se substitue à diverses instances¹⁷. C'est l'organisme supérieur de régulation du système, avec quatre responsabilités clés¹⁸. De création récente et déjà très important, l'atteinte de sa pleine dimension est probablement une affaire de quelques années, au travers d'une certaine montée en puissance de son autorité. Son Conseil d'administration associe à parts égales l'État, les Régions et les partenaires sociaux.

La place des **branches professionnelles** devient prépondérante dans la définition des titres et diplômes professionnels et la détermination des recettes de formation des OF. Les Commissions professionnelles consultatives (CPC), point de passage obligé pour la création, la révision et la suppression des diplômes, sont désormais pilotées par les branches. D'autre part, c'est la Commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) ou, à défaut, la Commission paritaire de

17 Comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation (Copanef), Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels (FPSP), Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles (CNEFOP), Commission nationale de la certification professionnelle (CNCP).

18 - répartir les contributions collectées auprès des entreprises aux différents financeurs de la FPCA.
- réguler et harmoniser les coûts, les règles de prise en charge et la qualité des actions de formation ainsi financées,
- garantir les certifications professionnelles par un travail d'enregistrement, de mise à jour et de lisibilité des certifications inscrites au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) et au Répertoire spécifique des certifications et des habilitations (RSCH) et en appuyant les branches dans la définition des titres et diplômes professionnels,
- organiser le conseil en évolution professionnelle (CEP) et le financer via les opérateurs du conseil en évolution professionnelle.

branche, qui fixe le niveau de financement de chaque contrat d'apprentissage, dit « coût-contrat ». Ce montant est soumis à la validation de France compétences.

329 branches sont regroupées en onze Opérateurs de compétences (Opco). Ceux-ci remplacent les anciens Organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA). Ces Opco financent les contrats d'apprentissage et de professionnalisation, apportent un appui technique aux branches, notamment aux observatoires prospectifs des métiers et qualifications, favorisent la transition professionnelle des salariés par la mise en œuvre du compte personnel de formation (CPF de transition), et accompagnent les TPE-PME dans l'analyse et la définition de leurs besoins de FPC.

OCAPIAT, Opco pour l'agriculture, la pêche, l'industrie agro-alimentaire et les territoires, remplace OPCALIM et FAFSEA. Il concerne 184 000 entreprises et dirigeants non salariés (agriculture et pêche) et 1 210 000 salariés présents au sein de 50 branches professionnelles.

Le rôle des Régions évolue. Malgré la perte de leur pouvoir de régulation des CFA, elles conservent une capacité notable à les soutenir financièrement, en investissement et en fonctionnement, selon des critères d'aménagement du territoire et de développement économique.

En matière d'orientation leur rôle est conforté.

La réforme conforte également l'intervention des Régions en accompagnement des demandeurs d'emploi dans le cadre du Conseil en évolution professionnelle (CEP).

Leur principal outil de programmation est le Contrat de plan régional de développement de la formation et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP).

Les autres acteurs importants (Chambres consulaires, DIRECCTE, Pôle Emploi...) voient également leurs rôles évoluer (Cf. Annexe 5), mais sans changement fondamental de leur positionnement dans l'écosystème de la FPCA.

2.2.2. Le financement de la FPCA

2.2.2.1. Les circuits de collecte et de répartition du financement

La Loi instaure pour les entreprises une Contribution unique à la formation professionnelle et à l'apprentissage (CUFPA), mise en place depuis le 1er janvier 2019. Les montants de ses composantes « formation » et « apprentissage » restent inchangés¹⁹. Ces contributions alimentent France compétences et seront collectées à partir de 2021 par les URSSAF²⁰ (ou la MSA pour les entreprises du régime agricole). Les Opco ne seront donc plus organismes de collecte comme l'étaient les OPCA, ce qui déconnecte les branches de la collecte dans leur périmètre.

France compétences assure la répartition de la collecte aux différents organismes financeurs de la FPCA selon des clés de répartition annuelle²¹. Ces organismes sont :

- les Opco pour le financement des contrats d'apprentissage ou de professionnalisation, des reconversions ou promotions par alternance (ProA) et enfin du développement des compétences dans les entreprises de moins de 50 salariés,

¹⁹ Le taux de la contribution apprentissage est fixé à 0,68 % (0,44 % en Alsace-Moselle) de la masse salariale alors que celui de la contribution formation dépend de la taille de l'entreprise, 0,55 % jusqu'à 10 salariés, 1 % à partir de 11 salariés. Les entreprises conservent la possibilité de verser une part plafonnée de la contribution apprentissage (13%) directement à un organisme de formation professionnelle agréé.

²⁰ A titre transitoire, pour 2019 et 2020, la CUFPA est versée par les entreprises aux Opco.

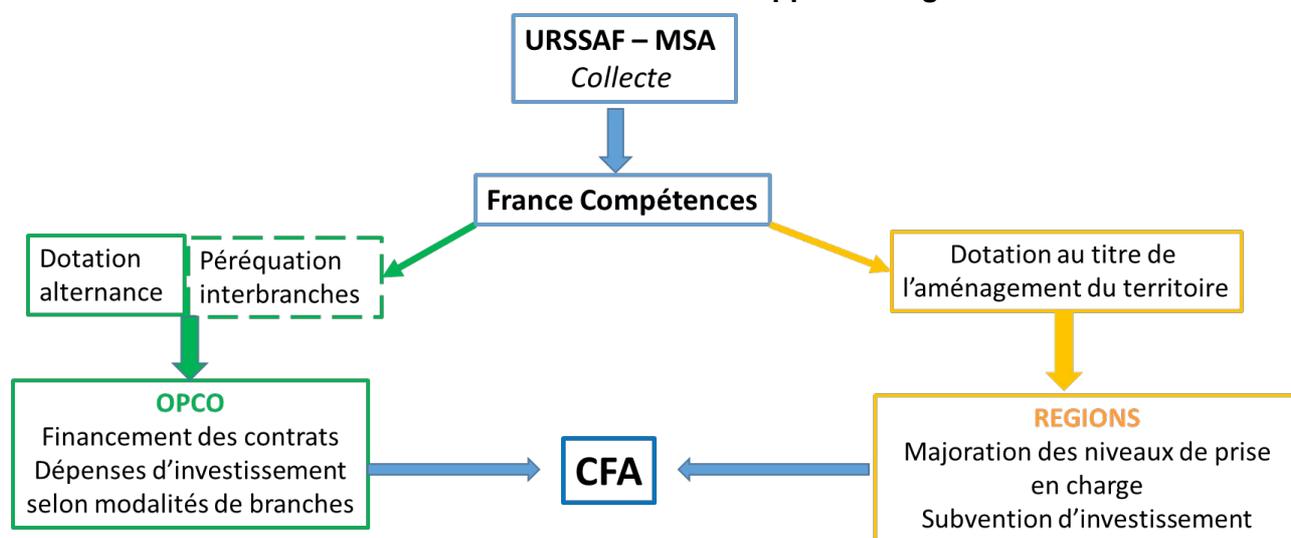
²¹ Décret n° 2018-1331 du 28 décembre 2018 relatif à l'organisation et au fonctionnement de France compétences.

- les Commissions paritaires interprofessionnelles régionales (CPIR) pour le financement des projets de transition professionnelle,
- la Caisse des dépôts pour le financement du Compte personnel de formation (CPF),
- les Régions pour le financement additionnel des CFA,
- l'État pour le financement du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) en faveur des demandeurs d'emploi, plan piloté par le Ministère du Travail.

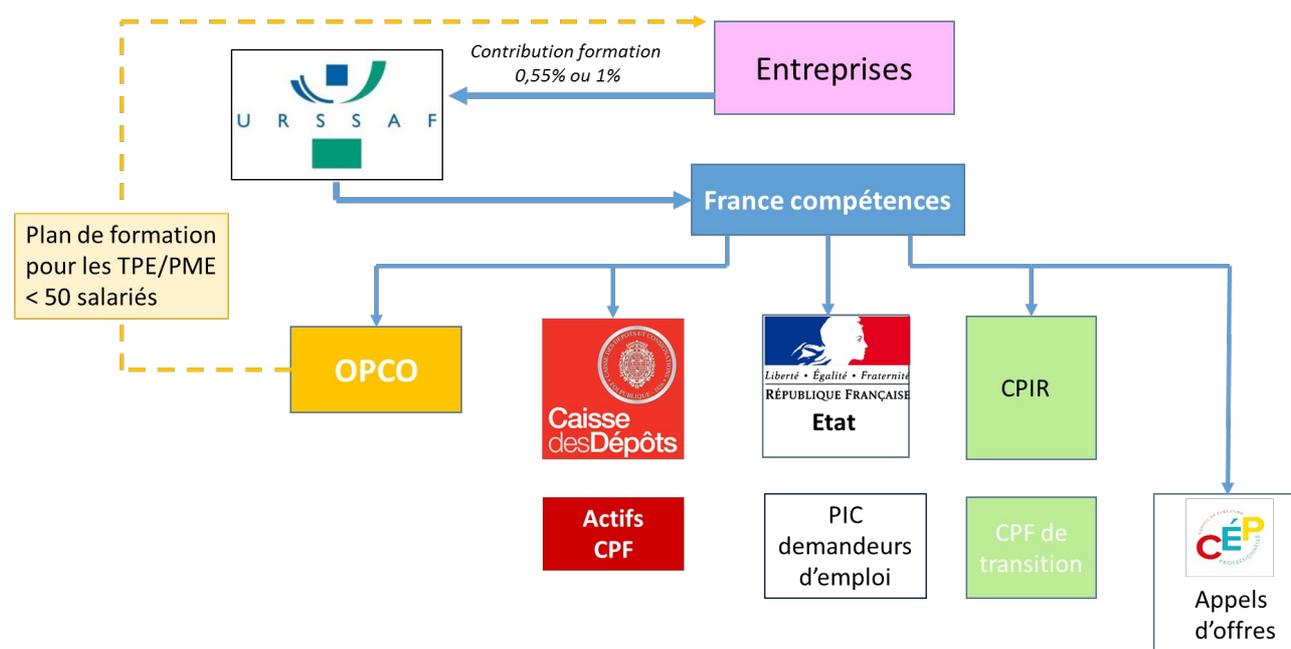
A noter que l'action de formation en situation de travail (AFEST), innovation de la Loi du 5 septembre 2018, est une modalité pédagogique à intégrer dans un dispositif de formation spécifique comme le CPF. Elle ne repose donc pas sur un financement propre.

Les schémas ci-après visualisent les circuits de financement de l'apprentissage et de la FPC.

Circuits de financement de l'apprentissage



Circuits de financement des principaux dispositifs de formation professionnelle continue



2.2.2.2. Le financement des CFA

Après les consultations prévues, France compétences a publié en septembre 2019 un référentiel unique comprenant l'intégralité des coûts-contrat par branche professionnelle, avec identification des conventions collectives (IDCC) adossées aux commissions paritaires de branches.

Les Opco versent aux CFA le montant du coût-contrat déterminé par la branche²². La Région peut y ajouter une majoration (péréquation) et accorder des subventions d'investissement aux CFA en fonction des besoins d'aménagement de son territoire. Les Opco, sur la base d'accords de branche, pourront financer également des dépenses d'investissement du CFA.

La fixation du coût-contrat est une décision politique de la branche influant sur le développement de l'offre de formation. Le contrôle exercé par France compétences a vocation à se référer à la réalité des dépenses moyennes des CFA pour une formation, charges de gestion administrative et de production (conception, réalisation des enseignements, évaluation des compétences acquises, missions d'accompagnement, démarche qualité) et charges d'amortissement pour les équipements et l'ingénierie pédagogiques si leur durée d'amortissement n'excède pas 3 ans.

L'Opco finance également, dès lors qu'ils sont payés par les CFA, les frais annexes à la formation des apprentis : frais d'hébergement par nuitée, frais de restauration, frais de premier équipement pédagogique nécessaire à l'exécution de la formation, frais liés à la mobilité internationale.

Certaines situations font l'objet de modalités particulières de financement²³.

Le financement des contrats d'apprentissage en cours d'exécution, signés jusqu'au 31 décembre 2019 et conventionnés avec la Région, fait l'objet de dispositions transitoires (Cf. Annexe 5).

2.2.3. Les impacts immédiats sur l'enseignement agricole

La Loi fait entrer les actions de formation par apprentissage dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle. Ainsi, si certaines des nouvelles exigences sont communes aux CFA et CFPPA, c'est dans les CFA que les changements sont les plus grands.

2.2.3.1. La certification qualité des organismes de formation

La Loi étend à l'apprentissage l'obligation de certification qualité pour tous les OF financés sur des fonds publics ou mutualisés, exigence qui préexistait pour la FPC.

La certification est basée sur le Référentiel national qualité (RNQ) Qualiopi®. Un référentiel propre à l'ETAP, QualiFormAgri®, a été élaboré par la DGER et l'Afnor en collaboration avec Eduter, pour constituer une marque d'identité de l'ETAP. C'est une version actualisée du REF 132²⁴, qui ajoute aux exigences de Qualiopi® des exigences spécifiques (qualité du suivi des jeunes, ingénierie de formation, gestion administrative).

Le RNQ comporte sept critères simples répartis en 32 indicateurs qui concernent en priorité les

22 Le prix de la formation facturé par le CFA peut être différent du coût-contrat. Le reste à charge est alors payé par l'entreprise.

23 - les contrats dont la durée est inférieure à un an,

- les périodes de formation préalables à la signature d'un contrat d'apprentissage, qui seront prises en charge dans la limite d'une durée de trois mois ; cette limite de durée a été portée à six mois à la suite de la crise sanitaire,

- les cas de poursuite de la formation après une rupture de contrat d'apprentissage. Dans ce cas, la prise en charge court jusqu'à la signature d'un nouveau contrat mais ne peut dépasser une durée de six mois,

- les ruptures anticipées de contrat,

- les apprentis en situation de handicap (majoration possible).

24 Le référentiel REF 132 délivré par l'Afnor Certification et reconnu par le CNEFOP permettait précédemment de répondre aux dispositions du décret du 30 juin 2015

modalités de conception et de mise en œuvre d'une prestation.

L'architecture du référentiel QualiFormAgri® est différente. Elle comprend 3 blocs de dispositions "Management", "Engagements de service" et "Suivi et pilotage du respect des engagements", divisés en 16 sous-parties et 42 indicateurs. Sur ces 42 indicateurs, 38 prennent en compte un ou plusieurs indicateurs du RNQ (de 1 à 6) et quatre sont spécifiques à l'ETA public. Les dispositions en matière de pratiques pédagogiques (individualisation des parcours) ou de management (comptabilité analytique) sont tout spécialement cohérentes avec l'esprit de la réforme.

Suite à la crise sanitaire du Covid-19, les dates limites de certification initialement fixées pour les CFA historiques, les nouveaux CFA et les CFPPA ont toutes été décalées au 1er janvier 2022²⁵.

Le succès d'une démarche qualité requiert l'engagement de la direction de l'établissement. Cet engagement conditionne l'adhésion des équipes concernées, qui devront y consacrer du temps et de l'énergie. Outre le personnel des centres, les agents des lycées peuvent également être impliqués, car l'ensemble des fonctions mutualisées avec les lycées (accueil, gestion administrative...) entre dans le champ de la certification. Certains directeurs d'EPL considèrent ainsi la certification comme un levier pour améliorer la qualité des activités au sein des lycées.

La nomination d'un responsable qualité est nécessaire, avec un pourcentage de temps dédié variable selon l'état d'avancement de la démarche et la taille de l'établissement. Peut s'y adjoindre l'accompagnement des équipes par un prestataire spécialisé. Enfin, les audits cycliquement renouvelés constituent une contrainte supplémentaire en matière de coûts et de temps passé.

2.2.3.2. L'inscription des titres et diplômes au RNCP ou au RS

La création, la révision ou la suppression des diplômes et titres à finalité professionnelle délivrés au nom de l'État nécessitent l'avis conforme préalable des CPC instituées auprès des ministères certificateurs. Ces diplômes et titres bénéficient d'un enregistrement de droit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ou au Répertoire spécifique (RS), d'une validité limitée à cinq ans. D'où une révision périodique par la CPC concernée pour le renouvellement des inscriptions.

Chaque certification candidate à une inscription au RNCP doit être décomposée en blocs de compétences. Pour un enregistrement au RS, cette disposition n'est pas obligatoire.

A l'exclusion des diplômes et titres d'État, l'avis de conformité de la commission de France compétences en charge de la certification professionnelle est requis pour toute demande d'enregistrement au RNCP ou au RS.

Au-delà de la structuration des certifications en blocs de compétences, la création de modules autonomes au sein de ces blocs peut constituer un enjeu commercial pour les centres. En effet, cette organisation permet une adaptation fine aux acquis des apprenants et aux besoins en compétences des entreprises. Globalement, ce travail de structuration des formations mobilise des compétences en ingénierie de formation encore peu présentes chez les formateurs. Il nécessite donc une étape de formation et de professionnalisation des formateurs.

25 Ordonnance n°2020-387 du 1er avril 2020

2.2.3.3. Le renversement de la mécanique de financement des CFA

Avec le financement au contrat, les CFA perdent la sécurité du versement d'une subvention annuelle d'équilibre par la Région. Par ailleurs, au titre de dépenses libératoires, les entreprises conservent la possibilité de leur verser directement une part plafonnée de la contribution apprentissage (13 %), mais uniquement par des contributions en nature (don d'équipements et de matériels conformes aux besoins des formations dispensées).

Les CFA doivent donc, d'une part mettre en place un dispositif permettant de bien connaître les coûts de leurs formations, d'autre part développer une stratégie commerciale pour équilibrer ces coûts par un nombre suffisant de contrats et drainer des dons. Outre des conséquences pour la gestion financière des CFA, ces évolutions génèrent des besoins de formation dans les centres dans le domaine de l'ingénierie commerciale et de développement. C'est tout un changement de posture qui s'impose et qui doit être accompagné.

2.2.3.4. L'organisation et le fonctionnement des CFA

La Loi fixe cinq obligations aux CFA, gratuité de la formation pour l'apprenti, institution d'un conseil de perfectionnement, tenue d'une comptabilité analytique, diffusion annuelle des résultats des formations, obtention d'une certification qualité. Les deux premières sont déjà en place dans les CFA de l'ETAP. Les trois autres y sont mises en œuvre de façon inégale.

Pour les informations relatives à l'insertion des apprentis, un nouveau système d'informations est développé par la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du MEN. Il devrait remplacer fin 2020 le dispositif d'enquêtes à la charge des établissements et fournir un taux d'insertion fiable par formation et établissement à 6, 18 et 24 mois post-formation.

Par ailleurs, la Loi introduit quelques nouveautés dans les missions des CFA, développement du contrôle en cours de formation, encouragement de la mobilité internationale des apprentis et poursuite de la formation pendant six mois en cas de rupture du contrat. De fait, ces nouveautés auront peu d'impact sur le fonctionnement actuel des CFA.

2.2.3.5. L'individualisation des parcours et la désaisonnalisation de l'arrivée des apprentis

La réforme prévoit une possibilité d'entrée et de sortie en formation tout au long de l'année et une durée du contrat adaptée au besoin de l'apprenti, et non calée sur une durée prévue pour le cycle de formation. Ces dispositions remettent en question l'organisation actuelle des diplômes de l'ETA en formation initiale lorsqu'ils comportent des dates d'examen fixées annuellement.

Les dispositifs UC²⁶ et ECTS²⁷, parce qu'ils permettent l'acquisition progressive des diplômes et suppriment les épreuves finales, peuvent constituer une première réponse aux orientations de la Loi²⁸. En outre, la réponse des centres passe également par la mise en œuvre de certaines actions relevant de l'ingénierie pédagogique et de formation :

- le positionnement des apprentis à l'entrée en formation (bilan des compétences réellement acquises et de celles restant à acquérir),

26 Une unité capitalisable mentionnée à l'article D811-167-6 du Code rural correspond à un bloc de compétences mentionné au 1° du II de l'article L6323-6 du Code du travail

27 European credit transfert system, dispositif mis en place par l'Union européenne

28 A cet égard, la mission considère que le maintien de l'examen final pour le Bac professionnel pourrait le fragiliser

- la diversification des modalités pédagogiques (association de dispositifs de formation multimodaux ou hybrides à des cours magistraux et TP identiques pour tous),
- l'apprentissage à l'autoformation, qui nécessite un accompagnement pédagogique adapté.

D'où des changements dans l'emploi du temps des formateurs, avec une réduction des cours magistraux et des TP et un temps plus important pour la conception et l'accompagnement pédagogiques. Une mobilisation de tous les acteurs du CFA sur la transformation du modèle d'organisation pédagogique est également nécessaire.

2.2.3.6. Les changements induits pour les CFPPA

L'instauration du Compte personnel de formation (CPF) permet aux salariés de bénéficier plus largement du droit à l'évolution professionnelle et à la formation continue. Chaque salarié peut consulter ses droits à la formation et chercher et choisir une formation grâce à l'application mobile "Mon Compte Formation" gérée par la Caisse des dépôts.

Seules les formations inscrites au RNCP sont éligibles au CPF. Celui-ci privilégie des formations courtes, qualifiantes et qui ciblent des compétences métier.

Pour les CFPPA, trois chantiers en découlent :

- le respect du cahier des charges et l'optimisation du référencement sur le site de la Caisse des dépôts,
- dans la commercialisation et l'administration de l'offre, la prise en compte du pouvoir nouveau donné aux bénéficiaires de la formation,
- l'élaboration d'une offre adaptée au CPF (formations courtes, attractives et certifiantes).

Outre le CPF, les CFPPA devront se saisir d'autres dispositifs de formation définis par la Loi : AFEST et, à moyen terme, ProA et CPF de transition. Ces dispositifs relèvent chacun d'une ingénierie pédagogique et de formation spécifique et leur mise en œuvre nécessitera de la part des CFPPA un investissement particulier.

3. LES BESOINS DES BRANCHES PROFESSIONNELLES ET L'EXERCICE DE LEURS NOUVELLES RESPONSABILITÉS

3.1. La participation des branches à la gouvernance

La Loi amplifie le poids des branches dans la gouvernance de la FPCA au travers de trois dispositifs principaux :

1. L'élaboration et la transmission à France compétences des propositions relatives au niveau des coûts-contrat. Le premier exercice a été réalisé en 2019 dans des délais très contraints et de manière assez variée suivant les branches :

- * Coût calculé à partir d'une remontée des chiffres réels,
- * Coût Préfecture majoré (entre +10 et +15 %),
- * Coût fixé à un niveau élevé dans un objectif d'incitation.

Les branches d'OCAPIAT ont jugé le résultat de l'exercice globalement satisfaisant (à quelques exceptions près). Les coûts retenus par France compétences sont estimés incitatifs par les OF.

La mission a noté une faiblesse globale du raisonnement par les branches des coûts proposés lors de cette consultation initiale. Le deuxième exercice, programmé en 2021, doit permettre aux branches d'améliorer leur usage de cette nouvelle responsabilité aux plans politique (fixation du niveau des coûts dans un objectif de régulation) et technique (méthode de justification des coûts).

2. Le rôle des nouveaux Opco, notamment dans le financement de l'ensemble de la FPCA. A supposer une contrainte sur le financement de l'ensemble après une période initiale, c'est à l'Opco qu'il reviendra de procéder aux arbitrages nécessaires. Les branches rencontrées par la mission se sont montrées satisfaites du rôle et de la place qui leur ont été ménagés lors de la mise en place d'OCAPIAT sous le pilotage de la profession agricole, notamment grâce à la création du Comité des employeurs.

La communication sur les métiers peut être l'un des sujets pris en charge par les Opco. Ce pourrait être une action d'OCAPIAT compte tenu du problème d'attractivité rencontré par la quasi-totalité de ses branches constitutives.

3. La participation aux nouvelles CPC. La Loi modifie le périmètre de la CPC en lui confiant la responsabilité de tous les diplômés et titres du champ, quel que soit le Ministère certificateur, et installe les branches au pilotage. La mise en place est en cours et il est difficile de cerner à ce stade les changements induits dans la définition et le contenu des référentiels professionnels.

Pour l'exercice de toutes ces missions, les branches peuvent s'appuyer sur des observatoires des métiers et des qualifications aux niveaux national et régional, déjà largement en place. C'est le cas pour de nombreuses branches d'OCAPIAT et ces observatoires sont bien perçus par les partenaires sociaux et objets de consensus. L'usage réel de ces observatoires pourrait être renforcé.

3.2. Les attentes des branches professionnelles

La FPCA réalisée au sein de l'ETA concerne une quinzaine de branches professionnelles²⁹. Pour les besoins de la mission, ces branches peuvent être réparties en trois classes :

- les trois branches essentielles, qui constituent ensemble plus de 80 % des débouchés, production agricole, entreprises du paysage (hors collectivités) et entreprises des travaux agricoles, forestiers et ruraux,
- cinq branches importantes, qui constituent un potentiel de débouchés plus large que les 15 % qu'elles représentent aujourd'hui ensemble, commerce et distribution, services à domicile, coopération agricole, industries alimentaires hors coopération, forêt-bois (hors ONF),
- une demi douzaine de branches diverses, dont l'importance pour un établissement, une région ou un type de formation peut être supérieure à leur poids national dans les débouchés, machinisme agricole, centres équestres, pêche, crédit agricole...

Certaines de ces branches ne sont pas rattachées à OCAPIAT (commerce et distribution, services à la personne, machinisme agricole). Certaines relèvent de plusieurs Opco, parce qu'elles regroupent plusieurs « branches » (au sens juridique strict du terme) rattachées à des Opco différents (forêt-bois, machinisme agricole).

La mission a rencontré l'ensemble des branches mentionnées (Cf. Annexe 2), à l'exception du commerce et de la distribution³⁰. Les attentes des branches essentielles et importantes rencontrées sont présentées ci-après selon le même plan : 1. Composition et structuration, 2. Processus de détermination des attentes et diagnostic des emplois et qualifications, 3. Intentions quant à la nature des formations et attentes vis-à-vis des EPL, 4. Stratégie relative à la gouvernance de la FPCA. Les attentes des autres branches rencontrées figurent en Annexe 6. A la suite de cette présentation, un tableau reprend sous une forme ramassée les mêmes informations pour l'ensemble des branches rencontrées afin d'en dégager quelques enseignements transversaux.

3.2.1. Production agricole

1. L'effectif salarié est de 148 000 permanents et 106 000 saisonniers³¹. 141 conventions collectives sont chapeautées par la Commission paritaire nationale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPNE). En son sein, les questions de formation et d'observatoires sont déjà gérées en inter-branches.

2. L'activité des observatoires et celle de la Commission paritaire régionale pour l'emploi et la formation professionnelle (CPRE) sont variables suivant les régions. La branche affiche une forte difficulté d'attractivité pour les salariés, à relier aux conditions de travail et de rémunération. Le projet de refonte des conventions collectives pour n'en garder que trois comporte un risque de renforcement de cette difficulté par un alignement par le bas, même si cette refonte ménage des possibilités d'accords locaux. La production agricole demeure prudente sur le développement de

29 Pour la clarté de l'exposé et par fidélité à la lettre de mission, le terme de branche professionnelle est utilisé dans l'ensemble du rapport avec un sens macro-économique et non selon son sens juridique strict d'ensemble d'entreprises objet d'une convention collective et identifié par un IDCC.

30 Les demandes d'entretien formulées par la mission auprès de la Fédération du commerce et de la distribution (FCD) sont demeurées sans suite.

31 Pour mémoire, la formation continue des non salariés agricoles, gérée par Vivéa, concerne 415 000 bénéficiaires.

l'apprentissage, avec la crainte que le financement de celui-ci finisse par siphonner celui de la formation continue, voire fragiliser la formation scolaire, sans oublier le souci de préservation de l'exemption de la contribution unique inscrite dans le Code général des impôts (CGI).

3. La production agricole est soucieuse du maintien des trois familles de l'ETA. Elle souhaite la mise en place d'une régulation concertée au niveau régional et plaide pour la recherche de nouveaux publics apprenants. Elle demeure attachée à ce que les parcours de formation conservent de la largeur d'objectifs et de débouchés potentiels.

4. Poids lourd d'OCAPIAT dont elle assure la vice-présidence, elle a réussi à fédérer l'ensemble des branches concernées lors de sa création. Elle s'est montrée prudente dans le processus de première fixation des coûts-contrat. Elle participe activement à la CPC.

3.2.2. Entreprises du paysage

1. 29 100 entreprises et 62 700 salariés, dont 7 500 apprentis. L'Union nationale des entreprises du paysage (UNEP), représentative à 95 %, est bien structurée aux niveaux national et régional.

2. L'observatoire national et la concertation régionale sont satisfaisants. Les observatoires régionaux demeurent à améliorer pour un diagnostic au plus près des bassins d'emploi.

3. La branche affirme la primauté des diplômés pour maîtriser les connaissances de base dans le végétal et le rôle complémentaire des CQP. Elle affiche des attentes en matières d'évolution des compétences, d'immersion entrepreneuriale des formateurs, de mise en œuvre de chantiers école-entreprise, de diversification des calendriers de formation. Sur l'attractivité, elle se montre ouverte et pragmatique, et elle estime que les solutions ne peuvent être que partenariales.

4. Son engagement dans la gouvernance est consistant au niveau national (OCAPIAT, CPC, CNEA...). Elle demeure disponible pour des engagements régionaux, au-delà d'une situation actuelle variable.

3.2.3. Entreprises des travaux agricoles, forestiers et ruraux

1. 21 700 entreprise, 98 800 salariés, 75 conventions collectives à refondre en une seule. Les salariés sont de sensibilité machinisme agricole. La Fédération nationale des entrepreneurs des territoires (FNEDT) est représentative à 100 % et bien structurée aux niveaux national et régional.

2. La mission n'a pas noté de référence à des observatoires. L'élément stratégique du diagnostic est l'évolution de l'organisation des entreprise du secteur qui amène l'apparition d'un ou deux niveaux de management intermédiaire.

3. La branche prône plutôt la certification pour valoriser l'expérience et diversifier les compétences des conducteurs d'engins. Le développement de l'alternance est freiné par le poids de la Santé-sécurité au travail. Il est pertinent de prendre en compte les spécificités régionales. L'ETA est considéré avec confiance, les MFR en particulier, avec l'organisation d'un séminaire annuel ouvert aux OF. La branche souligne la nécessité pour ceux-ci de disposer d'engins au meilleur niveau.

4. Son engagement dans la gouvernance est notoire au niveau national (OCAPIAT, CPC...). Sa culture de l'inter-branches en fait un représentant potentiel de l'agroéquipement. Elle est mobilisable au niveau régional. En 2020, l'élaboration d'une convention collective nationale unique est prioritaire.

3.2.4. Services à domicile

1. Quatre réseaux d'employeurs avec 5 000 structures et 232 000 employés. La Fédération ADMR regroupe la moitié des salariés de la branche et plus de 100 000 bénévoles, avec des instances aux niveaux départemental, régional et national.
2. L'observatoire prospectif souligne une faible attractivité des métiers et une faible qualification des salariés. L'exercice à domicile des métiers constitue une difficulté structurelle pour l'apprentissage.
3. ADMR fait néanmoins le pari de l'alternance pour améliorer le recrutement. Elle abrite un institut de formation à Saint-Étienne, futur CFA national (diplômes surtout de niveau 3). La branche mise sur la création de groupements d'employeurs d'insertion et de qualification (GEIQ). Pour toutes les formations, elle privilégie les diplômés du travail social. Par ailleurs, la branche se positionne dans les dispositifs POEC et POEI pour attirer les demandeurs d'emploi. Aucune attente n'est exprimée vis-à-vis de l'ETA.
4. La branche est rattachée à l'Opco Uniformation. ADMR alterne avec UNA à la présidence de la CPNEFP et participe à la CPC travail social mais n'a pas contribué à l'élaboration des coûts-contrat.

3.2.5. Coopération agricole

1. La coopération agricole regroupe 2 400 coopératives et 190 000 salariés relevant de cinq branches (métiers du grain, lait, bétail et viandes, viti-vini, fruits et légumes transformés). La structure représentative nationale est solide. Les fédérations régionales sont de tailles diverses, rarement infra-critique.
2. Le diagnostic, fondé sur des observatoires éprouvés, priorise la question de l'attractivité. D'où une stratégie de développement de l'apprentissage, de communication, d'aide au logement, de PIC en région, y compris de salaires pour certains secteurs. Une inquiétude existe quant aux conséquences de la Loi sur la FPC dans les entreprises de 50 à 299 salariés, très nombreuses.
3. La coopération agricole privilégie les CQP relatifs à des métiers spécifiques et est favorable aux CQP par apprentissage. Elle souhaite plus d'intervention de professionnels dans les parcours de formation et alerte sur le maintien du caractère professionnel des diplômés. La maîtrise du numérique est un souci transverse.
4. Acteur engagé dans la gouvernance (dont une CPNE inter-branches), la Coopération agricole regrette d'être absente de la CPC. Elle a mobilisé ses capacités d'observation sur la question des coûts des formations.

3.2.6. Industries alimentaires hors coopération

1. 230 000 salariés relevant de 60 000 entreprises, dont 75 % de TPE et 15 % de PME (20 à 250 salariés). Les niveaux de qualification sont faibles. Le salaire moyen est de 1 891 € contre 2 157 € en moyenne nationale. Au sein de l'Association nationale des industries alimentaires (ANIA), l'organisation de la représentation des secteurs et des régions est complexe. La structuration de la représentation régionale est variable.
2. L'observatoire prospectif paritaire, robuste, apparaît sous-exploité. La problématique de

l'attractivité est jugée cruciale. Un plan spécifique de l'ANIA est envisagé pour la traiter, communication et qualité de vie au travail. La dynamique préexistante sur l'apprentissage mérite d'être renforcée.

3. L'évolution de la CPC est jugée pertinente. Ceci doit permettre l'évolution des intitulés et contenus des diplômes. L'ANIA préconise un développement des modules transversaux. Elle soutient le rôle des IFRIA et évoque quelques projets de CFA d'entreprise³². Elle soutient le développement de l'AFEST. Le maillage territorial de l'ETA est jugé important pour la FPC de proximité.

4. Dans l'immédiat, la réduction de 12 à 1 du nombre des conventions collectives est le sujet sensible. L'ANIA a participé à la définition des coûts-contrat. Elle a confiance dans les DRAAF pour être les moteurs de l'animation régionale.

3.2.7. Forêt-bois

1. 84 000 salariés et 10 000 entreprises relevant de trois branches : Industrie et importation du bois (IIB), Exploitations forestières et scieries, Propriété forestière. Pour les deux dernières, 29 conventions collectives à refondre en deux. La propriété forestière rejoint les travaux agricoles, forestiers et ruraux.

2. Un observatoire prospectif existait dans l'OPCA 3+ pour IIB. Pour le reste, quelques observatoires existent, sectoriels ou régionaux. Les éléments principaux du diagnostic pour le secteur forestier sont la stabilité de l'offre d'emploi, à 80 % des opérationnels (bûcherons, élagueurs, sylviculteurs), le défaut d'attractivité (pénibilité, dangerosité, rémunérations), l'ampleur du travail à bas coût, y compris clandestin. Mécanisation et numérique génèrent une profonde évolution et un besoin croissant de conducteurs de machines (métier mieux valorisé).

3. Le recours à l'apprentissage est estimé difficile et les formations de l'ETA globalement en adéquation avec l'ensemble des besoins. Les spécificités régionales sont importantes. Le décalage entre le niveau de formation rémunéré par les professionnels (3) et la réalité de leurs besoins (4, voire 5) demeure non résolu. La création du CS Pilote de machines de bûcheronnage à l'initiative de la DGER est saluée.

4. Les deux premières branches adhèrent à Akto-Opcalia, la propriété forestière est désormais dans OCAPAT. La mission n'a pas discerné d'engagement fort dans la gouvernance.

3.2.8. Enseignements transversaux relatifs aux attentes des branches

Pour dépasser l'énumération des attentes et positions qui précède, le tableau de la page suivante reprend sous une forme ramassée l'ensemble des éléments relatifs aux attentes des branches rencontrées. Les enseignements qui suivent peuvent en être dégagés.

3.2.8.1. Quant au diagnostic des attentes des branches

1. La diversité des attentes est notable sur deux sujets :

- « l'adéquationnisme » des formations : certaines branches priorisent l'acquisition de compétences immédiatement opérationnelles, d'autres sont plus sensibles à la maîtrise de

³² Projets non identifiés par la mission au cours de ses investigations.

Les attentes des branches professionnelles

Branche	Effectif	Usage fait et envisagé de la FPCA	Diplômes et CQP	Sourcing / attractivité	Implication gouvernance	Observatoires	National / Régional	Confiance ETA	Commentaire
Production agricole	148 000	Attachement FIS et FPC, prudence sur l'A	Besoins de CQP en régions, Bac pro en question	Besoin affiché, restrictions de fait	Consistante et fédératrice		Les deux, contextes régionaux divers (filières/politique)	++	Incontournable et divers
Entreprises du paysage	62 700	Utilisateur notoire et promoteur de l'A	Diplômes par raison	Ouvert à toute diversité	Impliqué et disponible	National OK, régional à travailler	Les deux, régional d'intensité variable	+++	Partenariat à cultiver à tous niveaux
Travaux agricoles et forestiers	98 800	Difficulté de l'A, FPC réglementaire lourde	Plurôt CQP en FPC	Besoin affiché, politique hésitante	Suiveur de la production		Les deux	++	Séminaire annuel branche-OF précieux
Services à la personne	232 000	Difficulté de l'A, OF interne pour la FPC	Diplômes, besoin d'élagage	Besoin affiché, actions en cours	CPNE, Opco services	National OK	Régional inconnu des DRAAF	+/-	Dilemme à documenter
Coopération agricole	190 000	A développer, l'A en particulier	Demande de CQP par apprentissage	Objectif politique à concrétiser	Potentielle	En place aux deux niveaux	Les deux, régional d'intensité variable	++	Partenaire à mobiliser davantage
IAA	230 000	Nain de l'A, recours ordinaire à la FPC	Diplômes + CQP ciblés	Tentation de cavalier seul	Instable	En place aux deux niveaux	ANIA puissante, articulation délicate	Paradoxe à étudier	Particularité IFRIA à valoriser
Forêt-bois	84 000	Difficulté de l'A, FPC réglementaire lourde	Besoins à tous les niveaux, CS et CQP	Besoin affiché sans solution concrète	Non perçue	Pas d'observatoire national	Filière FBF organisée aux deux niveaux	++	Organisation nébuleuse, spécificités régions
Machinisme agricole (prod. et distribution)	62 000	Apprentissage sous utilisé	Diplômes + CQP ciblés	Filière méconnue et sous estimée	Éclatée, au total faible	Handicap de l'éclatement	Dissensions entre production et distribution	+	Potentiel A à mieux valoriser
Pêche	21 000	Priorités FPC sur la sécurité. Globalement diplômes adéquats	Bac Pro CGEM central et CQP existants	Salaires attractifs mais turn-over important	Affiliation à OCAPIAT appréciée	Observatoire prospectif national	National et dans les régions littorales	++	Projet de création d'un CFA territorial en Nlle Aquitaine
Centres équestres	21 000	Positions CPNE et FFE contradictoires sur l'A	Diplôme JEPS et CQP pour tous les salariés	Turn-over des enseignants problématique	CPNE spécifique, CPC Sports	Equi-ressource (IFCE) performant aux deux niveaux	FFE au niveau national, régional s'il y a matière	+	L'opposition GHN-FFE à dépasser par fusion des branches
Crédit agricole	73 000	Politique affirmée, organisation propre	Les deux	Attractif et anticipateur	Poids lourd du segment	L'exercice paraît aisé	Organisation nationale	++	À connaître pour BTSa et Lpro

connaissances et de savoir-être plus génériques. Ceci peut se traduire en un soutien plus ou moins marqué au développement de CQP, voire à la demande que l'apprentissage puisse y préparer,

- la vigueur du soutien au développement de l'apprentissage : d'autres ressorts que celui de la préférence pour les CQP peuvent amener une position réservée, difficultés spécifiques réelles ou supposées de l'apprentissage compte tenu des contraintes de l'exercice professionnel, crainte du siphonnage de la FPC, voire de la formation initiale scolaire...

2. A l'inverse, la position des branches apparaît partagée sur deux sujets :

- la question de l'attractivité est critique et le développement de la FPCA doit être réalisé en synergie avec le traitement de cette question, en installant un cercle vertueux entre ces deux sujets. Le ressenti de la mission est toutefois que ceci sera difficile à faire collectivement et sans hypocrisie. En revanche, le diagnostic porté par OCAPAT quant à la nécessité pour l'ETA de conforter son offre de FPCA à destination des entreprises agroalimentaires peut être un élément à exploiter,

- les attentes de développement des CQP sont importantes, y compris de la part des branches les moins adéquationnistes.

3. La probabilité de l'émergence de nouveaux OF à l'initiative des branches, que ce soit du fait d'une insatisfaction de l'action de l'ETA ou d'une volonté de développement autonome, demeure faible.

3.2.8.2. Quant aux relations que l'ETA doit entretenir avec les branches

1. La diversité des situations des branches oblige à un certain discernement dans la culture des partenariats.

2. Les partenariats production agricole, entreprises du paysage et entreprises des travaux agricoles, forestiers et ruraux sont toujours à cultiver, le partenariat coopération agricole est à envisager systématiquement, les autres au cas par cas, y compris pour certaines niches.

3. Le séminaire annuel branche-OF est une bonne pratique dont s'inspirer.

4. Il est évidemment utile d'avoir une idée de l'appréciation portée par la branche sur l'ETA pour cibler ses efforts de façon efficiente.

3.2.8.3. Quelques cas particuliers pour l'ETA

1. La modestie des débouchés constatés dans l'industrie alimentaire est paradoxale et interroge l'efficacité des efforts passés et les éventuelles complexités spécifiques de ce partenariat. La conduite à tenir vis-à-vis des IFRIA est à définir au cas par cas.

2. Le secteur des services à domicile est à l'évidence un dilemme pour la FPCA de l'ETA.

3. Un dialogue entre la DGER et le Crédit agricole à propos de FPCA serait probablement bien instructif pour les deux parties.

3.3. Le mouvement de restructuration des branches

La montée en puissance du rôle des branches professionnelles dans la gouvernance de la FPCA et la réduction du nombre des Opco par rapport à celui des OPCA s'inscrivent dans un mouvement plus général de restructuration des branches professionnelles. L'objectif est que le paritarisme gagne en efficacité *via* une réduction notoire du nombre de branches au sens juridique du terme.

Pour les branches ainsi réunies, cette nouvelle situation passe par deux apprentissages, se parler au sein des Opco et s'organiser pour se représenter dans les instances de gouvernance. Les entretiens menés par la mission laissent penser que ceci n'a pas généré de difficultés insurmontables lors de la création d'OCAPIAT.

En parallèle, c'est souvent l'élaboration des nouvelles conventions collectives qui a mobilisé prioritairement les représentants des employeurs et des salariés. Ceci peut expliquer une certaine difficulté transitoire à être totalement présents sur les enjeux FPCA.

La mission estime que le regroupement des branches obligera à traiter de façon plus partagée l'enjeu d'attractivité qui leur est largement commun, ce qui est un gage d'efficacité (Cf. 6.4).

Pour l'ETAP, une opportunité et deux nécessités en découlent dans ses relations avec les branches :

- bénéficier d'une communication améliorée, tant bilatérale que multilatérale, grâce au resserrement du nombre d'instances interlocutrices,
- admettre que ses interlocuteurs se trouvent encore dans une situation transitoire qui peut générer quelques hésitations dans les attentes exprimées et postures adoptées,
- avoir le souci de partager sa compréhension de la réforme, à la fois pour un enrichissement mutuel de celle-ci et pour déterminer des modes d'appropriation gagnant-gagnant pour l'ETAP et pour les branches.

3.4. Deux cas particuliers : la FPC des non-salariés agricoles et l'ONF

3.4.1. Les non-salariés agricoles

La création des Opco ne concerne que les salariés. La formation des non-salariés agricoles (NSA) ne relève donc pas d'OCAPIAT. La formation continue des 450 000 NSA est mise en œuvre par Vivéa, organisme piloté par la profession agricole.

Avec une collecte assise sur le revenu agricole (0,61 % du revenu), Vivéa finance environ 2 millions d'heures stagiaires réparties sur 32 000 sessions pour 160 000 bénéficiaires. Le taux annuel d'accès (effectif de NSA bénéficiaires d'au moins un stage / total NSA) est de 17 %.

Ce dispositif présente plusieurs particularités :

- C'est l'existence d'une demande collective formalisée qui déclenche la mise en place des sessions de formations. De ce fait, 80 % des OF sont aussi des organismes de développement (Chambres d'agriculture par exemple) capables de constituer les groupes d'agriculteurs intéressés. Ce dispositif permet de répondre aux besoins exprimés sur le

terrain mais réserve de fait l'accès à ce marché.

- Les impacts de la réforme sur le dispositif ne concernent que la mise en place du CEP et du CPF, pour lesquels les prélèvements sur la collecte seront respectivement de 1 et de 4 %³³.

Vivéa, qui a été administrativement conforté par la mission IGAS-CGAAER de 2015 sur les fonds d'assurance formation, est confronté à plusieurs enjeux aujourd'hui :

- l'augmentation visée du taux d'accès à 20 %,
- la diversification des OF financés souhaitée par le MAA (poursuite de la diminution de la part de marché des Chambres d'agriculture et de l'augmentation de celle des autres OF),
- la difficulté de promouvoir des sujets prioritaires mais peu demandés (management par exemple),
- la montée en puissance du CEP et du CPF, droits nouveaux pour les agriculteurs,
- le projet concernant la limitation de ses fonds de réserve.

Pour les centres de formation professionnelle agricoles (publics et privé) qui souhaiteraient être plus actifs sur ce marché, l'accès au financement Vivéa requiert une présence forte sur le terrain en proximité avec les agriculteurs et une capacité d'ingénierie de formation et d'analyse des besoins renforcée.

3.4.2. L'ONF

L'article L 6332-1-2 du code du travail prévoit la possibilité pour les entreprises de verser aux Opcv des contributions volontaires (au-delà de l'obligation légale) ayant pour objet le développement de la formation professionnelle continue.

Ainsi, le dispositif de formation de tous les agents (fonctionnaires et contractuels de droit privé) de l'ONF a été confié par convention à OCAPIAT en 2020. La contribution de l'ONF, d'un montant d'environ 10,6 M€, représente 2,2 % de la masse salariale.

Ce dispositif de contribution volontaire existait antérieurement à la Loi pour les EPL et de nombreux EPL (Hauts-de-France, Occitanie par exemple) adhéraient au FAFSEA.

Le dispositif construit avec l'ONF peut préfigurer un dispositif analogue avec les EPL. Plusieurs EPL en font expressément la demande et, aux yeux de la mission, aucun obstacle ne s'y oppose. Il est à noter que certains établissements de l'ETA privé formulent la même demande et que les MFR sont adhérentes à OCAPIAT et y disposent d'un siège au Comité employeurs. La mission suggère à la DGER de chapeauter une négociation avec OCAPIAT pour permettre aux EPL qui le souhaitent de confier leur politique de formation des personnels à OCAPIAT.

³³ Il a été fait part à la mission des doutes de la profession agricole quant à la montée en puissance de ces deux dispositifs pour les agriculteurs

4. LES DÉFIS ADRESSÉS À L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE AGRICOLE PUBLIC

4.1. Le renforcement de la logique commerciale

4.1.1. Les modalités de prise en compte du besoin

En installant une logique de marché dans le fonctionnement de l'apprentissage, la réforme a généralisé ce qui existait déjà très largement pour la formation continue :

- une attention particulière portée à l'équilibre financier intrinsèque des actions : le Conseil régional n'est en effet plus là pour intervenir « à l'équilibre »,
- la connaissance des besoins avérés et la détection des besoins émergents en compétences des entreprises, de façon à développer une offre d'actions, éventuellement nouvelles, qui y réponde,
- la recherche de nouveaux publics d'apprenants : les demandeurs d'emploi, les urbains, voire les migrants pour la formation continue.

Au niveau national, la CPC est devenue l'instance de gouvernance de l'évolution des diplômes et qualifications. Les besoins des branches s'expriment naturellement à ce niveau.

Le dialogue avec les branches professionnelles au niveau local ou régional est central pour la définition d'une offre de formation. Il est nécessaire d'exploiter en ce sens toutes les instances où ce dialogue peut se développer :

- les conseils de l'établissement (Conseil de centre, Conseil de perfectionnement, Conseil d'administration),
- les directions régionales des Opco,
- les structures de concertation mises en place au niveau régional, qui peuvent être différentes d'une région à l'autre (émanation de la CPRE en Bourgogne-Franche-Comté et en Auvergne-Rhône-Alpes, construction de la DRAAF en Normandie, instance du Conseil régional en Hauts-de-France),

Les relations bilatérales avec les entreprises nourrissent également ce dialogue.

La recherche de nouveaux apprenants concerne tous les publics. Pour être efficace, elle doit se faire en partenariat étroit avec les réseaux de prescripteurs (Missions locales, Pôle Emploi, entreprises pour leurs salariés).

4.1.2. La connaissance de ses coûts

L'équilibre financier d'une action d'apprentissage suppose un nombre de contrats suffisant pour assurer un montant de recettes supérieur aux dépenses. Encore faut-il connaître ses dépenses, afin de mieux cerner ses modèles économiques.

En particulier, le coût des nouvelles missions, aujourd'hui peu pris en compte dans les budgets prévisionnels, doit être correctement évalué.

Cette connaissance n'est possible qu'avec une organisation interne du centre qui permette de :

- affecter toutes les dépenses hors masse salariale à chaque action de formation et, si possible, le faire directement dans le logiciel de comptabilité,
- comptabiliser et affecter par action le temps passé par les agents sur chacune de ces actions,
- en déduire des coûts par action qui pourront être utilisés tant pour le rapportage que pour le pilotage des actions futures.

Au vu du panorama disparate des outils existants sur ce sujet et compte tenu de l'importance de la question, la mission préconise la mise en place d'un progiciel intégré permettant la gestion du personnel et la comptabilité analytique des centres de FPCA. En un premier temps, une étude de faisabilité pour compte commun doit permettre de trancher entre l'acquisition d'un produit commercial existant et le développement d'un produit spécifique.

4.1.3. Concurrence et régulation

Il est encore tôt pour cerner toutes les lignes de forces des nouveaux équilibres mais il est possible d'avancer les éléments suivants :

- les branches n'en sont qu'au début de leurs prises de responsabilité. Les tâtonnements dans la gestion des coûts-contrat et leurs difficultés à exprimer des stratégies et des objectifs précis en matière d'évolution de leurs ressources humaines en témoignent,
- les Régions ont gardé des prérogatives importantes même si elles ont perdu la régulation de l'apprentissage. Elles demeureront attentives à endiguer un risque de dispersion des deniers publics. A la suite de la crise sanitaire, elles seront davantage sollicitées pour soutenir les CFA et leur influence s'en trouvera majorée,
- l'État demeure acteur de la régulation par l'intermédiaire de France compétences et, pour l'enseignement agricole, par l'intermédiaire des DRAAF.

La question de la régulation de l'offre de formation en apprentissage se pose donc de manière renouvelée. A court terme, et tant que les contrats sont tous financés, il n'y a plus aucune régulation administrative telle qu'elle existait avant la Loi. Pour autant, les branches concernées ont souvent profité des opportunités offertes par la Loi pour relancer, avec l'aide de la Région et/ou de l'État, la concertation sur l'enseignement agricole et imaginer un nouveau lieu d'échanges et de concertation, voire de régulation (Cf. chapitre 5). Les organisations sont variées mais toutes cherchent à mettre autour de la table les branches, l'État, la Région, OCAPIAT, Pôle Emploi et l'ensemble des familles de l'enseignement agricole (Privé temps plein, Maisons familiales et Public).

En ce qui concerne la gouvernance de l'apprentissage agricole public, plusieurs organisations sont évoquées par les DRAAF :

- le maintien d'une procédure d'ouverture par la DRAAF des sections par l'apprentissage,
- la réflexion autour du maintien d'un CFA régional préexistant,
- la création d'un CFA régional public aux côtés de ceux des autres familles,
- la création d'un réseau EPL formalisé chargé entre autres de participer à la régulation.

Dans les secteurs agricole et agroalimentaire, la mission n'a pas eu connaissance d'intentions de

création de CFA d'entreprise comme il peut en exister dans d'autres branches.

De plus, les nouvelles obligations en matière de certification qualité sont susceptibles de limiter le foisonnement de l'offre en apprentissage.

Les MFR apparaissent collectivement comme le seul opérateur susceptible d'un élargissement notoire de son offre. Elles ont d'ailleurs confirmé l'autonomie de chaque établissement dans ce domaine pour lui permettre de saisir au mieux les opportunités de son territoire. Ceci dit, les fédérations départementales/régionales des MFR demeurent attentives aux conditions de développement de ces offres pour décourager les projets trop aventureux.

La concurrence paraît globalement tempérée par les acteurs et par les financeurs. Pour ce qui concerne l'offre globale de l'ETA, les DRAAF sont légitimes à en échanger avec les différentes têtes de réseau.

4.2. L'adaptation de l'organisation

Dans la logique de la Loi, les centres sont amenés à modifier leur organisation pour disposer de capacités d'ingénierie de développement et de commercialisation, innover en matière de pédagogie, être certifiés et enfin adapter la gouvernance.

4.2.1. L'ingénierie de développement et de commercialisation

Dans le contexte de la réforme et de la logique de marché, il importe qu'une fonction de prospective et développement soit clairement identifiée dans les centres pour s'inscrire résolument dans une dynamique de communication et de conquête, dans l'esprit posé par la Loi.

Suivant la taille de l'EPL, cette fonction peut être mutualisée entre EPL dans le cadre du fonctionnement en réseau régional (Cf. *infra*).

Cette fonction vise les objectifs suivants :

- être à l'écoute des territoires, des entreprises et des branches et cerner leurs besoins actuels et à venir,
- élaborer des prestations de service et les mettre en marché,
- rechercher des nouveaux publics (sourcing),

Pour ce qui concerne les prestations de service à élaborer, la demande générée par la création du CPF peut être un indicateur de la direction à adopter : si ce sont les formations courtes dispensées à distance qui, plus accessibles aux salariés, se vendent plus aisément, il semblerait que les CFPPA possèdent déjà une expérience suffisante en matière de FOAD et de formation inter-groupes à distance pour franchir ce cap. En revanche, ils seraient moins préparés à conduire l'étape de digitalisation de l'offre, nécessaire pour sa mise en ligne sur le site Mon-compte-formation.fr.

L'organisation de la fonction ingénierie dans les centres peut être confiée à quelques agents spécialisés ou répartie sur une majorité de formateurs qui l'exercent pour partie de leur temps de travail.

Quoiqu'il en soit, l'effort doit être consistant (de l'ordre de 10 % du temps de travail formateur) et

nécessite des compétences particulières :

- capacités à analyser les besoins en compétences dans les entreprises,
- capacités à élaborer des dispositifs de formation adaptés (contenus, modalités et certifications),
- capacités à commercialiser (analyse des coûts, proposition et négociation commerciales).

Plus encore qu'avant la réforme, il est stratégique pour les centres de disposer de ce type de compétences. Cette compétence peut s'acquérir lors des recrutements à venir de nouveaux formateurs mais la mission propose plutôt la piste de réflexion qui suit.

Considérant qu'en 2018, 26 % des formateurs des centres étaient titulaires d'un diplôme de niveau 3, 4 ou 5, la qualification au niveau 6 de ces agents doit être une priorité des centres et de la DGER. Pour cela, les établissements d'enseignement agricole supérieur doivent être mobilisés pour créer une offre de formation de niveau 6 dans le domaine de l'ingénierie de formation et la mission suggère que, dans le cadre des aides post-covid, un appel à projets soit lancé pour aider financièrement les centres à former certains de leurs formateurs sur le sujet.

Plus encore, il est important que les personnels de direction des centres (directeurs de CFPPA ou D3) soient attentifs au développement de ces compétences. Ils doivent également développer leurs compétences managériales, de conduite de projet, d'animation et de relations avec les partenaires. Ces personnels de direction sont des fonctionnaires dont le vivier de recrutement est pour l'essentiel composé d'enseignants. D'où la recommandation suivante :

R1. Pour que les directeurs de centre disposent davantage des compétences nécessaires en ingénierie de développement et de commercialisation, alimenter en ce sens le vivier des futurs directeurs de centre. Une option pour y parvenir est d'ouvrir à nouveau le concours de Professeur de lycée professionnel option « Ingénierie de formation » (PLP IF), qui n'a pas été ouvert depuis 2013. De plus, l'offre de formation pour les directeurs de centre doit être musclée sur ces aspects de développement et de commercialisation, ainsi que sur le management et la conduite de projets.

4.2.2. L'ingénierie pédagogique

Les enjeux relevant de l'ingénierie pédagogique pointés dans la partie 2.2.3 sont effectivement considérés comme majeurs par les directeurs d'EPL et de centres.

La modularisation et les formations courtes

Un des chantiers prioritaires est celui de la structuration des formations en blocs de compétences et modules, et plus généralement, celui des formations courtes.

Il est particulièrement prégnant pour les CFPPA, dont le développement commercial, de l'avis des directeurs, doit être focalisé sur la vente de formations courtes. En effet, la réponse spécifique aux besoins des entreprises passe par des formations courtes, focalisées sur les compétences, qui peuvent si besoin concourir à la construction de parcours. De plus, outre la modularisation de formations longues, des CFPPA travaillent au montage et à la structuration de CQP.

Le travail de modularisation est plus ou moins avancé selon les centres. Dans certains CFPPA, les

formations courtes constituent déjà la moitié de l'offre.

Par ailleurs, dans un objectif de réponse à des besoins territoriaux, les établissements ont choisi, dans certaines régions, d'élaborer et de proposer en commun, au sein d'un réseau, des modules de formation et en particulier des unités capitalisables d'adaptation régionale à l'emploi (UCARE).

Pour les CFA, l'enjeu de la modularisation est lié à l'accueil désaisonnalisé des apprentis (Cf. 2.2.3.5).

Les entrées et sorties permanentes des apprenants

Les CFPPA étaient déjà confrontés à la gestion des entrées et sorties permanentes des apprenants et au renforcement de leur suivi individualisé. Ainsi, les directeurs d'EPL comptent sur les échanges entre CFA et CFPPA pour favoriser le transfert des pratiques vers les CFA. Dans les établissements où les formateurs sont communs à la FPC et à l'apprentissage, l'adaptation du cycle d'apprentissage bénéficie de l'expérience de la FPC et s'avère plus facile. Les formateurs organisent plusieurs points d'entrée des apprenants en cours d'année plutôt que des entrées réellement au fil de l'eau.

Pour les formations diplômantes, la désaisonnalisation des sorties semble difficile pour les diplômés comportant un examen final. Elle paraît plus facile à mettre en œuvre pour les diplômés délivrés par UC/modules ou par contrôle continu.

Les pratiques de mixage

Le sujet du mixage est important pour les directeurs d'EPL. Si ses modalités sont diverses³⁴, le mixage au sein d'une même formation des publics issus de voies différentes semble en être la forme dominante.

Les raisons de sa mise en œuvre peuvent être liées à un souci d'efficacité : le mixage permet d'atteindre les seuils critiques pour équilibrer le financement des formations et maintenir des dispositifs à effectifs faibles répondant aux besoins des professionnels.

Le choix du mixage peut être également plus stratégique pour maintenir/pérenniser ou élargir une offre de formation, maintenir différentes voies de formation dans une même filière, répondre à des problèmes de concurrence ou à des besoins de complémentarité.

Enfin, le mixage peut être une solution pour disposer d'un meilleur éventail de compétences disciplinaires en faisant se rejoindre l'expérience et les talents des formateurs, des enseignants et des encadrants.

A l'inverse, les raisons pédagogiques parfois évoquées (échanges entre apprenants d'expériences diverses, partage de pratiques entre formateurs et enseignants) semblent peu déterminantes.

Les obstacles identifiés sont nombreux. La complexité du dispositif exige des investissements importants non seulement en ingénierie pédagogique, mais également en ingénierie financière et administrative. Outre la mise en place d'une culture commune centrée sur le CDR, divers moyens et outils sont à développer comme des outils de FOAD et de gestion spécifique du mixage et des outils numériques (plates-formes, modules de formation préconçus). Au sein des équipes, l'étape préalable de sensibilisation doit se poursuivre par un travail permanent d'animation visant au

³⁴ Mixage des apprenants de filières différentes dans des modules communs, de groupes de niveaux différents dans une même filière, de formations différentes (courte certifiante et longue diplômante)

maintien de la dynamique et de la motivation. En particulier, l'attention collective sur les compétences à développer doit être prioritaire dès le début du projet.

Le rapprochement FPC et apprentissage, accompagné d'un décloisonnement et d'une mutualisation des ressources au sein de l'EPL, est porteur de sens. Le **mixage des publics adultes et apprentis**, favorisé par la réforme, est ainsi devenu un objectif. Il est déjà mis en œuvre dans de nombreux centres. Il semble plus répandu dans les EPL où le CFA et le CFPPA ont un directeur commun.

Par ailleurs, la mise en œuvre du mixage est plus aisée lorsque la notion de mixage a été prise en compte en amont, dès la conception de la formation, et n'a pas simplement résulté de l'introduction d'un autre public dans une formation préexistante.

Des réflexions sont en cours dans les EPL sur la question du **mixage des publics apprentis et scolaires**. Outre les motifs précédemment évoqués, il trouve également sa justification dans les actions incitatives de certaines Régions.

Ces dispositifs sont exigeants en termes d'organisation pédagogique, notamment pour trouver et mettre en œuvre des solutions de compensation des différences de rythme entre scolaires et apprentis.

Le mixage scolaires/apprentis rencontre plus d'opposition de la part des personnels que le mixage adultes/apprentis. Son bon fonctionnement semble étroitement tributaire du degré de motivation de l'équipe pédagogique. Même après plusieurs années de fonctionnement; le départ de l'équipe initialement porteuse du projet peut entraîner l'arrêt du dispositif. Les contraintes évoquées par les enseignants, et qui expliquent leur réticence, portent entre autres sur la surcharge de travail notamment liée au rattrapage des heures de cours par les apprentis, l'augmentation du temps consacré à la gestion de la formation au détriment des contenus pédagogiques, l'investissement supplémentaire dû à la prise en charge d'un public méconnu. Ces contraintes sont des parties intégrantes du projet et appellent donc une réponse de chaque directeur d'EPL adaptée à la situation locale.

Les directeurs d'EPL qui ont mis en œuvre ce type de dispositif dans leur établissement signalent une opposition locale de la part des organisations syndicales.

Cependant, l'enjeu du mixage est considéré comme crucial et des EPL de grande taille font le choix de raisonner leur carte de formation sur le mixage des parcours afin de proposer l'ensemble des formations dans toutes les voies.

Une autre modalité de mixage tend à émerger : elle associe **des apprentis de niveaux différents**, au sein ou non d'une même formation (exemple mixage des apprentis des différentes années de Bac professionnel). Ce dispositif a l'avantage de n'impliquer que des encadrants rompus à l'apprentissage et donc bénévoles. En revanche, les besoins de suivi individualisé des apprenants demeurent prégnants.

Autres enjeux pédagogiques

La diversification des objectifs des marchés publics auxquels les établissements tentent de répondre (prépa-apprentissage, développement d'innovations pédagogiques fondées sur l'usage du numérique et des nouvelles technologies, POEC) peut générer de nouveaux besoins d'ingénierie pédagogique.

Par ailleurs, le développement de formations à distance est un enjeu d'importance croissante pour les CFPPA. Ceux-ci possèdent déjà une expérience suffisante en matière de FOAD et de formation inter-groupes à distance pour franchir ce cap.

Tous ces enjeux engendrent de forts besoins en ingénierie pédagogique et de formation, donc de formation des formateurs. L'appui apporté par Eduter, notamment pour la mise en œuvre du travail de modularisation des formations, est donc crucial. Les témoignages recueillis par la mission laissent penser qu'il est apprécié. Cependant, lorsque les formateurs sont mobilisés prioritairement par le chantier de la qualité et manquent de disponibilité pour à la fois se former et élaborer de nouveaux dispositifs pédagogiques, les évolutions pédagogiques peinent à se mettre en place.

Pour tout développement pédagogique, les directeurs d'EPL et de centres soulignent l'intérêt d'un travail collectif fondé sur des partages d'expérience et la mutualisation des ressources. Ce travail trouve naturellement sa place au sein des réseaux d'établissements ou de centres, formalisés ou non. Les actions mises en œuvre par Préférence Formations en sont une illustration.

4.2.3. La certification qualité

Au moment de la mise en place de la réforme, les CFPPA étaient déjà soumis réglementairement aux exigences d'une démarche qualité et bon nombre d'entre eux étaient déjà certifiés ou en voie de certification. C'était moins le cas pour les CFA.

Ainsi, les craintes initiales quant à une possible résistance des équipes, voire même un refus potentiel de la démarche qualité, concernaient principalement les CFA, en particulier ceux qui n'étaient engagés dans aucun processus qualité au moment de la réforme.

4.2.3.1. Les pré-requis et moyens mis en œuvre

Les personnels de direction ont bien appréhendé les principaux pré-requis pour la mise en œuvre d'une démarche qualité :

- les nécessaires acceptation et appropriation de la démarche par les personnels,
- la mise en place d'une animation pour pérenniser l'implication de tous les personnels.

Ceci exige des moyens humains dédiés spécifiquement à l'animation du processus qualité. Ces moyens ont été mis en place dans les établissements soit par recrutement, soit par décharge de temps de personnels déjà en poste. Le pourcentage de temps consacré à l'animation est souvent corrélé à la taille de l'EPL et à la complexité de son organisation. Ainsi, certains EPL disposent d'un animateur qualité à plein temps.

Sur la qualité, le plan d'accompagnement proposé par Eduter s'est révélé pleinement opérationnel, même si sa mise en œuvre est apparue tardive. Dans certaines régions, un appui complémentaire et mutualisé a été recherché auprès d'un consultant externe.

L'intérêt des réseaux de CFA-CFPPA ou d'EPL dans la mise en place de la qualité est manifeste. Ce sont des lieux d'échanges et de mutualisation permettant une compréhension partagée et commune du référentiel. Les centres déjà certifiés, ou proches de la certification, peuvent apporter leur appui et leur expérience aux autres centres, voire même mettre à leur disposition leur animateur qualité.

4.2.3.2. Le ressenti des personnels de direction

Des avantages et des opportunités au-delà de l'obligation

La certification qualité est perçue comme une obligation constructive, de nature à favoriser le rapprochement entre CFA et CFPPA et le rapprochement de leurs personnels. Le partage du même animateur qualité par les deux centres contribue à ce rapprochement.

Du fait de l'existence de fonctions mutualisées avec les centres, les lycées sont également concernés par la démarche qualité. Ce peut être une opportunité pour améliorer leur fonctionnement.

L'obligation de certification qualité peut jouer un rôle dans le processus de régulation de l'offre en écartant les organismes de formation qui n'ont pas su y répondre.

Des obstacles et des réticences

L'appropriation de QualiFormAgri® ne semble pas partagée par tous. Des interrogations subsistent quant à la plus-value de ce référentiel par rapport à Qualiopi®.

QualiFormAgri® est considéré comme plus contraignant et plus complexe à mettre en œuvre que Qualiopi®. De plus, le cycle de certification est plus onéreux avec des audits plus longs et plus nombreux. Ces différences pourraient créer une distorsion de concurrence avec l'ETA privé qui n'y est pas soumis. Les avantages conférés par QualiFormAgri® n'ont pas été suffisamment compris pour conduire à l'acceptation par tous des efforts supplémentaires qu'il implique.

Par ailleurs, des centres étaient déjà en cours de certification, ou certifiés pour d'autres référentiels que le 132. Certains personnels redoutent que le passage à QualiFormAgri® ne remette en question tout le travail déjà accompli.

Enfin, ce référentiel semble partiellement inadapté aux formations courtes.

Au total, compte-tenu également des éléments exposés en 2.2.3, la mission estime que la mise en œuvre de QualiFormAgri® est une orientation stratégique majeure et pertinente et qu'elle doit être menée à son terme. Les efforts déployés en permettent une appropriation déjà consistante par les centres. Pour parfaire cette appropriation, la mission formule la recommandation qui suit, inspirée d'une pratique de la DRAAF Nouvelle-Aquitaine.

R2. Mettre en place une aide financière initiale pour l'obtention de la certification QualiFormAgri® par l'ensemble des EPL.

On notera que, pour la mise en œuvre de la certification qualité, les constats sont identiques à ceux établis pour les chantiers relevant de l'ingénierie pédagogique : le rapprochement CFA-CFPPA et le travail en réseau offrent un appui utile aux centres les moins avancés dans la démarche.

4.2.4. L'adaptation de la gouvernance

Sur les centres constitutifs et sans préjuger des résultats de la mission de l'IEA sur la structuration des EPL, la mission constate que la Loi réduit la distinction entre apprentissage et formation continue. Les fonctionnements administratif et pédagogique des deux centres sont ainsi amenés à

se rapprocher davantage. La mission recommande donc que leur fusion puisse être rendue possible dans les EPL qui en émettraient le souhait. À certains endroits, le fonctionnement pratique des deux centres constitutifs est déjà très proche, notamment avec un directeur chargé à la fois de l'apprentissage et de la formation continue.

Sur le fonctionnement des conseils, toutes les branches concernées soulignent l'intérêt qu'elles ont à y participer. Elles expriment également une certaine frustration face à des ordres du jour foisonnants et en grande partie hors de leur champ de compétence et face à une surreprésentation ressentie des personnels. Cette critique concerne principalement le Conseil d'administration, organe décisionnel.

Le CA est composé de 30 membres répartis en 3 collèges de 10 membres :

- les représentants de l'État et des collectivités locales,
- les représentants des personnels,
- trois apprenants, deux parents, quatre représentants des organisations agricoles et un représentant des salariés,

Dans les faits, les CA sont dominés par les représentants des personnels, fréquemment majoritaires du fait des absences dans les autres collèges.

Deux modifications sont imaginables :

- une réforme de la composition du CA, permettant de majorer le poids relatif des branches professionnelles,
- la création d'un Comité stratégique uniquement composé de représentants des branches (employeurs et salariés) chargé d'émettre des avis et orientations pour la direction et le CA.

La mission exprime une préférence pour la création d'un Comité stratégique : la question n'est pas d'augmenter le poids électoral des branches mais de leur offrir une instance spécifiquement dédiée au recueil de leurs attentes et avis. Dans l'esprit de la réforme, cette création serait complémentaire de la fusion CFA-CFPPA. Le nombre d'instances demeurerait ainsi inchangé.

R3. Faire évoluer l'organisation de l'EPL :

- créer dans chaque EPL un Comité stratégique réunissant les branches professionnelles et consacré à l'expression et l'écoute de leurs besoins,
- assurer la possibilité de mettre en place un centre portant conjointement les missions d'un CFA et d'un CFPPA au sein d'un même EPL si l'EPL le souhaite.

4.3. Le plan d'accompagnement de la DGER

Compte tenu de l'importance de la réforme pour l'enseignement agricole public, la DGER a confié à Eduter-ASD l'élaboration et la mise en œuvre d'un important plan d'accompagnement sur 3 ans.

Ce plan est national et se décline en plans régionaux articulés avec les stratégies des DRAAF élaborées fin 2018-début 2019.

Un Comité de pilotage permet de faire le lien avec les composantes de la DGER et un groupe de réflexion permet d'apporter des éléments d'évaluation et d'orientation.

Un référent régional est chargé de l'animation en région et de l'interface avec Eduter.

Le plan est constitué de 3 axes distincts correspondant aux changements induits par la Loi :

- le pilotage et l'organisation des établissements,
- le fonctionnement des établissements et les fonctions support,
- les dispositifs et l'offre de service.

De manière transversale, l'accompagnement de la mise en œuvre de la démarche qualité est un fil rouge du plan d'accompagnement.

Les axes structurent une offre de modules de formation à l'attention des personnels (de 1 à 5,5 jours) mise en place au niveau national ou déclinée régionalement à la demande des référents régionaux.

A fin 2019, Eduter jugeait satisfaisantes les réalisations quantitatives de la première année :

- 3 146 participants sur 75 actions,
- un taux d'accès au plan de 48 % (nombre de participations/nombre d'agents concernés),
- des sessions dans toutes les régions,
- une participation particulièrement importante sur les actions qualité,

La crise Covid a réduit les actions en présentiel mais de nombreuses initiatives ont permis de maintenir une offre de services à distance.

Du point de vue de la mission, des points d'amélioration demeurent à ce stade :

- une mise en œuvre disparate suivant les régions, qui s'explique en partie par la forte hétérogénéité des référents régionaux et de l'implication des DRAAF,
- le choix de ne proposer que des actions de formation alors que le besoin est également en accompagnement des équipes,
- des demandes de formation variables, tant en qualité (l'opérationnel est souvent jugé prioritaire par rapport au stratégique) qu'en exhaustivité (les relations avec les branches et la mise en place du CPF sont souvent des sujets oubliés).

Malgré la crise Covid, le calendrier de mise en œuvre doit être respecté, au risque sinon de perdre en pertinence et en impact.

5. LE JEU DES AUTRES ACTEURS

5.1. Les Conseils régionaux

Au-delà de la fin de leur pouvoir de régulation en matière d'apprentissage, les Régions ont conservé les leviers financiers de la majoration du taux de prise en charge des contrats et du versement de subventions d'investissement (Cf. 2.2.1).

Elles ont également conforté leurs responsabilités sur l'orientation, la formation professionnelle et le retour à l'emploi.

La coordination des politiques de formation professionnelle sur leur territoire mobilise deux outils principaux :

- un outil d'orientation, le contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). Les grandes orientations des CPRDFOP sont largement partagées.
- un outil financier, le Pacte régional d'investissement dans les compétences (PRIC) ciblé sur les demandeurs d'emploi, déclinaison régionale du Plan d'investissement dans les compétences (PIC)³⁵.

Par ailleurs, la loi du 5 septembre 2018 renforce la compétence des Régions en matière d'information sur les métiers et les formations au service de l'orientation tout au long de la vie.

5.1.1. Les éléments de positionnement communs aux Régions

L'apprentissage est un sujet d'intérêt majeur

Le développement de l'apprentissage est l'une des actions portées par les CPRDFOP. Cette action s'insère en général dans un chantier plus large de développement d'une offre de formation professionnelle, initiale ou par alternance, adaptée aux apprenants et aux employeurs.

Les Régions conduisent ces chantiers tout en restant vigilantes au respect de l'équilibre entre la FIS et l'apprentissage. Par ailleurs, elles considèrent le mixage des deux voies de formation initiale (élèves et apprentis) comme un atout tant sur un plan pédagogique qu'économique et l'encouragent.

Dans un souci de bonne utilisation des deniers publics, les Régions demeurent attachées à une certaine régulation de l'offre de formation en général et de l'apprentissage en particulier. L'usage raisonné des subventions est ainsi un moyen de maîtriser le risque d'une concurrence délétère entre les établissements. Le souhait de mutualisation des plateaux techniques entre tous les établissements potentiellement concernés relève du même souci. A l'inverse, les Régions sont prêtes à utiliser la péréquation pour favoriser l'existence d'une offre de formation dans certains territoires.

La confiance et le soutien à l'ETA public

³⁵ Seules les Régions Auvergne-Rhône-Alpes et Provence-Alpes-Côte d'Azur n'ont pas souhaité s'engager dans le mécanisme PRIC. Dans ces régions, c'est Pôle Emploi qui gère le dispositif.

Les Régions reconnaissent le dynamisme et l'implication des DRAAF et des établissements de l'ETAP sur la question de la FPCA. Elles témoignent également de bonnes relations avec les DRAAF. Elles apprécient que le dialogue avec l'ETAP puisse être conduit avec un seul interlocuteur, tête de réseau.

En ce qui concerne la facturation aux EPL pour les locaux et personnels mis à leur disposition, les Régions sont pour l'instant dans une posture attentiste. Pour éviter de fragiliser certains EPL, elles souhaitent que soit précisée l'éventuelle minoration des coûts-contrat, avant de sortir du *statu quo*.

Elles sont finalement peu inquiètes quant à la capacité des CFA à produire des données de comptabilité analytique fiables comme demandé par la Loi.

5.1.2. Les différences de positionnement et d'actions

Sur l'apprentissage

Toutes les Régions étaient opposées aux changements mis en place par la Loi en matière d'apprentissage. Cette opposition s'est clairement manifestée au travers des prises de position de Régions de France avant même la publication de la Loi³⁶.

Les Régions ont par la suite adopté des positions et stratégies différentes. La mission a pu appréhender deux types de positionnement régional.

Des Régions volontaristes

Ces Régions accompagnent la réforme non seulement en utilisant au mieux les moyens d'action confiés par la Loi mais en mettant également en œuvre, à leur propre initiative, d'autres dispositifs de soutien. Elles peuvent jouer le rôle de leader dans la dynamique régionale de la FPCA.

Ainsi, certaines Régions déploient un dispositif relativement complet d'aides aux apprentis, le plus souvent sous forme d'aides directes³⁷. Elles se posent cependant la question de la pérennité de ces dispositifs en l'absence de financements relais de la part de l'État. Enfin, des initiatives diverses peuvent émerger comme la mise en place, en partenariat avec la DIRECCTE, de plateformes spécifiques visant à rapprocher les offres et les demandes en matière d'apprentissage.

Un soutien à l'apprentissage dans le cadre défini par la Loi

Des Régions ne souhaitent pas aller au-delà des missions et moyens d'actions conférés par la Loi.

Certaines entendent néanmoins les faire jouer à plein dans leur soutien à l'apprentissage. Ces Régions se retirent de certains dispositifs qui n'entrent plus dans le champ de leurs attributions, comme la prépa-apprentissage. Elles peuvent conserver un nombre limité d'aides aux apprentis ou se positionner dans le soutien de l'apprentissage au sein des collectivités territoriales en abondant à des degrés variables la prise en charge de la formation assurée par le CNFPT.

D'autres adoptent une position plus minimaliste en la justifiant par un besoin de précisions quant à leurs possibilités d'intervention. L'absence d'impulsion et d'orientation de la part du Conseil régional, voire le déficit de dialogue avec les principaux partenaires (Opco, Pôle Emploi, DRAAF)

36 Apprentissage : laissons les territoires agir ! 24 avril 2018. Régions de France <http://regions-france.org/apprentissage-laissons-territoires-agir/>

37 aides pour le transport, l'hébergement et la restauration, aide au premier équipement, fonds de solidarité pour des besoins exceptionnels, dispositif de rémunération pendant 3 mois lors de rupture de contrat ou aide au permis de conduire

peuvent alors être un facteur de déstabilisation de l'écosystème local et handicaper le développement de l'apprentissage.

Sur la prise en compte des besoins des branches agricoles

Dans la plupart des régions, le CPRDFOP identifie les filières agricoles comme des cibles privilégiées de ses actions, notamment au travers des transitions agro-écologique, énergétique et numérique. Dans ces régions, des chantiers spécifiques sont définis en concertation avec les branches professionnelles et couvrent l'intégralité du champ orientation, formation, emploi.

Selon les Régions, les actions correspondantes peuvent être organisées dans le cadre d'un contrat de branche, d'un contrat d'objectifs ou d'un contrat de filière qui sont tous des déclinaisons opérationnelles et sectorielles du CPRDFOP.

Sur les observatoires

De manière générale, les Régions utilisent pour l'élaboration du CPRDFOP les éléments d'éclairage statistique sur le champ régional de l'emploi-formation produits par les Centres d'animation, de recherche et d'information sur la formation (CARIF) et les Observatoires régionaux de l'emploi et de la formation (OREF). Elles peuvent également utiliser ces réseaux pour des études ciblées, sur l'apprentissage notamment (état des lieux de l'offre de formation et des besoins des employeurs).

Dans certaines régions, le rôle de CARIF-OREF régional est pris en charge par des structures spécifiques plus impliquantes, notamment des GIP (par exemple, le GIP EMFOR hébergé par l'académie de Besançon en Bourgogne-Franche-Comté ou le GIP REF en Bretagne).

Par ailleurs, certaines Régions mettent en place les conventionnements nécessaires pour l'accès aux données, souvent peu valorisées, détenues par les branches professionnelles et leur exploitation.

Sur la gouvernance régionale du système FPCA agricole

Les quatre Régions rencontrées ont reconnu l'importance de disposer d'une instance de concertation réunissant les acteurs régionaux impliqués dans la FPCA et pouvant constituer un lieu de gouvernance et de régulation du système.

Dans chaque région, le lieu de gouvernance reconnu par les partenaires pour les filières agricoles résulte du positionnement des principaux acteurs, qu'ils soient institutionnels ou professionnels, et du leadership assumé par l'un d'eux.

Ainsi, ce lieu peut être un contrat de branches, déclinaison du CPRDFOP, alors à la main de la Région (Hauts-de-France), un contrat d'objectifs des productions agricoles passé avec la Région à l'initiative de la CPRE Production agricole (Bourgogne-Franche-Comté), un comité d'orientation de la production agricole et des territoires porté par la CPRE Production agricole (Auvergne-Rhône-Alpes), ou un comité stratégique mis en place par la DRAAF (Normandie).

Au total, nonobstant la perte de son pouvoir de régulation en matière d'apprentissage, la Région demeure un acteur essentiel de la gouvernance de la FPCA sur son territoire. Les investigations de la mission ont révélé une grande diversité dans l'exercice des responsabilités des Régions en la matière. Ceci impose à ses partenaires une compréhension spécifique de ses intentions et modes d'action.

5.2. Les trois fédérations de l'enseignement technique agricole privé

Les trois fédérations de l'ETA privé, UNMFREO, CNEAP et UNREP³⁸, ont accueilli en 2018 respectivement 2 562, 4 182 et 1 149 apprentis préparant à un diplôme du MAA. Cet effectif représentait la majorité des apprentis au CNEAP (70 %) et à l'UNREP (50 %). Il n'en représentait qu'un cinquième dans les MFR.

Ces trois fédérations comportent des organisations nationales et territoriales différentes. Elles ont le souci de construire des stratégies collectives fondées sur la concertation et le travail en réseau.

Au sein du mouvement des MFR, la répartition des rôles entre les échelons national, régional et local est apparue à la mission particulièrement structurée, pertinente et efficace.

5.2.1. Le positionnement de l'ETA privé face à la réforme

Avant la mise en place de la réforme, l'organisation de l'apprentissage en région était diverse quelle que soit la fédération. La politique de l'UNREP et des MFR était alors de favoriser le développement de CFA regroupant de nombreuses UFA. En effet, les CFA étaient d'autant plus visibles et soutenus par les Conseils régionaux qu'ils accueilleraient de nombreux apprentis.

La réforme de l'apprentissage a favorisé l'émergence de nouvelles stratégies impulsées par le niveau national mais dont la mise en œuvre demeure à l'initiative de chaque établissement.

Chaque MFR est désormais encouragée à devenir CFA de plein exercice.

L'UNREP adopte un positionnement quasi identique, notamment pour gagner en visibilité propre du point de vue des Régions et mieux bénéficier de leurs financements.

La politique du CNEAP semble différente³⁹. Les grandes orientations nationales ou régionales incluent bien le développement de l'apprentissage, notamment dans les lycées. Les exemples relevés par la mission font penser que le CNEAP vise plutôt l'existence de CFA régionaux propres (les pré-existants sont maintenus, d'autres se mettent en place et les UFA jusqu'alors rattachées à des CFA régionaux multi-familles s'en retirent).

Ces orientations générales n'entravent cependant pas les initiatives particulières liées à des territoires ou des organismes (recherche de stratégies inter-régionales entre Normandie, Centre-Val de Loire et Île-de-France pour le CNEAP, maintien de certains CFA régionaux pour les MFR, projet de création d'un CFA national par la fondation des Apprentis d'Auteuil et l'AFASEC).

Les trois fédérations restent néanmoins attentives au maintien des effectifs de la FIS. Les MFR, en particulier, analysent comme prégnant le risque de réduction des effectifs de la FIS au profit de ceux de l'apprentissage.

5.2.2. Les atouts pour s'adapter à la réforme

Les fédérations de l'ETA privé mettent en avant l'agilité des établissements, leur insertion territoriale et la force du collectif.

38 Union nationale des maisons familiales rurales d'éducation et d'orientation (UNMFREO), Conseil national de l'enseignement agricole privé (CNEAP, Union nationale rurale d'éducation et de promotion (UNREP)

39 La mission n'est pas parvenue à rencontrer de dirigeants du CNEAP

Les MFR estiment disposer de deux atouts supplémentaires : leur grande expérience dans la gestion de l'alternance et la présence d'une tête de réseau à l'échelle régionale, interlocuteur unique de tous les acteurs régionaux, dont les branches professionnelles et le Conseil régional. De plus, elles gèrent déjà des recettes proportionnelles à leur activité : le financement du MAA qu'elles reçoivent est proportionnel au nombre d'élèves. Le passage au coût-contrat ne sera pas une difficulté.

5.2.3. Les enjeux et chantiers

La régulation

La régulation des créations de CFA ou des ouvertures de formations est jugée nécessaire pour éviter des concurrences locales inutiles entre les établissements d'une même fédération, mais également avec l'ETA public. Cependant, cette question est abordée différemment selon les fédérations.

Pour les MFR, la régulation repose sur le travail interne au réseau. Elle doit se faire dans et par les fédérations régionales grâce à une concertation et une réflexion qui doivent permettre de limiter les ouvertures de formation intempestives et d'identifier les vraies opportunités.

L'UNREP n'envisage pas des ressorts internes de régulation. Elle estime que la régulation résultera au plan national, outre de la dynamique de marché, de la révision des coûts-contrat à la main de France compétences et des branches. Par ailleurs, la DRAAF et les branches agricoles ont un rôle à jouer au niveau régional. A ce titre, elle salue les initiatives des DRAAF pour instaurer une réflexion collégiale au sein des familles de l'ETA.

La certification qualité

Avant la réforme, seuls quelques CFA étaient certifiés (ISQ OPQF ou ISO, labels régionaux).

Les MFR ont choisi de mettre en place un plan national d'accompagnement vers la certification Qualiopi® conduit par le bureau Veritas. Ce plan a été adapté pour les MFR déjà certifiées pour un autre référentiel afin de prendre en compte le travail déjà réalisé.

A l'UNREP, la démarche n'est pas nationale ; un appui peut être apporté aux centres qui le demandent via un prestataire, organisme certificateur.

L'intérêt d'associer un label complémentaire à Qualiopi® est en réflexion (RSE LUCIE pour l'UNREP, RSO pour les MFR).

Les besoins de formation

Les fédérations estiment que la montée en compétences des équipes s'impose pour mieux répondre aux attentes des branches professionnelles et des apprenants.

L'UNREP, qui possède son propre service de formation, propose un dispositif d'accompagnement aux établissements adhérents. Des formations, y compris sur la qualité, sont destinées tant aux formateurs et enseignants (dont formation à la pédagogie pro-active⁴⁰) qu'aux personnels de direction.

Les MFR identifient en particulier des enjeux en matière d'ingénierie pédagogique : la gestion des

40 Valorisation pendant les cours des expériences en entreprise des apprentis

entrées/sorties des apprentis au fil de l'eau, l'individualisation des parcours et le développement des outils numériques. Elles ont ouvert un chantier de formation sur les deux derniers sujets.

La participation à la gouvernance d'OCAPIAT

Seules les MFR ont été acceptées en tant que branche adhérente à OCAPIAT. Au-delà du financement de la formation de leurs salariés, ceci leur ouvre une participation à la gouvernance et une facilité particulière de dialogue avec l'Opco et les branches.

Les demandes d'adhésion du CNEAP et de l'UNREP se sont heurtées à une fin de non recevoir pour des raisons juridiques, d'où un mécontentement certain face à ce qui peut être considéré *in fine* comme une inégalité de traitement.

5.3. Les autres acteurs institutionnels

5.3.1. Les services de l'emploi

Les DIRECCTE sont les services déconcentrés du Ministère du travail et donc chargées de la mise en place de la réforme. L'intensité du partenariat avec l'ETAP est variable et peut permettre, dans certaines régions, de travailler la communication sur l'apprentissage et le sourcing en particulier.

En matière de FPCA, les services de Pôle Emploi sont en charge de la gestion de prestations en faveur des demandeurs d'emploi⁴¹ et dans certaines régions de l'animation du PRIC. Dans ces cas, ils sont pour les EPL un apporteur d'affaires potentiel important. Il convient au cas par cas d'identifier les interlocuteurs adéquats, tant côté Pôle Emploi (agences locales ou direction régionale) que côté ETAP (EPL ou réseau).

Par ailleurs, ils sont toujours un partenaire important pour le sourcing des stagiaires, à condition que celui-ci soit bien conçu en partenariat.

Pour Pôle Emploi, l'existence de réseaux d'EPL organisés est appréciée et encouragée, tant en ce qui concerne la gestion de marchés en commun que la communication et la recherche de stagiaires.

5.3.2. Les Chambres d'agriculture

Les Chambres d'agriculture ont été historiquement un acteur légitime de l'apprentissage en agriculture (enregistrement des contrats et agrément des maîtres d'apprentissage). Elles ont perdu ces compétences au fur et à mesure des mesures de simplification successives.

Le sujet ne représente donc aujourd'hui un enjeu important que dans quelques cas limités, lorsque par exemple la Chambre dispose de son propre CFA. Lorsque c'est le cas, la Loi a permis des rapprochements intéressants de ces CFA dans des structures mutualisées (transformation du CFA de la Chambre d'agriculture de l'Oise en UFA du CFA agricole public des Hauts-de-France par exemple).

Certaines tensions concurrentielles pour assurer le leadership de la branche sur les questions de FPCA peuvent apparaître sur le terrain entre la Chambre et les professionnels agricoles animant les instances de gouvernance locale (CPRE).

⁴¹ Par exemple, techniques de recherche d'emploi, recrutement par simulation, valorisation de son image professionnelle

Pour autant, les Chambres conservent leur autorité politique et demeurent des acteurs centraux de la formation des non-salariés.

5.3.3. L'Éducation nationale

L'Éducation nationale est d'abord le principal vivier des futurs apprentis de l'enseignement agricole. Il est donc important de rappeler les principales conclusions du rapport du CGAAER sur l'orientation vers l'enseignement agricole (juin 2020). Parmi d'autres difficultés, cette mission en a souligné deux qui peuvent impacter aussi le recrutement des apprentis :

- la méconnaissance de l'enseignement agricole dans les établissements de l'EN,
- la prise en compte partielle des spécificités agricoles dans le logiciel Affelnet⁴².

L'Éducation nationale, c'est aussi 950 sites de formation par l'apprentissage qui regroupent avant la Loi 35 000 apprentis (22 000 de niveau secondaire et 13 000 dans l'enseignement supérieur) soit un effectif total équivalent à celui de l'enseignement agricole.

Pour l'Éducation nationale, la Loi ouvre une possibilité offensive de développement de l'apprentissage, situation inverse de celle de l'enseignement agricole public pour lequel l'enjeu est de défendre des parts de marchés importantes.

La volonté du Ministre est de créer des sections d'apprentis dans tous les lycées professionnels publics. Ceci est loin d'être le cas aujourd'hui (environ 40%).

Pour ce faire, les recteurs mettent en place des stratégies différentes, hybrides des deux stratégies suivantes :

- transformation de Greta en Greta-CFA, élargissement à l'apprentissage des compétences des organismes de formation continue,
- création de CFA académiques ayant la taille critique, qui fusionnent les CFA préexistants.

Des mesures d'accompagnement ont été déployées :

- plusieurs applications mobiles sont en cours de développement pour accroître le nombre d'apprentis,
- les personnels de direction sont formés et financièrement intéressés à l'accroissement du nombre d'apprentis dans leur établissements,
- il semble que la distinction entre les voies de formation s'estompe et que le sujet de l'apprentissage ne soit plus tabou.

Quelques points d'attention existent toutefois :

- les organisations en mixage sont fragiles réglementairement et l'Éducation nationale recommande de privilégier les groupes d'apprenants homogènes,
- les conditions de rémunération des enseignants qui interviennent en apprentissage sont négociées localement. Le chantier de leur harmonisation demeure à venir.

Le seul point fort d'inquiétude porte sur l'éventuelle minoration des coûts-contrat pour les CFA

42 Affectation des élèves par le net, application information d'affectation des élèves à l'issue de la classe de troisième

pratiquant le mixage formation initiale scolaire-apprentissage⁴³. Cette minoration, justifiée par la volonté de se rapprocher de la réalité des coûts, diminuerait les coûts-contrat pour des apprentis appartenant à des classes mixées avec de la formation initiale scolaire. Elle pourrait s'élever à 50 ou 70 % du coût-contrat. Le cas échéant, cette minoration concernerait aussi toutes les familles de l'enseignement agricole.

A noter que, dans quelques régions, un partenariat sur la FPCA a été mis en place entre le recteur et le DRAAF (Cf. 6.10), ce qui peut participer à la régulation de l'ensemble.

Ce panorama des autres acteurs institutionnels confirme plusieurs points d'analyse de la mission :

- la nécessité du fonctionnement en réseau des EPL pour travailler en partenariat avec les autres acteurs,
- l'intérêt de la collaboration avec l'Éducation nationale pour le sourcing d'apprentis, avec comme préalable l'amélioration de la connaissance de l'ETA par l'EN et des procédures d'orientation et d'affectation,
- la sensibilité pour l'ETAP de l'éventuelle minoration des coûts-contrat,
- la nécessité de vérifier la solidité juridique de certaines évolutions (intervention d'un agent d'État en apprentissage) et la prudence à conserver face à certains montages complexes (mixage).

5.4. La diversité des scènes régionales

En complément de l'étude des notes stratégiques produites par les DRAAF, la mission a rencontré en mars et avril 2020 les acteurs de quatre scènes régionales de la FPCA agricole : Bourgogne-Franche-Comté, Hauts-de-France, Auvergne-Rhône-Alpes et Normandie (Cf. Annexe 2). Les entretiens étaient organisés par le SRFD, auprès duquel la mission a procédé à une restitution à chaud des constats et enseignements. Quatre notes rédigées à l'issue de ces « tournées » (dont une seule visite physique) figurent en Annexe 7.

Quelques constats transversaux méritent d'être soulignés :

1. La spécificité régionale des enjeux et jeux d'acteurs est forte et difficile à prévoir de l'extérieur. En effet, au-delà des différences entre régions pour l'économie et l'organisation de l'ETA, c'est le positionnement des acteurs qui détermine le contexte. En premier lieu, le leadership exercé par le Conseil régional sur la FPCA est variable (Cf. 5.1). Ensuite, les branches peuvent être plus ou moins structurées pour peser à échelle régionale et plus ou moins convergentes ou concurrentes dans leur action à ce niveau. Il en est de même pour les services de l'emploi et pour les organismes de formation. D'où l'impossibilité d'anticiper la diversité observée.
2. Il y a consensus sur l'existence d'une instance supérieure de concertation permettant d'introduire un peu de régulation dans la gouvernance du système et d'éviter que la concurrence entre OF ne produise des effets négatifs.
3. Le manque d'attractivité est un handicap unanimement évoqué.
4. Les acteurs demeurent dans l'attente qu'OCAPIAT fasse ses preuves, à mi chemin entre une

⁴³ Cf. rapport IGAS-IGF Conséquences financières de la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle, avril 2020

confiance de principe dans les intentions affichées par sa direction régionale (sauf exception) et une certaine crainte du fait des difficultés enregistrées lors des premiers financements.

Quelques enseignements doivent être tirés du constat de cette diversité :

1. Pour la DGER, il est nécessaire de bien intégrer une compréhension spécifique du contexte et du jeu des acteurs, ce qui justifie de conserver aux DRAAF la liberté de définition d'un positionnement stratégique adapté.
2. Dans un environnement complexe, DRAAF et EPL sont condamnés à œuvrer avec une intelligence partagée.
3. Le Conseil régional demeure un acteur essentiel. En découle la nécessité de bien comprendre son jeu pour le traiter en partenaire.
4. Dans chaque région, l'instance supérieure de concertation est à identifier et investir, éventuellement à susciter.
5. Le partenariat avec les branches doit concerner toujours les trois branches essentielles déjà mentionnées plus un nombre limité de branches plus spécifiques à la région.

6. ENSEIGNEMENTS ET RECOMMANDATIONS

Les précédents chapitres ont proposé divers éclairages sur la réforme à partir de points de vue complémentaires et en ont déjà dégagé quelques enseignements et recommandations immédiats. Compte tenu de l'ampleur de la réforme et de la diversité de ses acteurs, certains enseignements plus complexes ne peuvent découler que d'une synthèse de ces points de vue, synthèse nécessairement propre à la mission. Le présent chapitre présente ces enseignements et recommandations, sans revenir sur ceux déjà dégagés par les chapitres précédents.

6.1. Synthèse FFOM de l'ETA public face à la réforme

Le classique tableau « forces, faiblesses, opportunités, menaces » appliqué à la problématique de la mission est présenté ci-après.

Forces	Faiblesses
Présence en apprentissage, confiance des branches Qualité des formations et insertion des diplômés Capacités d'adaptation des EPL, expérience commerciale des CFPPA Capacités pédagogiques, rapportage, suivi des apprenants Présence des trois voies de formation dans le même EPL Maillage territorial Réalité et apports du fonctionnement en réseau Force du syndicalisme agricole, soutien des conseils régionaux Exercice par les DRAAF de l'autorité académique	Structuration réglementaire des EPL Méconnaissance des coûts Sur-attachement à la formation initiale scolaire ⁴⁴ Spécificités de la position de l'ETA méconnues en dehors du MAA Culture qualité inégale Éclatement des stratégies d'établissement Dangerosité de certains métiers
Opportunités	Menaces
Soutien politique au développement de l'apprentissage Bon démarrage d'OCAPIAT Convergence d'intérêts avec les Conseils régionaux Branches clientes en mal d'attractivité Dynamique de la mise en place (profiter des premières années), coûts-contrat plutôt favorables au démarrage	Ambitions et image de marque des MFR Processus d'affirmation de France compétences (certification et financement) Gouvernance étrangère à l'ETA Conséquences financières du mixage des apprenants ⁴⁵ Affaiblissement de l'autorité académique des DRAAF

Ce tableau décrit une position stratégique très forte de l'enseignement technique agricole public. Ses points forts sont structurels et leur renforcement est cohérent avec l'appropriation de la réforme. A l'inverse, rien d'irréparable n'apparaît dans les points faibles diagnostiqués et une grande part peut être travaillée au niveau des établissements. Pour ce qui concerne la DGER, l'évolution de la structuration réglementaire des EPL (rapprochement des centres, influence des branches) est à traiter de façon prioritaire pour coller à l'esprit de la Loi.

En dynamique, le bilan opportunités-menaces apparaît moins rassérénant, ce qui implique de porter une attention soutenue à la façon dont les choses se déroulent. Il est à noter que les

⁴⁴ Ce sur-attachement est à la fois réglementaire (obligations de service évoquées en 2.1.2) culturel (discours dominant des organisations syndicales, poids limité de la FPCA dans les organigrammes de la DGER et des DRAAF) et administratif (parcours de carrière des directeurs d'EPL).

⁴⁵ Une minoration des coûts-contrat finançant des apprentis lorsque le parcours de ceux-ci est organisé en mixage avec des parcours de formation initiale scolaire demeure une hypothèse ouverte à ce jour.

opportunités identifiées sont plutôt relatives à la période de mise en place de la réforme alors que les menaces apparaissent plus différées. Ceci signifie que c'est dans cette période initiale que se joue l'appropriation de la réforme.

Cette matrice exprime enfin que les relations avec les branches et les Conseils régionaux sont des atouts à cultiver.

6.2. L'articulation national/régional

A l'évidence, c'est au niveau national que la gouvernance (Opco, France compétences, CPC) détermine les conditions de réussite de l'appropriation de la réforme et c'est au niveau régional que la mise en œuvre de cette appropriation se joue. Il est donc crucial pour l'ETAP d'assurer la cohérence de ses actions à ces deux niveaux.

La diversité des scènes régionales diagnostiquée en 5.4 fait toute la difficulté de l'exercice : la cohérence ne peut découler d'une uniformisation de la mise en œuvre d'une région à l'autre, mais nécessite un partage de compréhension générant des réponses adaptées. C'est bien comme cela que la DGER a impulsé les choses dès le printemps 2019 et la mission estime que les DRAAF et les EPL se sont globalement conformés à cet état d'esprit.

La mission souligne néanmoins que ceci peut demander aux DRAAF et EPL une attention particulière pour éviter que des considérations locales deviennent des causes de divergence entre niveaux national et régional. En effet :

- les DRAAF doivent décanter et soutenir une stratégie régionale collective propre sans pouvoir s'appuyer sur l'autorité d'une stratégie nationale qu'il s'agirait simplement de décliner,
- la participation des EPL à l'élaboration de cette stratégie favorise leur adhésion et s'impose en considération de leur autonomie.

Il est important que l'ensemble des responsables concernés des DRAAF et des EPL aient conscience de la difficulté de l'exercice pour y investir l'attention et l'intelligence nécessaires.

6.3. L'unicité du métier de formateur

Les statuts des formateurs de CFA et CFPPA sont régis par le décret 86-83 du 17 janvier 1986 et la note de service DGER 2017-992 du 13 décembre 2017.

La référence est un protocole national constitué de trois parties : une partie réglementaire d'application obligatoire, une partie d'orientations nationales soumise à discussion et délibération du conseil d'administration de l'EPL employeur (conditions d'emploi) et une troisième partie relative aux commissions paritaires de suivi.

Le temps de travail et la rémunération sont dans la partie 2 et, de ce fait, des différences existent entre les EPL sur ces deux sujets.

Ce protocole, qui date de 1998, est obsolète et l'actualisation des parties 2 et 3 est en discussion depuis plusieurs années. La mise à jour de la partie 1 (réglementaire) est actée et a pris récemment en compte les éléments contenus dans la loi relative à la transformation de la fonction publique de 2019. Celle de la partie 2 est plus longue car elle doit prendre en compte l'autonomie

des EPL et leur pérennité financière.

S'il existe un relatif consensus sur l'élaboration d'un référentiel national commun (Cf. rapport de l'IEA R18 004 de mai 2018), il y a encore des sujets de controverse. Certains EPL disposent de plusieurs protocoles de gestion et il y a débat sur la mesure du temps de travail : faut-il compter en heures de face à face (à l'instar de la formation initiale) ou en heures de travail (comme dans les entreprises et comme dans les autres services publics).

Comme suggéré précédemment (Cf. 2.2.3 et 4.2.2), la Loi porte en elle le rapprochement entre le métier de formateur en formation adulte et en formation par apprentissage. Elle génère par ailleurs des besoins nouveaux en ingénierie de formation. Elle incite à renouveler le contenu même de ces métiers en y adjoignant l'usage de nouvelles modalités (AFEST, FOAD). Compte tenu de cette diversification, la comptabilisation ne peut plus se faire en référence à des heures de face à face pédagogique.

La mission suggère donc que le prochain protocole mesure les obligations de service par le volume annuel d'heures travaillées.

La nécessité de cette évolution est probablement illustrée par la récente dénonciation de la convention collective des personnels formateurs privés de l'enseignement technique agricole privé. Si cette dénonciation est motivée par la fusion à venir des branches, cette décision unilatérale de la partie Employeurs résulte sûrement aussi du contexte de la Loi et des changements qu'elle provoque pour le métier de formateur.

6.4. L'horizon partagé de l'attractivité

L'ensemble des représentants des branches professionnelles rencontrés par la mission à propos de FCPA évoquent spontanément un déficit d'attractivité qui handicape leur recrutement. Ce déficit est évoqué y compris par des branches (l'équipement agricole par exemple) au sein desquelles les conditions d'emploi et les perspectives de carrière apparaissent attractives. Ceci invite à considérer tout ce qui, dans le développement de la FPCA, pourrait constituer un levier pour l'amélioration de cette attractivité.

Pour certaines branches, une première difficulté doit être surmontée : considérer avec lucidité les conditions de travail et de rémunération qu'elles proposent à leurs salariés et s'engager dans une réelle amélioration de celles-ci.

De nombreuses branches ont franchi cet obstacle et construisent divers dispositifs pour élargir leurs viviers de recrutement, notamment par une amélioration des conditions de logement et de transport de leurs salariés. De plus, le recours à une communication *ad hoc* est régulièrement évoqué comme un élément de solution à mettre en œuvre.

Mais il peut être tentant pour chaque branche d'imaginer traiter d'abord à son profit ce problème d'attractivité alors qu'il affecte dans sa globalité le monde rural et ses filières agricoles, alimentaires, forestière et paysagère. Cette tentation peut se manifester par un positionnement concurrentiel entre branches ou des divergences quant aux publics visés. Elle génère une dispersion des stratégies qui en réduit l'efficacité globale.

Sans qu'il soit aisé d'en déduire une recommandation, le diagnostic de la mission est que les efforts d'amélioration de l'attractivité, quand ils demeurent dispersés, sont vains, voire contre-

productifs. Il est de la responsabilité du MAA de faciliter la coordination de l'action des branches, y compris avec ses propres efforts pour ce qui concerne l'enseignement agricole. Le regroupement au sein d'OCAPIAT des principales branches concernées doit être exploité en ce sens.

En premier lieu, il convient de casser le cercle vicieux du recours abusif à des dispositifs de travail à coût réduit (dont le travail clandestin) et des distorsions de concurrence, délétère pour l'attractivité. Ceci ne pourra être fait qu'en s'appuyant sur un consensus de l'ensemble des parties prenantes, branches, organisations syndicales, puissance publique... La mission estime qu'il s'agit d'un préalable au développement des mesures suivantes, plus spécifiques à la FPCA dans un objectif d'attractivité :

- valorisation des débouchés professionnels ouverts par l'apprentissage et la FPC,
- valorisation de l'apprentissage comme une voie alternative de réussite pour les apprenants et du fait qu'il peut être une bouée de sauvetage des familles en impasse financière face à la poursuite d'études,
- renforcer le partenariat entre ETA et branches aux niveaux départemental et régional pour traiter les freins à l'accès des mineurs à certaines formations.

6.5. Une nécessaire organisation de l'ETA public pour améliorer sa visibilité

La place originale qu'occupe l'enseignement agricole dans le paysage éducatif est assez largement méconnue par un grand nombre d'institutions. Ce déficit est particulièrement criant pour l'apprentissage, pour lequel l'enseignement agricole public est pourtant un acteur majeur.

L'enjeu est double : améliorer la connaissance globale de l'enseignement agricole par les acteurs politiques, institutionnels et professionnels en dehors du périmètre d'influence du MAA et, pour les EPL, porter l'image de l'enseignement agricole public pour compléter et équilibrer la forte visibilité que se donnent les familles du privé, les MFR en particulier.

Sur le premier point, la communication générale sur l'enseignement agricole relève bien évidemment de la responsabilité de la DGER. Il lui revient notamment de poursuivre l'action qu'elle a déjà engagée pour faire connaître aux acteurs politiques et institutionnels que, à la différence des autres secteurs, dans les secteurs agricoles et agroalimentaires, l'apprentissage est pour l'essentiel assuré par l'enseignement agricole, et non par les chambres consulaires ou des organismes privés émanant des branches ou des entreprises. Il faut également faire savoir que, à la différence de ce qu'elle est à l'Éducation nationale, la part de l'apprentissage au sein de l'ETA est dès aujourd'hui importante (les apprentis représentent 18 % du total des apprenants). Ces deux spécificités sont systématiquement à prendre en compte, notamment par le Ministère du travail dans l'ajustement des modalités de mise en œuvre de la Loi.

D'autre part, dans un contexte de concurrence accrue, la question d'une organisation des EPL au niveau national est d'autant plus cruciale que les autres familles de l'enseignement agricole sont organisées au niveau national pour être visibles.

C'est en particulier le cas des MFR, organisées au niveau régional pour piloter l'offre de formation et gérer des moyens communs et au niveau national pour assurer la représentation auprès des institutions nationales (Ministères, branches professionnelles...).

En ce qui concerne les EPL, la représentation nationale est aujourd'hui principalement assurée par les associations de personnels de direction (directeurs d'EPL, directeurs de centre, secrétaires généraux, directeurs d'exploitation). Ces associations sont en cours de regroupement. Elles sont interlocuteurs de la DGER mais ne disposent pas d'une visibilité claire, faute de représentativité exhaustive, faute de moyens dédiés ou parce qu'elles représentent des personnes et non les structures.

Le seul réseau national d'établissements, qui regroupe 140 EPL, est Préférence Formations (Cf. Annexe 8). Ses missions l'amènent à entretenir des liens avec les branches au niveau national mais le réseau n'a pas aujourd'hui de mission en matière de représentation globale des EPL.

Dans ce contexte, la mission formule la recommandation qui suit.

R4. Faire émerger une organisation nationale des EPL représentant l'ensemble des EPL, pour apporter une expertise en appui des travaux nationaux, y compris dans une dynamique de co-construction, et ainsi contribuer à faire valoir les spécificités de l'ETAP et améliorer sa visibilité auprès des partenaires nationaux, institutions et branches professionnelles.

6.6. Réussir la mise en place

Avant même le déclenchement de la crise sanitaire, il était clair que la mise en œuvre de la réforme débutait par une période d'incertitude, tant pour les OF que pour les autres acteurs, incertitudes quant au comportement de chacun, aux nouveaux équilibres à atteindre et, en fin de compte, à ce que serait le fonctionnement de croisière du système. La crise sanitaire a augmenté ces incertitudes par la génération de dispositifs conjoncturels et allongé la durée de la période transitoire. Un tel contexte permet aux acteurs disposant d'une stratégie affirmée d'influer sur l'évolution du système, voire de la provoquer plutôt que de la subir.

6.6.1. Agir tant que les choses sont plastiques

Une telle préconisation concerne trois catégories de sujet.

1. La mise en œuvre des évolutions obligatoires pour répondre aux exigences de la Loi ou construire son positionnement stratégique sur le marché de la FPCA. Ceci concerne la certification qualité, l'organisation des EPL, le rapprochement des métiers de formateur, le fonctionnement en réseau, toutes choses sur lesquelles la mission a formulé des recommandations ou des orientations fortes. Ceci concerne également l'insertion dans le fonctionnement du système, dont le développement des partenariats et la participation à sa gouvernance, notamment à échelle régionale.

2. Corollaire de l'alinéa précédent, la mise en œuvre du plan d'accompagnement doit être marquée par une certaine urgence pour influencer positivement sur le déroulement des choses. La vigilance doit être maintenue à cet égard.

3. Enfin, une attention doit être portée à l'identification d'opportunités sur lesquelles se positionner : ce ne pourra être systématiquement un succès, mais un positionnement précoce est gagnant en

efficience et en information. Par exemple, l'investissement dans les dispositifs de préparation à l'apprentissage et la diversification du sourcing (migrants, urbains, insertion...) relèvent à l'évidence de cette catégorie.

De plus, dans une période *a priori* favorable à une certaine volatilité de la clientèle, cultiver une écoute fine des besoins anciens et nouveaux des branches est tout particulièrement nécessaire.

6.6.2. Demeurer attentif aux opportunités et menaces résiduelles de l'environnement

Au-delà de la pétition de principe quant à l'attitude à conserver, les sujets suivants doivent bénéficier d'une telle attention.

1. Le risque d'une minoration des coûts-contrat, qui les amènerait en dessous des coûts réels pour les CFA publics. L'ETAP paraît particulièrement sensible à un tel risque compte tenu (i) de l'importance de ses positions sur le marché de l'apprentissage (il aurait beaucoup à perdre), (ii) du fait que la plus grande part des personnels affectés à l'apprentissage sont des contractuels sur budget des établissements et non pas des fonctionnaires.

2. La perspective de révision biennale des coûts-contrat. On peut pressentir que, sauf exceptions pour des branches capables de soutenir une stratégie de développement de l'offre, le développement de l'apprentissage, la montée en puissance de France compétences et le retour d'information quant aux coûts réels des CFA conduiront plutôt à une réduction des coûts-contrat initiaux.

3. La péréquation. Que ce soit sur le financement des Opco par France compétences ou sur le financement des OF par les Conseils régionaux, la Loi ménage des possibilités de modulation par rapport à l'application mécanique des règles fixées. Les modalités de mise en œuvre de ces péréquations seront établies progressivement.

4. Le renouvellement des certifications par France compétences. Le processus n'en est qu'à ses débuts et il convient d'être attentif à l'établissement de ses modalités. Par exemple, un risque d'avis non conforme pourrait concerner, au moment de leur renouvellement, des certifications existantes portées par l'ETA et comportant des rédactions insuffisantes pour certaines parties de diplômes rédigées localement (UCARE, MIL, MAP...). D'ailleurs, pour soutenir les DRAAF dans leurs responsabilités d'habilitation, la DGER a mis en place un dispositif national de gestion des UCARE pour en établir un registre national et garantir leurs qualité et conformité (NS DGER/SDPFE/2020-275 du 11 mai 2020).

6.7. L'organisation des EPL

Le statut de l'EPL tel qu'il existe depuis 1984 apparaît suffisamment robuste et pertinent pour accompagner la mise en œuvre de la réforme dans l'enseignement agricole public. Quelques évolutions réglementaires sont néanmoins à envisager, ont déjà été décrites plus haut et ont fait l'objet de la recommandation 3 (Cf. 4.2.4).

D'autres sujets d'organisation relèvent de l'autonomie de l'EPL et de l'organisation pilotée par le directeur et l'équipe de direction :

- l'identification d'une fonction Ingénierie de développement transversale à l'EPL (Cf. 4.2.1) pour

étudier de nouveaux marchés et construire de nouveaux projets. Auparavant, cette nécessité concernait surtout la FPC ; elle s'élargit aux autres missions, apprentissage en particulier,

- la mise en place et le maintien d'un système de comptabilité analytique permettant de rendre compte aux financeurs, de justifier le cas échéant l'utilisation des moyens de la Région et surtout de piloter financièrement la FPCA. Cette mise en place doit être accompagnée par la DGER conformément à la préconisation formulée en 4.1.2,

- la généralisation du recours à la formation à distance pour individualiser les parcours. L'expérience du confinement a montré la capacité des EPL à convertir assez rapidement en distanciel une partie importante des enseignements et du suivi. Il s'agit de capitaliser cette expérience dans le cadre d'un fonctionnement ordinaire.

6.8. Le fonctionnement en réseau

L'existence de réseaux d'établissement (centres et EPL) aux niveaux régional et national est aujourd'hui une réalité et une particularité importante de l'ETAP.

Au niveau régional, les réseaux de CFPPA ont des configurations diverses. Leurs activités sont variables et certains sont en capacité de mutualiser de nombreux sujets : réponses à des appels d'offres, relations avec les branches, formation des personnels, échanges de pratiques sur la démarche-qualité, embauche de personnels en commun... Presque tous bénéficient de moyens de la DGER (poste d'animateur). Ils disposent souvent d'une gouvernance formalisée.

Les réseaux régionaux d'EPL sont moins structurés, disposent rarement de moyens dédiés, n'ont pas toujours rédigé de charte de fonctionnement mais peuvent être, lorsqu'ils existent, une force de proposition et un partenaire important de la DRAAF.

A travers l'étude des scènes régionales, le binôme composé du DRAAF et du collectif régional des directeurs d'EPL semble appelé à jouer un rôle clé dans le pilotage et la régulation de l'apprentissage dans le nouveau paysage. La régulation et l'orientation de la FPCA en région nécessite un réseau d'EPL fort, visible, capable de porter la parole collective et de dialoguer utilement avec l'autorité académique. D'où la recommandation qui suit.

R5. Soutenir les réseaux régionaux d'EPL formalisés et qui intègrent dans leur charte toutes les missions de l'enseignement technique agricole public, y compris la FPCA, en y concentrant les moyens DGER dédiés à l'animation des réseaux.

6.9. La régulation

La régulation administrative du marché de l'apprentissage a été supprimée par la Loi.

La mise en place d'instances de gouvernance de la FPCA propres à chaque région, évoquée en 4.1.3, offre des lieux où échanger collectivement sur les questions d'ouverture et de fermeture des sections d'apprentissage. Ceci peut constituer l'amorce d'une nouvelle régulation pour l'ETA.

Certaines DRAAF vont plus loin et essaient de maintenir une procédure forte concernant les

demandes d'ouverture, soit directement, soit par l'intermédiaire du CFA régional s'il existe.

A l'Éducation nationale, les recteurs ont en charge l'élaboration d'une carte académique des formations par l'apprentissage, parfois en concertation avec les branches professionnelles concernées.

Les familles de l'enseignement agricole privé sont organisées pour que leur niveau départemental ou régional assure une régulation incitative des ouvertures de section.

En ce qui concerne l'ETAP, la mission a la conviction qu'il revient :

- au réseau régional des EPL de déterminer le niveau et les modalités de la régulation éventuelle qu'ils sont prêts à s'imposer,
- au DRAAF d'accompagner le réseau dans cette réflexion et sa mise en œuvre,
- à la DGER d'accepter la variabilité entre les régions qui en découlera.

Par ailleurs et quel que soit le type de régulation, la connaissance pérenne des coûts de formation (Cf. 4.1.2) revêt un intérêt stratégique majeur pour raisonner l'ouverture ou la fermeture des formations, pour argumenter contre une éventuelle minoration des coûts-contrat ou pour se défendre contre une concurrence déloyale (ventes à perte).

6.10. Le rôle des DRAAF

Dès juillet 2018, la DGER a jugé que les DRAAF avaient un rôle majeur à jouer dans la gouvernance régionale de la FPCA et l'adaptation de l'ETAP à la réforme. Elle les a alors mobilisées pour élaborer une stratégie régionale de l'ETA au travers de deux notes de service⁴⁶, parfaitement explicites et pertinentes quant au travail à réaliser.

Cette approche déconcentrée est la bonne. Les DRAAF ont d'ailleurs généralement répondu aux demandes de la DGER de façon engagée et spécifique à leur région. Cependant, cet exercice n'a que rarement mobilisé l'ensemble des services de la DRAAF, comme il eût été souhaitable.

6.10.1. Présence sur la scène régionale

Prise en compte des besoins des branches professionnelles

Il s'agit d'une dimension centrale des stratégies régionales. En sus de la qualité de son écoute, la DRAAF doit se faire reconnaître comme un interlocuteur régional privilégié et expert en matière de FPCA.

Les partenariats à cultiver sont identifiés en 3.2.8.2. Il faut en sélectionner au cas par cas un nombre limité en sus des trois branches essentielles et de la coopération agricole. Cette sélection prend logiquement en compte les spécificités des territoires et bassins d'emploi.

Les cas étudiés montrent qu'au-delà de la reconnaissance par les branches, l'objectif peut être de les accompagner dans le pilotage de l'offre de formation professionnelle, notamment par la mise en place de conventions cadre⁴⁷. Les DRAAF apparaissent diversement avancées sur ce chemin.

Le dialogue avec les Opco est encore balbutiant car les directions régionales se mettent en place

46 DGER/SDPFE/2018-529 du 9 juillet 2018 - DGER/SDPFE/2019-258 du 3 avril 2019

47 Conventions cadre visant un partage d'expertise pour l'ouverture de nouvelles formations et l'évolution des formations existantes

progressivement et sont focalisés sur leur fonctionnement administratif et financier. Au-delà de la période de mise en place, de nombreux sujets (révision des coûts-contrat, péréquation, appels d'offres de FPC...) méritent de figurer à l'ordre du jour des échanges entre la DRAAF et les quelques Opco régionalement pertinents.

Relations avec les partenaires institutionnels

Les Conseils régionaux demeurent des partenaires essentiels et c'est bien comme cela que les DRAAF les traitent. Les relations, préexistantes à la réforme, sont maintenues, voire intensifiées. Les DRAAF siègent au CREFOP, au CPRDFOP et/ou dans leurs différents comités.

Les liens avec les autres financeurs, Pôle Emploi et DIRECCTE, semblent insuffisamment cultivés. Ceci dit, il est logique qu'ils varient d'une région à l'autre selon le degré d'implication de ces acteurs dans la dynamique régionale de la FPCA.

Les échanges avec les rectorats de l'EN, systématiques, connaissent plus ou moins de succès. Ceci s'explique peut-être par une culture de l'apprentissage au sein de l'EN moins développée qu'au sein de l'ETA et une situation concurrentielle sur la FPC. Ils peuvent déboucher sur des conventionnements originaux et ambitieux⁴⁸.

Participation à la gouvernance de la FPCA

Grâce à son analyse et sa compréhension des jeux d'acteurs, chaque DRAAF est en mesure d'identifier le lieu de gouvernance de la FPCA à son émergence et de se positionner pour y participer. Cette instance est aussi un lieu potentiel de régulation de la FPCA et d'expression des politiques des branches en matière d'emploi et de formation.

Pour les régions où ce lieu ne s'est pas encore affirmé, il peut être opportun que la DRAAF en soit à l'origine comme elle l'a fait en Normandie.

6.10.2. Animation de l'ETA

Soutenir les évolutions nécessaires de l'ETAP

La stratégie régionale de l'ETA ne pourra être déployée avec succès que si les EPL y adhèrent.

La montée en puissance des réseaux régionaux au sein de l'ETAP s'impose comme un moyen fondamental de la stratégie régionale et est systématiquement envisagée. La mission recommande un réseau formalisé des établissements avec un rôle principal des directeurs d'EPL dans la gouvernance (Cf. recommandation 5).

Dans les cas étudiés, le pilotage est souvent assuré par un comité réunissant le chef du SRFD et quelques directeurs d'EPL. Le SRFD s'y positionne comme facilitateur et animateur de la concertation et de l'efficacité de l'organisation collective, dans le respect de l'autonomie des EPL. En particulier, il peut apporter son soutien et éclairage aux étapes clefs de la formalisation du réseau, à l'élaboration de réponses communes à des appels à projets et aux réflexions sur la régulation. Les directeurs d'EPL reconnaissent l'efficacité de ce positionnement.

Lorsque la DRAAF se donne un rôle plus directif, notamment par l'élaboration et la mise en œuvre d'une procédure de régulation de l'offre de formation initiale, l'atteinte de la recommandation formulée par la mission apparaît difficile.

⁴⁸ Convention entre le réseau des EPL REPAFEB et le GIP FTLV intégrant le réseau des Greta en Bourgogne-Franche -Comté

Pour le rapprochement des CFA et CFPPA au sein des EPL, la solution envisagée est souvent la création d'un poste de directeur adjoint formation professionnelle continue et apprentissage (D3) en remplacement des directeurs de CFA et de CFPPA.

Le plan régional d'accompagnement des EPL

Un plan de formation régional à la main de la DRAAF doit venir compléter le plan national d'accompagnement. Les besoins de formation sont en général bien identifiés. Aux thématiques de formation classiques⁴⁹ peuvent s'ajouter le soutien au mixage des publics et au chantier de la modularisation.

Le plein succès des formations grâce à un suivi assidu par les personnels des EPL et des centres suppose que la stratégie de la DRAAF soit bien aboutie et partagée.

Prise en compte des familles de l'ETA privé

La prise en compte des familles de l'ETA privé dans l'élaboration et la mise en œuvre de la stratégie régionale sécurise les orientations retenues pour l'ETAP. Ce peut être également un moyen de maîtriser les effets d'une concurrence excessive et de dégager du consensus pour soutenir des formations en réponse à un souci d'aménagement du territoire. La mission incite les DRAAF à le faire.

D'ailleurs, pour certaines DRAAF, la stratégie régionale intègre l'action de l'ETA privé⁵⁰.

R6. Recommandation adressée aux DRAAF : Assumer l'ensemble des responsabilités de définition et de mise en œuvre d'une stratégie régionale de l'ETA, dont notamment :

- orchestrer le dialogue de l'ETA avec les branches professionnelles pertinentes,
- investir le lieu de gouvernance de la FPCA dans le domaine agricole et cultiver les échanges avec l'ensemble des partenaires institutionnels,
- se positionner en appui subtil au réseau des EPL.

6.11. Questions non traitées par la mission

Divers sujets d'intérêt, en lien avec la mise en place de la réforme mais périphériques au champ de la mission, ont été identifiés :

- les entreprises de 50 salariés et plus n'ont plus accès aux fonds mutualisés de la formation et devront financer elles-mêmes les actions inscrites au plan de développement des compétences. Elles ne représentent que 2% des entreprises adhérentes d'OCAPIAT mais 53% de l'ensemble des salariés. Plusieurs branches ont signalé à la mission l'effet potentiellement délétère de cette mesure sur la FPC de leurs salariés,

- à partir du 1^{er} janvier 2019, l'aide unique versée aux employeurs d'apprentis dans les entreprises de moins de 250 salariés est réservée à la préparation d'un diplôme de niveau inférieur ou égal au bac. Les branches professionnelles et les organismes de formation ont exprimé leur crainte qu'en

49 Appropriation de la réforme, management du changement, qualité, dispositifs de financement et comptabilité, communication, ingénierie de développement, de formation et pédagogique (numérique, parcours hybride, FOAD)

50 En Île-de-France, région marquée par une forte présence de l'ETA privé, la mise en place d'un complexe régional d'information pédagogique et technique (CRIPT) élargi au privé est programmée.

découle une réduction des effectifs d'apprentis en BTSA. Suite à la crise Covid 19, cette mesure a été temporairement remplacée par l'attribution d'une aide ne différenciant pas le niveau des apprentis,

- le risque de cannibalisme entre voies de formation à effectif d'apprenants constant a été signalé à la mission, notamment par des branches professionnelles et des directeurs d'EPL. Ce risque, qui renvoie à la problématique de l'attractivité, est intégré dans la stratégie de certaines DRAAF via des dispositifs spécifiques visant à attirer de nouveaux publics (jeunes décrocheurs, jeunes "invisibles", urbains...).

- la solution de l'organisation d'examens terminaux tout au long de l'année en réponse au principe d'entrée/sortie permanente des apprentis instauré par la Loi n'a pas été approfondie par la mission. Des solutions alternatives ont été évoquées dans les parties 2.2.3 et 4.2.2.

- la question de la prise en charge de la FPC des salariés des EPL et de leur Opco de rattachement : avant la mise en place de la réforme et la création d'OCAPIAT, les EPL pouvaient adhérer au FAFSEA (convention du 22 novembre 2007) et bénéficier ainsi des services proposés par le FAFSEA pour la FPC de leurs salariés. Cette situation n'a pu être maintenue avec OCAPIAT. Le sujet demeure donc à traiter.

- l'effet de la réforme sur le financement des lycées agricoles, notamment la réduction de la part de la taxe d'apprentissage directement affectable à la formation initiale scolaire, est apparu hors champ, en sus d'être difficilement quantifiable à ce stade.

7. ADDENDUM SUR LES EFFETS DE LA CRISE SANITAIRE

Ce chapitre présente des enseignements et impacts potentiels de la crise sur la mise en œuvre de la réforme, à la fois sur les stratégies des branches et sur les capacités de l'ETAP à y répondre.

Sur les stratégies des branches :

- la question de l'attractivité des métiers, et donc des formations, dans le domaine agricole a été propulsée à la une de l'actualité. Cette actualité peut offrir aux branches l'opportunité d'engager un travail de fond sur le sujet.

- la crise a amené les Opco à soutenir la formation en distanciel et les OF à basculer leur offre en ce sens. Ces changements initiés dans l'urgence auront des suites à moyen terme sur le choix des prestataires pour l'Opco et sur les perspectives de développement pour les établissements.

Sur les capacités de l'ETAP : La mission a identifié plusieurs effets potentiels, sur les finances, sur l'organisation et le management, sur la pédagogie et sur les réseaux.

- sur les finances : un rapport du CGAAER a estimé les pertes financières des EPL liées à la Covid à environ 18 M€, soit 105 k€ par établissement. Il s'agit principalement de pertes liées à la diminution du chiffre d'affaires (pensions, prestations de formation, ventes de produits) et à la non éligibilité des EPL au dispositif de financement du chômage partiel.

- sur l'organisation et le management : la crise a provoqué une modification rapide des organisations de travail, en particulier par le développement du télétravail sur les postes où cela était possible. La pérennisation au moins partielle de ce recours et les nouvelles organisations qui en découlent sont très probables mais difficilement quantifiables à ce stade.

Par ailleurs, le report de l'échéance de certification au 1^{er} janvier 2022 a levé une contrainte pour certains EPL, sans que le travail engagé par les EPL n'ait été relâché aux yeux de la mission.

- sur la pédagogie : la demande de formation à distance, totale ou partielle, devrait s'accroître dans les années à venir (même si ce n'est pas encore complètement le cas dans les appels d'offres récents d'OCAPIAT) et de nombreux EPL ont acquis, pendant la crise, une compétence sur le sujet. Cette compétence pourra être réinvestie au bénéfice de l'individualisation des parcours en période ordinaire. Pour accompagner ce développement, la mission suggère à la DGER de lever les contraintes qui entravent le recours au e-learning sur les certifications du Ministère de l'agriculture. En particulier le Certificat individuel de produits phytopharmaceutiques (CIPP) doit pouvoir être préparé en e-learning pour toutes ses options et sur l'ensemble du territoire.

- sur les réseaux d'EPL : des témoignages montrent que les réseaux ont apporté une aide pour gérer la crise par l'échange de pratiques, de solutions ou d'innovations. L'utilisation de la visioconférence a facilité le fonctionnement des réseaux, en particulier dans les régions de très grande taille. L'expérience vécue pendant la période de confinement renforce l'importance que revêt aux yeux de la mission les réseaux régionaux d'EPL.

CONCLUSION

Quelques éléments essentiels peuvent être dégagés concernant les attentes des branches professionnelles agricoles en matière de formation professionnelle continue et d'apprentissage :

- la plupart des branches clientes de l'enseignement agricole sont en mal d'attractivité et envisagent l'apprentissage comme un moyen pour améliorer cette situation,
- le leadership de la profession agricole est reconnu et apprécié et OCAPIAT, l'Opco qui regroupe les branches des secteurs agricoles et agroalimentaires, est en ordre de bataille,
- les branches ont identifié leurs nouvelles responsabilités et prévoient de les exercer pleinement.

L'enseignement technique agricole public dispose d'atouts indéniables pour répondre aux attentes des branches :

- une expérience importante et donc une compétence sur la formation professionnelle continue et l'apprentissage,
- un maillage fin du territoire assuré par les EPL,
- un statut des établissements qui permet souplesse et adaptation locale,
- une relation ancienne et robuste avec les Conseils régionaux,
- une image positive auprès des branches.

Il appartient à la DGER, aux DRAAF et aux EPL de lever les contraintes identifiées pour permettre aux EPL de profiter pleinement des opportunités offertes par la réforme :

- investir la concertation régionale avec les branches sur les questions de FPCA et assurer la visibilité de l'enseignement technique agricole public aux niveaux national et régional,
- moderniser l'organisation, notamment administrative, des EPL,
- impulser la montée en compétences des équipes,
- soutenir la nouvelle régulation régionale qui se met en place,
- formaliser les réseaux d'EPL en région sur lesquels appuyer la mise en œuvre de la réforme.

Ce qui se joue finalement dans les EPL quant à la mise en œuvre de la Loi est peut-être aussi la reconnaissance de l'égalité de dignité des voies de formation, pour les apprenants comme pour les agents. Stagiaire et apprenti sont aujourd'hui des voies d'avenir. Formateur et cadre en FPCA sont bien des métiers en soi. D'où l'importance des décisions qui seront prises pour faire évoluer la réalité des choses et les perceptions collectives.

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE
ET DE L'ALIMENTATION



Paris, le 02 AOUT 2019

La Directrice de Cabinet
du Ministre de l'Agriculture
et de l'Alimentation

à

Monsieur le Vice-Président du
Conseil Général de l'Alimentation, de
l'Agriculture et des Espaces Ruraux
(CGAAER)

N/Réf : CI 816295

V/Réf :

Objet : Les attentes des branches professionnelles en matière de besoin en compétences et la capacité des établissements d'enseignement agricole à y répondre dans le contexte de la réforme de l'apprentissage et de la formation professionnelle.

PJ :

La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » a été promulguée le 5 septembre 2018. Cette loi est portée par le Ministère du Travail. Son ambition est de relancer « conjointement compétitivité national et ascenseur social ».

Cette loi imprime un véritable changement de paradigme dans le paysage de la formation professionnelle dans ses 2 valences, formation continue et apprentissage. Elle induit de nouvelles postures et de nouveaux rôles de la part de chacun des acteurs impliqués.

L'évolution la plus emblématique est sans aucun doute la place nouvelle accordée aux entreprises et à leurs branches professionnelles. Celles-ci sont dorénavant au cœur de la nouvelle organisation de la formation professionnelle, de sa gouvernance et de sa mise en œuvre. Ce nouveau schéma interpelle les pratiques des organismes de formation, leurs modalités de pilotage et de fonctionnement, de même que les instances régionales, autorités académiques et Conseils régionaux.

.../...

Je souhaite confier au CGAAER une mission de conseil visant à identifier les attentes des branches professionnelles agricoles, agroalimentaires, de la pêche et des territoires en matière de besoin en compétences et la capacité des établissements d'enseignement agricole à y répondre dans ce nouveau contexte.

La mission s'attachera en particulier à :

- identifier les attentes et les priorités des branches professionnelles en terme de dispositifs de formation professionnelle, de diplômes et de recrutement d'apprentis ;
- repérer les opportunités dont peuvent s'emparer les établissements de l'enseignement agricole public ;
- étudier comment mieux structurer les organismes de formation afin qu'ils soient en capacité d'entendre et de répondre aux attentes des branches professionnelles ;
- formuler des recommandations quant aux leviers présentant un bon accompagnement des équipes des établissements (et en particulier les équipes de Direction).

Je vous serais reconnaissante de bien vouloir me faire connaître le ou les membres du CGAAER que vous désignerez pour cette mission. Le rapport devra m'être transmis, au plus tard, en fin d'année 2019.



Isabelle CHMITELIN

Copie :

Madame la Vice-Présidente du Conseil Général de l'Environnement et du Développement Durable.

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
ANIA	Cohen Caroline	Directrice des affaires sociales	18/02/2020
APRODEMA	Mari Mathilde	Secrétaire générale	03/12/2019
	Molitor Jacques	Professionnel élu retraité	03/12/2019
ARIA	De Francesco Philippe	Délégué régional Auvergne-Rhône-Alpes	31/03/2020
Chambres d'agriculture	Théret Francine	Présidente de la commission emploi formation Hauts-de-France	17/03/2020
	Darlet Jean-Claude	Président de la commission entreprises Auvergne-Rhône-Alpes	30/03/2020
	Boulleau Magali	Directrice Puy de Dôme	30/03/2020
	Courchinoux Audrey	Service de remplacement Déléguée régionale Auvergne- Rhône-Alpes	30/03/2020
	Lubrun Laurence	Vice-présidente en charge de la formation Normandie	16/04/2020
	Desaunais Véronique	Directrice du pôle régional Hommes et entreprise Normandie	16/04/2020
Conseil régional Auvergne-Rhône-Alpes	Frarier Samuel	Directeur adjoint Formation et orientation	02/04/2020
Conseil régional Bourgogne-Franche- Comté	Cournault Christophe	Directeur information, métiers, formations sanitaires et sociales, apprentissage	11/03/2020
Conseil régional Hauts- de-France Direction de l'apprentissage et de l'alternance Direction de la formation professionnelle	Dubois Sophie	Directrice de de l'apprentissage et de l'alternance	26/03/2020
	Chapier Isabelle	Directrice adjointe de de l'apprentissage et de l'alternance	26/03/2020
	Bultot Laurent	Responsable du Département "Animation stratégique "	26/03/2020

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
	Flament Nathalie	Cheffe du service pilotage et animation partenariale	26/03/2020
Conseil régional de Normandie	Havelette Françoise	Directrice de l'apprentissage et de l'alternance	15/04/2020
	Leboucher Denis	Adjoint au DGA - Directeur de l'agence régionale de l'orientation et des métiers	21/04/2020
	Meunier Isabelle	Directrice de de l'agriculture et des ressources marines	21/04/2020
	Dautrey Clarisse	Directrice de la formation tout au long de la vie	21/04/2020
Coop de France	Boyazza Ilham	Directrice adjointe des affaires sociales (Siège)	02/12/2019
	De Balathier Jean	Directeur Auvergne-Rhône-Alpes	15/11/2019
CPNE Entreprises équestres	Bondon Fabienne	Présidente (collège employeur)	08/01/2020
	Charenton Alain	Secrétaire général (collège salariés)	08/01/2020
	David Michel	CFTC Agri représentant salariés	08/01/2020
CPRE Production agricole	Chastel Sauzet Denis	Président Bourgogne-Franche-Comté	12/03/2020
	Grellier Camille	Secrétaire Bourgogne-Franche-Comté - chargée de mission emploi-formation FRSEA	12/03/2020
	Delefortrie Marie	Présidente Hauts-de-France	17/03/2020
	Faucon Philippe	Président Normandie	15/04/2020
	Bellier de Fromont Pascaline	Animatrice Normandie	15/04/2020
	Mérianne Michel	Vice-président représentant salariés CFDT Normandie	15/04/2020

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes	Prudon-Desgouttes Nathalie	Directrice générale adjointe Cheffe du SRFD	30/03/2020
	Oudin Claire-Lise	Cheffe du Pôle politiques de formation et dynamiques territoriales	30/03/2020
	Coutin Marie-Claire	SRFD Chargée FPC et animatrice du réseau Terra	30/03/2020
DRAAF Bourgogne-Franche-Comté -	Derouand Bruno	Directeur adjoint	11/03/2020
	Couvez Pascal	Chef du SRFD	11/03/2020
	Cogourdant Bruno	Adjoint au chef du SRFD responsable du pôle "appui aux établissements"	11/03/2020
	Sevelinge Yannick	SRFD Chargé de mission apprentissage et FPC	11/03/2020
DRAAF Hauts-de-France	Maurer Luc	Directeur	17/03/2020
	Martinage Sandrine	Cheffe du SRFD	27/03/2020
	Prince Frédéric	Adjoint à la cheffe de service	17/03/2020
DRAAF Normandie	Michel Stéphane	Chef de SRFD	15/04/2020
	Weil Stéphane	SRFD Chef de Pôle stratégie de la formation et des établissements	15/04/2020
	Chassaing Brigitte	SRFD Chargée d'ingénierie de développement auprès des établissements	15/04/2020
Enseignement technique agricole public	Plassais Isabelle	Présidente de l'association des directeurs d'EPL	24/10/2019
Association de directeurs d'EPL Association de directeurs de centres	Polanowski Didier	Directeur de l'ANFA	06/11/2019
	Bauvineau François	Président de l'association des directeurs de CFPPA	12/12/2019

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
Directeurs d'EPL Directeurs de CFA Directeurs de CFPPA	Baillard Jean-Marie	Directeur de l'EPL des Terres de l'Yonne – Vice-Président du réseau régional des EPL	11/03/2020
	Odin Raphaël	Directeur du CFA de Quetigny	12/03/2020
	Philippe Selma	Directrice du CFA du Territoire de Belfort	12/03/2020
	Schmieden Bertrand	Directeur du CFPPA de Valdoie	12/03/2020
	Jansen Erick	Directeur de l'EPL du Pas de Calais	18/03/2020
	Marquet Grégory	Directeur de l'EPL des Flandres	18/03/2020
	Caudal Nicolas	Directeur du CFA régional agricole public des Hauts-de-France	18/03/2020
	Commun Philippe	Directeur de l'EPL de l'Oise	18/03/2020
	Bortolin Xavier	Directeur du CFPPA d'Amiens Le Paraclet	18/03/2020
	Gallet Jean-François	Directeur du CFA/CFPPA du Pas de Calais	18/03/2020
	Poirier Fanny	Directrice du CFPPA de la Côte-Saint-André	30/03/2020
	Charvin Jean-Yves	Directeur de l'EPL de Bourg-en-Bresse	30/03/2020
	Chalayer Maurice	Directeur de l'EPL de Bourg-Lès-Valence	30/03/2020
	Verret Caroline	Directrice du CFA territorial Rhône-Alpes	30/03/2020
	Tricou Thierry	Directeur du CFA agricole des territoires d'Auvergne	30/03/2020
	Romeyer Valéry	Directrice du CFPPA de Montbrison	30/03/2020
	Babolat Mylène	Animatrice du réseau des CFPPA Terra	30/03/2020
Drouet Véronique	Directrice de l'ENILV La Roche-sur-Foron	31/03/2020	

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
	Bouloux Hervé	Directeur du CFPPA ENILV La Roche-sur- Foron	31/03/2020
	Bridier Christophe	Directeur adjoint en charge de la FPCA de l'EPL Naturapôle Yvetôt	16/04/2020
	Cormier Stéphanie	Directrice adjointe en charge de la FPCA de l'EPL d'Alençon Sées	16/04/2020
	Hélias Jean-Marc	Directeur du CFA-CFPPA Horti-Pôle d'Évreux	16/04/2020
	Deschênes Agnès	Directrice du CFA-CFPPA Saint-Lô Thère	16/04/2020
	Foucher Guy	Directeur de l'EPL d'Alençon Sées	16/04/2020
	Nouail Nicolas	Directeur de l'EPL Naturapôle Yvetôt	16/04/2020
	Martin Fabienne	Directrice de l'EPL Saint-Lô Thère	16/04/2020
	Roucayrol Claudine	Directrice du Lycée agro-viticole Bel Air	29/06/2020
	Lepage Gwenaëlle	Présidente Préférence Formations	08/07/2020
	Réodo Jacques	Directeur Préférence Formations	08/07/2020
Enseignement technique agricole privé	Carles Laurent	Directeur UNREP	09/06/2020
	Boivin Nicolas	Directeur adjoint UNREP	09/06/2020
	Fayolle Philippe	Directeur de la Fédération régionale des MFR de Bourgogne-Franche-Comté	12/03/2020
	Lecaulle Benoît	Directeur de la Fédération régionale des MFR Auvergne-Rhône-Alpes	31/03/2020
	Grimault Roland	Directeur UNMFREO	03/07/2020
FCBA	Boulay Jacques	Chargé d'affaires Nord Est	13/11/2019

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
Fédération Française d'Équitation (FFE)	Lecomte Serge	Président	27/01/2020
	Bouix Frédéric	Délégué général	27/01/2020
Fédération nationale des caisses du Crédit Agricole	Baccarrère Régis	Responsable de projets Études et développement RH	18/01/2020
	Anweiler Murielle	Directrice du Département Études et développement RH	18/01/2020
FNEDT	Durand Patrice	Directeur	04/12/2019
	Lemaitre Marie-Christine	Présidente de la commission Emploi et affaires sociales	04/12/2019
	Charpentier Erwan	Directeur adjoint Entreprises, affaires sociales, emploi et formation	04/12/2019
FNSEA	Lachaux Jérôme	Responsable du service Formation	22/11/2019
FREDT Hauts-de-France	Dumont Jean-Paul	Président Hauts-de-France	20/03/2020
	Dambrime Marine	Chargée de mission Hauts-de-France	20/03/2020
FRSEA	Frauciel Nathalie	Chargée de mission Emploi formation Région Hauts-de-France et secrétaire administrative CPRE	17/03/2020
	Servier Pascal	Responsable Commission emploi et formation Auvergne-Rhône-Alpes	30/03/2020
ISA de Lille	Malésys Sébastien	Directeur de l'apprentissage	29/04/2020
MAA CGAAER	Guillet Patrice	membre	13/01/2020
MAA DGER Sous-Direction des politiques de formation et d'éducation Inspection de l'enseignement agricole	Croyère Adeline	Sous-directrice des politiques de formation et d'éducation	02/10/2019
	Guyot Joëlle	Sous-directrice adjointe des politiques de formation et d'éducation	26/09/2019

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
	Guégan Yveline	Cheffe du bureau de l'apprentissage et de la FPC	26/09/2019
	Joly Philippe	Bureau de l'apprentissage et de la FPC	16/12/2019
	Thieblemont Selma	Bureau de l'apprentissage et de la FPC	07/07/2020
	Richard Anne	Chargée de mission apprentissage	07/07/2020
	Barutaut Jean-Pierre	Inspecteur chargé formation professionnelle continue et apprentissage	18/11/2019
	Devilliers Laurent	Assesseur du doyen de l'IEA	18/11/2019
MAA DGPE Sous-direction compétitivité	Senet David	Chef du Bureau de l'emploi et de l'innovation	14/01/2020
	Djata Catherine	Bureau de l'emploi et de l'innovation	14/01/2020
MAA DGPE Sous-direction Filières forêt-bois, cheval et bio-économie	Sylvain Réallon	Sous-directeur Filières forêt-bois, cheval et bio-économie	10/03/2020
	Clérin Patrick	Bureau du cheval et de l'institution des courses - Chargé de mission "Institution des courses"	10/03/2020
	Lejeune Jean-Marie	Adjoint au chef de bureau des entreprises forestières et industries du bois	10/03/2020
MAA Secrétariat général Service des affaires financières, sociales et logistiques Sous-direction du travail et de la protection sociale	Olivier Cunin	Sous-directeur du travail et de la protection sociale	24/01/2020
	Serra Jean-Olivier	Chef du bureau de la réglementation du travail et du dialogue social	24/01/2020
	Poitou-Duplessy Jean	Bureau de la réglementation du travail et du dialogue social	24/01/2020
Service de la statistique et de la prospective	Mahé Muriel	Centre d'études et de prospective Chargée de mission formations, compétences, métiers et filière forêt-bois	10/02/2020

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
Ministère du budget, des comptes publics, de la fonction publique et de la réforme de l'État	Legendre Michel	Contrôleur général économique et financier	19/12/2019
Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation	Hélard David	IGESR Chef du pôle voie professionnelle et apprentissage	21/07/2020
Ministère du Travail, de l'emploi et de l'insertion	Marx Jean-Marie	Haut Commissaire aux compétences et à l'inclusion par l'emploi	21/10/2019
	Rémy Stéphane	Sous-directeur des politiques de formation et du contrôle	12/12/2019
	Mons Valérie	Référente apprentissage DIRECCTE Normandie	16/04/2020
OCAPIAT	Braoudé Dominique	Président	09/12/2019
	Dufour Jean-Pierre	Directeur Branches professionnelles et certification	09/12/2019
	Costiou Gaëlle	Responsable Section professionnelle paritaire Pêche, Cultures marines et Coopération maritime	12/12/2019
	Boulzat Christine	Directrice régionale Bourgogne-Franche-Comté	11/03/2020
	Allard-Demuys Martine	Directrice régionale Hauts-de-France	17/03/2020
	Pires Victor	Directeur régional Île de France et Normandie par intérim	15/04/2020
	Diedhiou Elisabeth	Conseillère formation Normandie	15/04/2020
	Bert Florence	Directrice régionale Auvergne-Rhône-Alpes	31/03/2020
ONF	Darmon Clémentine	Cheffe de Département développement RH	25/02/2020
	Rochand Méline	Responsable recrutement et concours - apprentissage	25/02/2020
	Fetus Armand	Responsable du centre national de formation	25/02/2020

Organisme	Nom Prénom	Fonction	Date de rencontre
Organisations syndicales	Thevenoux Jean-Marie	SGEN CFDT Auvergne-Rhône-Alpes Représentant des personnels de l'ETAP	30/03/2020
	Laurenson Geneviève	SNETAP – FSU Section régionale Auvergne-Rhône-Alpes Secrétaire régionale titulaire	30/03/2020
	Fleury Didier	SEA - UNSA	30/03/2020
Pôle Emploi Clermont-Ferrand	Gueux Cécile	Directrice adjointe et cheffe de projet agricole et agro-alimentaire	30/03/2020
Tippagral	Fernandes Daniel	Directeur des opérations	12/03/2020
UNEP	Savary Nicolas	Conseiller formation	13/11/2020
	Deltour Arnaud	Responsable CREF Hauts-de-France	17/03/2020
	Everaert Denis	Membre et précédent responsable CREF Hauts-de-France	17/03/2020
	Stéphan Claire	Députée régionale Hauts-de-France	17/03/2020
	Dumas Laetitia	Animatrice Auvergne-Rhône-Alpes	30/03/2020
	Devisch Inès	Députée régionale Normandie	15/04/2020
	Liorzou Vincent	Président du comité régional emploi formation Normandie	15/04/2020
	Ely Laurent	Président UNEP Normandie	15/04/2020
Union nationale ADMR	Jacquon Laurence	Directrice adjointe	09/12/2019
Vitagora	Lustrat Elisabeth	Pôle croissance	12/03/2020
	Duc Justine	Responsable formation	12/03/2020
VIVEA	Dingli Béatrice	Directrice générale	25/03/2020

Annexe 3 : Liste des sigles utilisés

ADMR	Aide à domicile en milieu rural
AFASEC	Association de formation et d'action sociale des écuries de courses
AFEST	Action de formation en situation de travail
ANIA	Association nationale des industries alimentaires
ASD	AgroSup Dijon
CA	Conseil d'administration
CARIF	Centre d'animation, de recherche et d'information sur la formation
CDR	Centre de ressources
CEP	Conseil en évolution professionnelle
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFAR	Centre de formation d'apprentis régional
CFPPA	Centre de formation professionnelle et de promotion agricoles
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CGEM	Conduite et gestion des entreprises maritimes
CGI	Code général des impôts
CIPP	Certificat individuel de produits phytopharmaceutiques
CNEA	Conseil national de l'enseignement agricole
CNEAP	Conseil national de l'enseignement agricole privé
CNFPT	Centre national de la fonction publique territoriale
CPC	Commission professionnelle consultative
CPF	Compte personnel de formation
CPIR	Commission paritaire interprofessionnelle régionale
CPNE	Commission paritaire nationale pour l'emploi
CPNEFP	Commission paritaire nationale de l'emploi et la formation professionnelle
CPRDFOP	Contrat de plan régional de développement des formations et de l'orientation professionnelles

CPRE	Commission paritaire régionale pour l'emploi
CPREFP	Commission paritaire régionale de l'emploi et la formation professionnelle
CQP	Certificat de qualification professionnelle
CREFOP	Comité régional de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnelles
CS	Certificat de spécialisation
CUFPA	Contribution unique à la formation professionnelle et à l'apprentissage
DEPP	Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRAAF	Direction régionale de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt
ECTS	European credit transfer system
EN	Éducation nationale
EPL	Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles
ETA	Enseignement technique agricole
ETAP	Enseignement technique agricole public
FCBA	Institut technologique Forêt, cellulose, bois-construction et ameublement
FFOM	Forces faiblesses opportunités menaces
FIS	Formation initiale scolaire
FNEDT	Fédération nationale des entrepreneurs des territoires
FOAD	Formation ouverte à distance
FPC	Formation professionnelle continue
FPCA	Formation professionnelle continue et apprentissage
FREDT	Fédération régionale des entrepreneurs des territoires
GEIQ	Groupement d'employeurs pour l'insertion et la qualification
GIP	Groupement d'intérêt public
Greta	Groupement d'établissements (regroupement d'établissements de l'EN opérateur de la formation continue)
IEA	Inspection de l'enseignement agricole

IFCAM	Institut de formation du crédit agricole mutuel
IFRIA	Institut de formation régional des industries alimentaires
IIB	Industrie et importation du bois
MEN	Ministère de l'éducation nationale
MESRI	Ministère de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
MFR	Maison familiale et rurale
NSA	Non-salarié agricole
OCAPIAT	Opérateur de compétences pour la coopération agricole, l'agriculture, la pêche, l'industrie agro-alimentaire et les territoires
OF	Organisme de formation
ONF	Office national des forêts
OPCA	Organisme paritaire collecteur agréé
Opco	Opérateur de compétences
OREF	Observatoire régional de l'emploi et de la formation
PIC	Plan d'investissement dans les compétences
POEC	Préparation opérationnelle à l'emploi collective
POEI	Préparation opérationnelle à l'emploi individuelle
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
RNQ	Référentiel national qualité
RS	Répertoire spécifique
RSE	Responsabilité sociétale des entreprises
RSO	Responsabilité sociétale des organisations
SRFD	Service régional de la formation et du développement
UC	Unité capitalisable
UCARE	Unité capitalisable d'adaptation régionale à l'emploi
UNMFREO	Union nationale des maisons familiales rurales d'éducation et d'orientation
UNREP	Union nationale rurale d'éducation et de promotion

Annexe 4 : La FPCA dans l'ETAP avant la réforme

1. Cadrage quantitatif

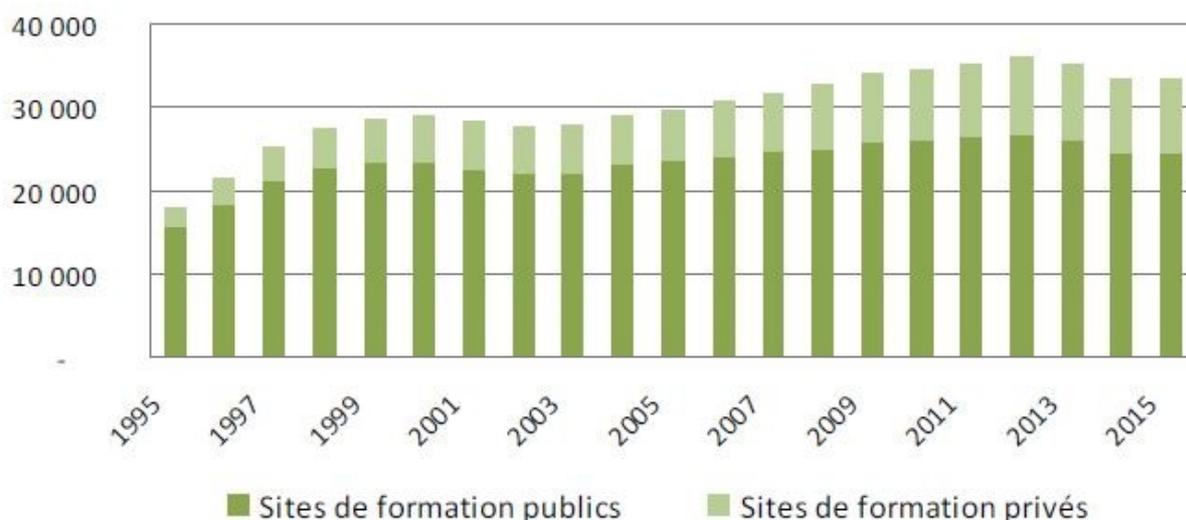
1.1 Les apprentis et les stagiaires de la FPC

1.1.1 Les apprentis de l'enseignement agricole

L'apprentissage tient une place importante dans l'enseignement agricole puisque, tous niveaux confondus, 15% des apprenants inscrits en formation initiale sont des apprentis⁵¹. Entre la classe de seconde et le BTSA, la proportion d'apprentis est plus élevée et atteint 19 % des apprenants.

Le nombre d'apprentis dans l'enseignement agricole a plus que doublé entre 1995 et 2017, passant de 17 395 à 35 158⁵² ce qui représente 8,3% de la totalité des apprentis en France⁵³. Au delà de cette tendance sur la période, on constate une légère baisse des effectifs entre 2013 et 2015 (Figure 1) puis une augmentation de 5,6% entre 2015 et 2017 (+ 1 856 apprentis). A noter que l'enseignement agricole compte également 47 700 élèves et étudiants en alternance sous statut scolaire, pour l'essentiel au sein des MFR.

Figure 1 : Evolution du nombre d'apprentis dans l'enseignement agricole entre les rentrées scolaires 1995 et 2015



En 2015, l'enseignement agricole public continue de rassembler la majorité des d'apprentis mais la place de l'enseignement agricole privé, initialement marginale, s'est accrue et apparaît alors comme une base de départ pour d'éventuels développements.

Le vivier de l'apprentissage dans l'enseignement agricole repose principalement sur des candidats issus de la formation initiale scolaire, 86% des apprentis selon l'enquête MEN-SIFA⁵⁴.

51 StatEA – Actualité n°2017 – 02. MAA - DGER

52 Portrait de l'enseignement agricole Édition 2019. MAA-DGER, MEN-SIFA, MESRI-SISE

53 Les apprentis. Références et statistiques 2019. Les publications de la Depp. Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. <https://www.education.gouv.fr/cid57096/reperes-et-references-statistiques.html>

54 Enquête statistique 2014-2015 sur l'apprentissage agricole. MEN-SIFA

Le tableau suivant montre l'évolution entre 1995 et 2015 du nombre d'apprentis dans l'enseignement agricole selon le niveau de diplômes.

		Rentrées scolaires				
		1995	2000	2005	2010	2015
Diplômes de niveau I			149	164	335	1 030
dont	Ingénieur et Paysagiste		149	164	271	1 030
	Autres		-	-	64	-
Diplômes de niveau II			63	142	419	738
dont	Licence professionnelle		9	97	309	589
	Autres		54	45	110	149
Diplômes de niveau III		1 919	4 601	5 150	6 510	8 163
dont	Brevet de technicien supérieur agricole	1 718	4 207	4 651	5 736	7 323
	Autres	201	394	499	774	840
Diplômes de niveau IV		3 419	7 438	8 521	13 736	12 240
dont	Baccalauréat professionnel agricole		3 280	4 654	8 593	7 088
	Brevet professionnel	897	2 722	2 633	3 229	3 097
	Brevet de technicien agricole	2 142	629	87	19	-
	Autres	380	807	1 147	1 895	2 055
Diplômes de niveau V		12 597	16 806	15 815	13 473	11 131
dont	Certificat d'aptitude professionnelle agricole	8 331	10 743	9 327	8 874	7 686
	Brevet professionnel agricole	-	-	-	2 043	1 710
	Brevet d'études professionnelles agricoles	3 503	5 150	5 255	843	-
	Autres	763	913	1 233	1 713	1 735
Total		17 935	29 057	29 592	34 473	33 302

Dans l'enseignement secondaire, les formations de niveau V sont marquées par un recul des effectifs de presque 12 % sur les vingt dernières années, alors que le niveau IV voit ses effectifs multipliés par 3,6. Les niveaux IV et V rassemblent 70 % des apprentis en 2015 et montrent des effectifs quasi équivalents (11 à 12 000 apprentis pour chacun).

En 2017, les diplômes les plus représentés à ces niveaux sont le certificat d'aptitude professionnelle agricole (CAPa) (7 765 apprentis) et le baccalauréat professionnel agricole (7 091 apprentis).

Dans l'enseignement supérieur (niveaux I, II et III), les nombres d'apprentis préparant un diplôme de niveau III et de ceux préparant un BTSA ont été multipliés par 4,3 ces 20 dernières années. En 2015, le niveau III rassemblait 82% des apprentis de l'enseignement supérieur ; ce taux est passé à 72% en 2017. En effet, dans l'enseignement supérieur long, l'apprentissage mis en place dans les années 2000 a vu ses effectifs multipliés par 9,1 depuis 2010, avec une forte croissance annuelle, supérieure à 20%. Cette dernière période a été marquée par le développement de la mise en œuvre de cycles d'ingénieur par apprentissage dans la plupart des écoles.

L'explosion de l'apprentissage dans l'enseignement supérieur, et notamment dans l'enseignement supérieur long, pourrait contribuer à casser l'image actuelle de l'apprentissage, encore assimilé à une voie de garage pour les jeunes en échec scolaire (d'où une majorité d'apprentis dans les niveaux IV et V) et amener à le reconsidérer pour ce qu'il est, à savoir un véritable outil d'insertion dans l'emploi.

L'apprentissage dans l'enseignement agricole se féminise et la part des apprenties atteint en 2016, 27 % des effectifs (contre 17 % en 1995). Cette féminisation est toutefois très variable selon le niveau de diplôme préparé et le secteur d'activité.

Les résultats aux examens 2017 en apprentissage varient de 69 à 96 % selon le diplôme préparé, respectivement 96 % en CAP agricole, 91 % en BEPA, 80 % en baccalauréat professionnel et 69 % en BTSA⁵⁵.

Bien que les taux de réussite aux examens dans la voie de l'apprentissage soient parfois moins élevés qu'en formation initiale scolaire, les enquêtes d'insertion des apprentis à 3 ans montrent un taux net d'emploi (TNE) supérieur pour chacun des diplômes observés. Ainsi, en CAP agricole, le TNE est de 75 %, en baccalauréat professionnel de 85 % et en BTSA de 93 %.

En 2017, deux secteurs d'activité accueillent plus de 80 % des effectifs d'apprentis. Ce sont la production agricole (45% des apprentis soit 14 500) et l'aménagement des espaces (38% des apprentis soit 12 000). Les secteurs des services à la personne et aux territoires et de la transformation alimentaire ne rassemblent que 10 % des effectifs (respectivement 7% et 3 %). Entre 1995 et 2015, le nombre d'apprentis préparant un diplôme dans le secteur de la production agricole a été multiplié par 1,4; pour le secteur de l'aménagement des espaces, ce nombre a été multiplié par 2,1.

1.1.2 Les stagiaires de la formation professionnelle continue

En 2017, 16,8 millions d'heures-stagiaires ont été délivrées dans le cadre de la formation professionnelle continue et ont concerné 124 046 stagiaires (soit respectivement environ 13,5% et 14% des chiffres correspondants pour l'ensemble des établissements sous tutelle du MEN et du

⁵⁵ La faiblesse de ce taux interpelle et pourrait appeler une investigation spécifique hors du champ de la mission

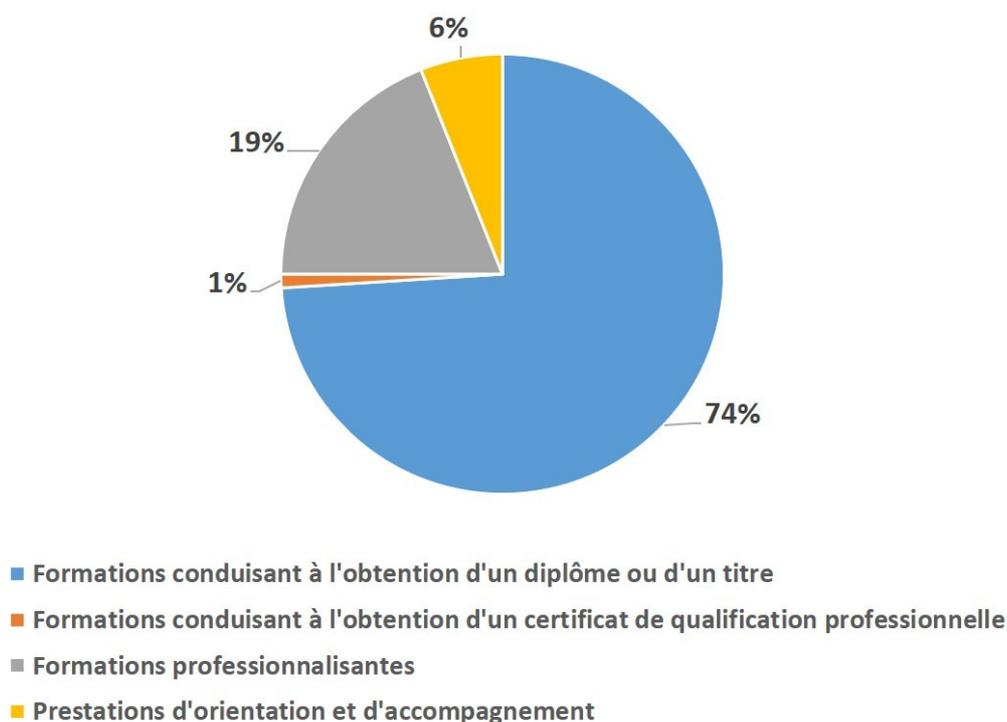
MESRI⁵⁶).

La formation professionnelle continue recouvre deux démarches très différentes :

- les formations qui conduisent à l'acquisition d'un diplôme, d'un titre ou d'un certificat de qualification professionnelle ont concerné un quart des stagiaires et représentaient les trois quarts du volume horaire réalisé, avec une durée moyenne de 11,4 semaines en centre de formation (Figure 2). Parmi ces formations, le principal diplôme est le Brevet professionnel Responsable d'exploitation, qui totalise à lui seul trois millions d'heures-stagiaires.

- les formations professionnalisantes courtes ont concerné les trois autres quarts des stagiaires, avec une durée moyenne de 5,5 jours. Avec 213 000 heures-stagiaires délivrées, le certificat individuel pour l'utilisation des produits phytopharmaceutiques (Certiphyto) est la formation qui a accueilli le plus grand nombre de stagiaires (14 201).

Figure 2 : Répartition du nombre d'heures-stagiaires délivrées suivant la finalité des formations



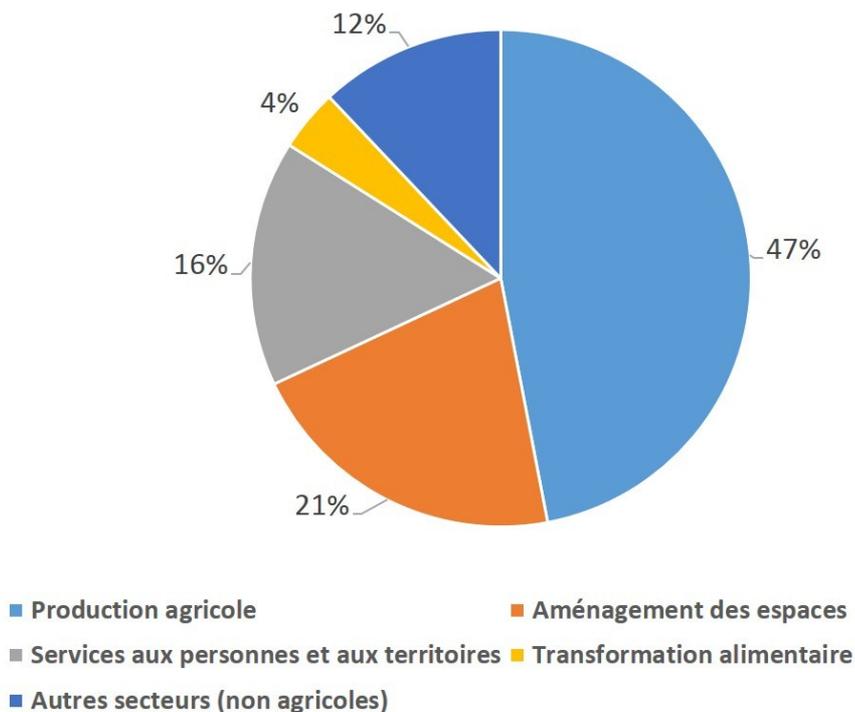
Les formations dispensées concernent principalement quatre secteurs d'activité : la production agricole, l'aménagement des espaces, le service à la personne et aux territoires et la transformation alimentaire.

Globalement, les formations relatives au secteur de la production agricole ont représenté la moitié du volume horaire réalisé (47%) devant celles relatives à l'aménagement des espaces (21%) (Figure 3).

⁵⁶ La formation continue. Références et statistiques 2019. Les publications de la Depp. Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse. <https://www.education.gouv.fr/cid57096/reperes-et-references-statistiques.html>

Le recours à la formation par apprentissage est marqué par de gros écarts selon les secteurs d'activité. Il est particulièrement important dans les entreprises du paysage (12% des salariés sont des apprentis⁵⁷) et moindre dans la production agricole (seulement 2% d'apprentis).

Figure 3 : Répartition du nombre d'heures-stagiaires délivrées suivant le secteur professionnel des formations



1.2 Les centres de formation d'apprentis et de stagiaires de la formation professionnelle continue

1.2.1. Les centre de formation d'apprentis

A la rentrée 2018, l'enseignement agricole compte 135 centres de formation d'apprentis dont 94 publics et 41 privés.

Contrairement aux autres secteurs d'activité où la mise en œuvre de l'apprentissage est confiée aux chambres consulaires, le secteur agricole a historiquement placé la formation par apprentissage au sein des EPL. 71 % des apprentis sont ainsi accueillis dans les centres constitutifs de formation d'apprentis (CFA) des EPL qui représentent 54 % des lieux de formation.

Les 29 % restants des apprentis sont majoritairement inscrits dans des CFA privés et qui représentent 46 % des lieux de formation. Le tableau ci-dessous indique la répartition des apprentis dans ces structures privées (principalement CNEAP⁵⁸, MFR⁵⁹, UNREP⁶⁰).

57 Chiffres clés 2017 des entreprises du paysage. Union nationale des entreprises du paysage.

58 Conseil national de l'enseignement agricole privé

59 Maison familiale rurale

60 Union nationale rurale d'éducation et promotion

Établissements accueillant des apprentis autres que les EPL	Nbre d'apprentis en 2018⁶¹
CNEAP	4 182
MFR	2 562
UNREP	1 149
IFRIA ⁶²	276
Chambres d'agriculture	812
Association pour le développement de l'apprentissage francilien agricole	479
Autres (ISFFEL, EPLE et CFA de l'EN, entreprises...)	409
Total	9 869

Entre 1995 et 2015, le nombre d'apprentis inscrits dans des sites de formation publics a été multiplié par 1,6 (+ 8 655 apprentis) ; dans le même temps, le nombre d'apprentis inscrits dans des sites de formation privés a été multiplié par 4 (+ 6 702 apprentis)⁶³.

Le tableau de la page suivante indique la répartition des apprentis dans l'enseignement agricole selon la Région et le statut, public ou privé, de l'établissement d'accueil (rentrée scolaire 2015).

Dans deux régions, la Bretagne et les Hauts-de-France, la contribution des établissements privés à l'apprentissage est supérieure à celle des établissements publics. Dans deux autres régions, l'Île-de-France et les Pays de la Loire, la proportion d'apprentis accueillis dans l'enseignement privé est supérieure à 40% du nombre total d'apprentis. A noter un effectif important d'apprentis dans les Hauts-de-France, nonobstant la taille limitée de la région.

61 Seuls sont comptabilisés les apprentis du domaine agricole

62 Institut de formation régional des industries agro-alimentaires

63 StatEA – Actualité n°2017 – 02. MAA - DGER

Région	Nbre d'apprentis dans les sites publics	Nbre d'apprentis dans les sites privés	Nombre total d'apprentis
Auvergne-Rhône-Alpes	2 480 (69%)	1 110 (31%)	3590
Bourgogne-Franche-Comté	2 487 (95%)	136 (5%)	2623
Bretagne	674 (37%)	1 127 (63%)	1801
Centre-Val-de-Loire	1 269 (86%)	208 (14%)	1477
Corse	101 (100%)		101
Grand-Est	2 545 (84%)	489 (16%)	3034
Guadeloupe	103 (100%)		103
Guyane	67 (100%)		67
Hauts-de-France	1 643 (41%)	2 389 (59%)	4032
Ile-de-France	826 (53%)	730 (47%)	1556
Martinique	109 (100%)		109
Normandie	1 934 (81%)	459 (19%)	2393
Nouvelle Aquitaine	3 475 (85%)	627 (15%)	4102
Occitanie	2 156 (88%)	295 (12%)	2451
Pays de la Loire	1 527 (58%)	1 126 (42%)	2653
Provence-Alpes-Côte-d'Azur	2 179 (89%)	261 (11%)	2440
Réunion	410 (100%)		410
Total	24 345 (73%)	8 957 (27%)	33 302

1.2.2 Les centres de formation professionnelle continue

En ce qui concerne la formation professionnelle continue, l'enseignement agricole comprend 410 centres (154 publics et 256 privés) en 2018. Les établissements publics assurent les trois quarts du total des heures-stagiaires et accueillent 80 % des stagiaires.

2. Caractéristiques des établissements de l'enseignement agricole public qui accueillent des apprentis et des stagiaires de la FPC

2.1 Les particularités des CFA et CFPPA de l'enseignement agricole public

Le positionnement des CFA et des CFPPA au sein des EPL présente un double avantage. En effet, ces centres bénéficient d'une part, du maillage territorial couvert par les EPL qui permet une offre de formation de proximité et, d'autre part, de la présence des exploitations agricoles et des ateliers technologiques qui constituent de véritables centres d'application pédagogique des métiers au profit des apprentis et des stagiaires de la FPC..

Au-delà de la formation elle-même, les CFA et CFPPA contribuent, comme ils le doivent, aux cinq missions spécifiques qui sont confiées à l'enseignement agricole public par le code rural et de la pêche maritime.

Par ailleurs, la loi du 5 mars 2014 définit de nouvelles missions qui visent à sécuriser l'orientation vers l'apprentissage et concernent tous les CFA : les CFA doivent assister les candidats à l'apprentissage dans la recherche d'un employeur, et ceux en rupture de contrat dans la recherche d'un nouvel employeur en lien avec le service public de l'emploi (article L 6231-1 du code du travail). Dans l'enseignement agricole, au-delà de la mise en œuvre effective de ces missions, la coexistence dans un même établissement, voire parfois dans un même site, d'une offre diversifiée comportant toutes les voies de formation professionnelle permet de proposer des passerelles aux apprenants, pour ajuster et personnaliser leur parcours et éviter d'éventuelles interruptions.

Les certifications portées par le ministère en charge de l'agriculture sont ouvertes à l'ensemble des voies de formations. Pour beaucoup de diplômes, la certification par unité capitalisable est possible et particulièrement mobilisée en apprentissage et en formation professionnelle continue.

Par ailleurs, la rénovation des diplômes a conduit à la rédaction de référentiel de certification selon une approche capacitaire ce qui permet une adaptation plus facile du diplôme aux différentes situations professionnelles. Elle prévoit également la conduite de modules de formation spécifiques dont les objectifs sont à l'initiative de l'établissement et qui accompagne une adaptation aux situations locales.

2.2. Bilan de la situation administrative et financière des CFA et CFPPA

2.2.1 Situation financière des centres

Ressources et charges des CFA

Les ressources de fonctionnement courant des CFA proviennent de la taxe d'apprentissage perçue directement et du financement par les conseils régionaux sous la forme d'une subvention d'équilibre de leur budget.

Les locaux des CFA appartiennent aux collectivités régionales. Dans l'esprit introduit par la loi du 5 septembre 2018, elles devraient prélever un loyer. Dans le nouveau dispositif, elles disposeront d'une enveloppe annuelle de 180 M€ pour assurer les investissements immobiliers et l'achat de gros équipements dans les CFA.

Les dépenses de fonctionnement courant sont principalement des charges de personnel contractuel sur budget. Environ 40 % des directeurs de CFA sont fonctionnaires ou contractuels

d'État⁶⁴ et ne sont pas à la charge du centre⁶⁵. Les autres charges incluent des dépenses d'entretien des locaux, d'équipements pédagogiques, d'internat et de restauration.

Ressources et charges des CFPPA

En 2016, les conseils régionaux restent les financeurs majoritaires des CFPPA avec une part de leurs ressources légèrement supérieure à 50%. Cette part est variable d'un centre à l'autre. Les crédits des OPCA représentent en moyenne 20% des recettes des CFPPA et les entreprises 10%. Les autres sources de financement sont l'UE, l'État, les autres collectivités. En 2018, dans la très grande majorité des CFPPA (90 %), la part du financeur principal dans les ressources est située entre 30 et 50%.

Cette diversité des sources de financement peut apporter une indépendance et une sécurité financières aux CFPPA.

L'activité principale des centres reste la FPC conduisant à des diplômes du MAA, suivie à un moindre degré par l'apprentissage.

Le chiffre d'affaires des CFPPA montre des écarts importants selon les établissements : une moitié des centres a un chiffre d'affaires annuel inférieur à 1 million € et 14 % a un chiffre d'affaires supérieur à 2 millions €. ⁶⁶

Les charges de fonctionnement courant sont de nature identique à celles des CFA. La direction compte en moyenne un ETP avec un statut de fonctionnaire dans quatre établissements sur cinq.

Les données financières des CFA et CFPPA

Les enquêtes de vulnérabilité programmées par la DGER et le suivi financier des établissements réalisé annuellement par l'IEA constituent des outils de diagnostic de la santé financière des centres. Ces sources fournissent des données précises sur différents critères comme par exemple les résultats du budget de fonctionnement ou l'importance du fonds de roulement.

En 2018, selon le critère considéré, de 20 à 30% des CFA et de 10 à 30% des CFPPA connaissent une situation financière délicate. Une étude précédente de l'IEA⁶⁷ révélait qu'environ 25% des centres présentaient un résultat moyen nettement négatif.

Bien que les charges de personnel constituent l'essentiel des dépenses des centres, cette dernière étude n'avait pas mis en évidence de corrélation entre les résultats financiers des centres et les obligations de service des formateurs. Ce dernier critère n'est donc pas le seul facteur déterminant la santé financière des centres.

Mise en œuvre d'une comptabilité analytique

En 2018, moins de 50 % des CFA et 80 % environ des CFPPA mettaient en œuvre une comptabilité analytique⁶⁸.

Un tel écart peut s'expliquer par des origines de financement et des contraintes de compte-rendu

64 Personnels des établissements publics d'enseignement et de formation agricole travaillant pour les formations par apprentissage et pour les formations professionnelles continues. État des lieux au 1^{er} janvier 2019. DGER

65 Certains formateurs sont des fonctionnaires sur poste gagé. Ils représentent alors pour le centre un coût unitaire supérieur à celui des formateurs contractuels.

66 Synthèse de l'enquête Les CFPPA : Trajectoire, actualité, perspectives. AgroSup Dijon Eduter mars 2017

67 Rapport de l'IEA Analyse comparée des résultats économiques des CFA et CFPPA en lien avec l'application du protocole de gestion des agents contractuels - R11 056 Juin 2012

68 Information transmise par Jean-Pierre Barutaut et Patrice Guillet Inspecteurs de l'enseignement agricole

financier très différentes (subventionnement à l'équilibre pour les CFA versus vente de prestations pour les CFPPA).

Quoi qu'il en soit, le besoin d'amélioration sur le sujet semble massif pour les CFA.

2.2.2 Les ressources humaines dans les CFA et les CFPPA et leur gestion

En 2018, un total de 2 672 agents contractuels sur budget étaient impliqués dans des formations en apprentissage et 2 572 dans des actions de formation professionnelle continue. Le nombre moyen d'agents contractuels dans les CFA et les CFPPA était de respectivement 26 et 17 avec des grandes variations selon les centres (par exemple de 2 à 98 personnes dans les CFA). Ces effectifs n'ont pas évolué notablement entre 2018 et 2019.

Les formateurs ou assimilés représentaient environ 70 % des agents contractuels, aussi bien dans les CFA et CFPPA. 26% des formateurs de CFA et 34 % des formateurs de CFPPA étaient de niveau inférieur ou égal à Bac +2. Ainsi, en 2018, une part non négligeable de formateurs ne semble pas apte et préparée à prendre en charge les nouvelles missions d'ingénierie découlant de la réforme.

Le total des postes gagés dans les CFA et CFPPA était de 275 en 2018 dont 157 dans les CFA. Il a régressé d'environ 12 % en 2019. Le handicap de compétitivité généré par le dispositif des postes gagés est ainsi en voie d'extinction même s'il peut demeurer sensible dans quelques établissements en raison d'un grand nombre de postes gagés.

La gestion des agents contractuels

Le protocole de gestion des personnels de CFA et CFPPA date du 20 mars 1998⁶⁹. La détermination des obligations de service et des rémunérations des formateurs est un point central des conditions d'emploi. Elle relève de la compétence du conseil d'administration de chaque EPLEFPA.

La plupart des établissements (78 % des CFA et 73 % des CFPPA) ont mis en place une déclinaison locale du protocole⁷⁰ : dans les 3/4 des CFA et la moitié des CFPPA, les obligations de service des formateurs se fondent sur une durée annuelle exprimée en temps de formation "en face à face", comprise dans la fourchette prévue par la partie II du protocole.⁷¹ Les conditions de mise en œuvre du protocole demeurent cependant très hétérogènes, parfois même au sein d'un établissement.⁷²

Par ailleurs, la part des heures de cours en face à face dans l'activité des formateurs reste élevée, aussi bien dans les CFA (79 %) que dans les CFPPA (65 %).

Ces constats laissent penser que les modalités de gestion des formateurs en 2018 sont en décalage avec la nécessaire adaptation de leurs activités pour répondre aux dispositifs et exigences de la réforme. En effet, les évolutions récentes des dispositifs de la FPCA ont introduit, entre autres, de nouvelles pratiques pédagogiques (nécessité de proposer des entrées et sorties permanentes et d'individualiser les parcours, mobilisation de la FOAD). Elles conduisent à une diversification des missions confiées aux formateurs et à un rapprochement fort des activités de

69 NS DGER/FOPDAC-ACE/N°98/N°2015 du 7 octobre 1998

70 Personnels des établissements publics d'enseignement et de formation agricoles. État des lieux au 1^{er} janvier 2019. document interne DGER

71 Le protocole fixe un service minimum de 648 heures et maximum de 774 heures de face à face formation.

72 21% des centres avaient encore des obligations horaires différenciées selon les agents

formation en apprentissage et en FPC. Pour l'IEA, cette convergence justifierait d'ailleurs de la mise en place d'un référentiel commun aux formateurs de FPCA⁷³. Conserver la situation de face à face entre le formateur et un groupe d'apprenants comme la référence du métier ne prépare pas à ces évolutions.

La mission suggère que le prochain protocole mesure les obligations de service par le volume annuel d'heures travaillées et non plus en référence à un nombre d'heures de face à face pédagogique.

Le recours à des formateurs externes

Dans la majorité des CFA, la part des formations assurées par du personnel extérieur est faible (moins de 20%). Dans la majorité des CFPPA, cette part se situe entre 10 et 50%.

Le recours à des formateurs extérieurs semble ainsi plus important dans les CFPPA.

Dans les CFPPA, même si le modèle dominant des ressources humaines reste majoritairement interne (70% des centres), 86% des centres signalent en 2016 avoir augmenté le recours à des formateurs externes et 70% d'entre eux estiment que cette tendance va se poursuivre⁷⁴. La mission estime que, bien organisé, ce recours contribue à l'agilité et la réactivité nécessaires pour mettre en place ou faire évoluer rapidement les formations en réponse aux besoins des professionnels et des salariés.

L'activité d'ingénierie

L'activité d'ingénierie semble plus importante dans les CFPPA que dans les CFA. En effet, la part du temps de travail des formateurs dévolu à l'ingénierie de développement est supérieure à 6% dans plus de 85% des CFPPA alors qu'elle ne dépasse 5% que dans la moitié des CFA. Par ailleurs, 77% des CFPPA ont au moins un ETP dédié à l'ingénierie de formation.

La stabilité des fonctions de direction

Enfin, une relative stabilité des personnels de direction semble requise pour conduire la politique de changement imposée par la réforme. Dans la grande majorité des CFA et CFPPA, le turn over des directeurs paraît modéré et ne pas être un obstacle majeur à l'adaptation des centres.

2.3. La démarche qualité dans les centres

Un changement notoire avait déjà été introduit par la loi du 5 mars 2014, détaillé par le décret du 30 juin 2015 relatif à la qualité des actions de FPC : les organismes financeurs sont tenus de vérifier que les organismes de formation (OF) répondent à des exigences qualité (six critères⁷⁵). L'obtention de labels ou de certifications Qualité appropriés est un moyen pour les OF de répondre aux dispositions légales et de bénéficier des financements paritaires (OPCA) et publics. Ces certifications peuvent être reconnues par le Conseil national de l'emploi, de la formation et de l'orientation professionnels (CNEFOP) ou par les organismes financeurs eux-mêmes.

Une enquête sur l'état d'avancement des démarches qualité dans les CFPPA a été réalisée par

73 Rapport IEA R18 004 Expertise sur l'évolution du référentiel professionnel de formateurs en FPC et apprentissage - Mai 2018

74 Synthèse de l'enquête Les CFPPA : Trajectoire, actualité, perspectives. AgroSup Dijon Eduter mars 2017

75 Ils concernent : la fixation d'objectifs de la formation, adaptés au public formé ; les dispositifs d'accueil, de suivi pédagogique et d'évaluation aux publics de stagiaires ; les moyens pédagogiques, techniques et d'encadrement à l'offre de formation ; la qualification professionnelle et la formation continue des personnels chargés des formations ; les conditions d'information du public sur l'offre de formation, ses délais d'accès et les résultats obtenus ; la prise en compte des appréciations rendues par les stagiaires

Eduter en 2017⁷⁶. La quasi totalité des CFPPA y a répondu (99 %).

La situation des CFPPA en matière de démarche qualité est décrite dans le tableau suivant :

Degré d'avancement de la démarche qualité	Nombre de CFPPA (%)
Centres certifiés CNEFOP	43 (29 %)
- dont certifiés pour le REF 132	10 (7 %)
Centres engagés dans une certification CNEFOP	55 (37 %)
- dont engagés dans une certification REF 132	36 (24 %)
Centres certifiés non CNEFOP	18 (12 %)
Centres ni certifiés, ni engagés dans une certification	31 (21 %)
- qui annoncent s'engager dans le REF 132 si freins levés	16 (11 %)
Total	147 (100 %)

Ainsi, dès 2017, 79 % des centres étaient déjà certifiés ou engagés dans une certification et 84 % d'entre eux avaient opté pour une certification répertoriée par le CNEFOP. Huit principaux labels ou certifications étaient mis en oeuvre dans ces CFPPA⁷⁷.

Sur l'ensemble des 147 centres, 31 % étaient déjà certifiés pour le REF 132 ou engagés dans une démarche de certification pour ce référentiel.

Pour les CFA, la mise en place d'une démarche qualité en 2017 ne résultait pas d'obligations réglementaires mais seulement des politiques incitatives de la DGER et de certains Conseils régionaux. Les personnels de CFA étaient moins sensibilisés aux enjeux de la qualité que ceux des CFPPA.

Pour autant, 80% des CFA apparaissaient certifiés ou engagés dans une démarche de certification mais seulement 14 % des CFA étaient certifiés, contre 43 % des CFPPA.

Au regard des analyses qui précèdent, les CFPPA semblent bien préparés, mieux que les CFA, à répondre aux dispositifs et exigences de la réforme. En effet, leur maîtrise de la comptabilité analytique, leur capacité à rechercher de sources de financement diversifiées, leurs potentiel et expérience en ingénierie de formation et de développement, leurs acquis en matière de certification, sont autant d'éléments favorables à leur appropriation de la réforme.

76 Enquête ASD-Eduter Ingénierie/Équipe Qualité – octobre 2017

77 REF 132, NF 214, CCFP, ISQ QPQF, ISO 29990, QUALICET VIV 03, CERTIF LANGUEDOC ROUSSILLON MIDI PY

3. Les leçons à tirer des chantiers lancés par la DGER et des initiatives des établissements

3.1. Les réseaux de CFA et CFPPA

Face au contexte très évolutif de la FPCA, la DGER a développé à partir de 2007 une politique incitant les CFA et CFPPA à s'organiser en réseaux régionaux⁷⁸. Les objectifs fixés aux réseaux de centres étaient de développer des actions selon trois axes :

- la co-production de dispositifs de formation ou de développement,
- la mutualisation des compétences et la professionnalisation des équipes,
- la représentation des centres et de leur potentiel auprès des partenaires.

A cette fin, la DGER apportait son soutien à la mise en place des réseaux via le financement d'un poste d'animateur dédié.

En 2018, 84% des CFA et 90 % des CFPPA déclaraient participer à un réseau formalisé (*a minima* via l'existence d'une convention cadre).

La plupart des réseaux n'ont pas de statut juridique et les relations entre les centres sont définies au travers d'une simple charte, d'une convention ou d'un complexe régional d'information pédagogique et technique (CRIPT). Souvent le budget commun est porté par un des EPL partenaires support du réseau.

On constate logiquement une diversité régionale quant aux solutions de structuration des réseaux, à leurs instances de gouvernance et modalités de pilotage, à leur périmètre d'activité. Cependant, les chartes et conventions définissent le plus souvent deux niveaux de gouvernance : une instance plénière qui fixe les objectifs stratégiques et un comité exécutif qui prend les décisions nécessaires tout au long de l'année pour leur mise en oeuvre.

Les rôles respectifs des directeurs de centre, des directeurs d'EPL et de la DRAAF dans la gouvernance et le pilotage sont variables eux aussi d'un réseau à l'autre²⁶. Cependant, le pilotage du réseau par les directeurs d'EPL en étroite collaboration avec les directeurs de centre et avec l'appui de la DRAAF semble le plus efficace. En effet, outre des échanges associant l'ensemble des parties prenantes, l'implication des directeurs d'EPL permet d'éviter tout retard ou obstacle dans les prises de décision.

Un rapport de l'IEA de 2015⁷⁹ a évalué le fonctionnement des réseaux régionaux de centres. La majorité des réseaux met en œuvre les trois axes d'actions promus par la DGER (Cf. *Supra*). L'investissement est plus marqué sur l'axe "coproduction de dispositifs de formation". L'organisation en réseau contribue au développement de l'activité des centres et à leur positionnement sur les marchés de formation. Elle fournit également un cadre approprié pour répondre de manière plus efficace aux attentes des parties prenantes de la FPCA (individus, entreprises et collectivités). L'appropriation du réseau par l'ensemble des membres est un prérequis à son bon fonctionnement. Elle autorise les échanges de pratiques et les actions collectives qui concourent à l'amélioration des procédures des centres ainsi qu'à l'avancée et l'harmonisation des démarches qualité.

78 Notes de service DGER/SDEPC/SDSFRD/N2007-2062 du 3 mai 2007 et DGER/SDEPPC/SDSFRD/N2008-2032 du 27 février 2008

79 Rapport IEA R15 007 Evaluation du fonctionnement des réseaux régionaux de centres de formation, CFPPA et CFA, dans l'enseignement agricole public. Octobre 2015

Les réseaux de CFA et CFPPA aujourd'hui actifs répondent aux objectifs initialement fixés.

Ces objectifs, identifiés par la DGER dès 2007, notamment en matière d'évolution des dispositifs de formation, sont encore pertinents dans le contexte de la réforme de 2018. L'organisation en réseaux a sans doute permis aux centres de mieux se préparer à répondre aux nouvelles contraintes imposées par la Loi.

Cependant, des efforts restent à fournir pour une formalisation systématique de la gouvernance et du fonctionnement des réseaux, étape nécessaire pour garantir le dispositif face au turn over des directeurs de centre et pour asseoir la confiance des membres²⁶.

3.2 Les expérimentations en matière d'innovation pédagogique

3.2.1 L'individualisation des parcours et le développement des FOAD

Le programme d'individualisation des formations et de modernisation de l'offre publique de formation professionnelle continue et d'apprentissage agricoles (PRIMO) a été mis en place par la DGER en 2001⁸⁰. Ce programme bénéficiait d'un cofinancement du Fonds social européen (FSE) et se composait d'actions nationales et de programmes régionaux déployés via des appels à propositions. En ce qui concerne les dispositifs de formation, les objectifs de PRIMO étaient de développer l'individualisation des parcours et les dispositifs de formation ouverte, de diversifier les stratégies et situations d'apprentissage.

En 2008, l'IEA⁸¹ fait un bilan mitigé de ce programme. Les établissements ont répondu diversement aux appels à propositions et dans les centres impliqués, les avancées ont été hétérogènes et certaines actions n'ont pas abouti.

Cependant, malgré ces résultats contrastés, PRIMO a permis l'émergence d'initiatives régionales. Des investissements ont été réalisés pour créer des ressources pédagogiques (documents d'autoformation, ressources multimédias) et développer des dispositifs de FOAD. Quelques CFA et CFPPA ont ainsi entrepris d'améliorer l'organisation pédagogique de leurs formations en donnant une place centrale au CDR. Ces expériences ont débouché sur de véritables projets pédagogiques et une professionnalisation des formateurs.

Par la suite, le développement de réseaux de CFA et CFPPA a permis de fédérer les initiatives locales et de mutualiser les productions. Ceci a levé certains freins à l'innovation pédagogique et favorisé les pratiques d'individualisation et de FOAD dans les centres.

Le plan de dynamisation et de valorisation de l'innovation pédagogique dans l'EA mis en place en 2014 témoigne de l'intérêt permanent de la DGER pour cette question. Il comprend 12 actions réparties en plusieurs volets dont la mise en place d'un Comité national d'expertise d'innovation pédagogique, le soutien et le recensement des expérimentations à l'initiative des établissements (liste des expérimentations et témoignages), l'organisation de séminaires d'échanges (rencontres de l'innovation pédagogiques de l'EA).

Cependant, parmi les expérimentations et témoignages disponibles sur le site pollen.chlorofil.fr, très peu concernent l'individualisation des parcours (1) ou la FOAD (2).

Parmi les réalisations marquantes, on peut néanmoins citer Préférence Formations, réseau de 140

80 Circulaire DGER/FOPDAC/C2001-2004 du 3 mai 2001

81 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. IEA Juillet 2008

EPL dont l'objectif commun est d'apporter une réponse de proximité et de qualité aux demandes de formation sur leur territoire.

En ce qui concerne les dispositifs hybrides⁸², l'IEA constatait en 2015 leur très rare mise en oeuvre dans l'ETA.

3.2.2 Le mixage des publics

Le mixage des publics scolaires et apprentis

Un étude de l'IEA conduite en 2009 a recensé seulement une vingtaine de dispositifs de mixage des élèves et des apprentis malgré les orientations du 4ème Schéma prévisionnel national des formations de l'enseignement agricole (SPNF) et les soutiens possibles des conseils régionaux.

Les résultats constatés variaient selon avec les circonstances de mise en place du dispositif : une relative urgence pour pallier des difficultés de recrutement ou de gestion de DGH versus une démarche raisonnée s'appuyant sur des étapes de concertation et de réflexion collectives au sein des équipes d'enseignants et de formateurs.

Dans le premier cas, le plus fréquent, le dispositif avait été élaboré sur la base des schémas existants en formation initiale scolaire sans prendre en compte, ou très peu, la pédagogie de l'alternance et les spécificités de l'apprentissage. De plus, les enseignants de formation scolaire ne s'étaient pas approprié la démarche et ne se sentaient pas préparés à former des apprentis.

Dans le second cas, les enseignants et formateurs, souvent sur l'impulsion de la direction de l'établissement, s'étaient investis dans la mise en place du dispositif et en avaient tiré de nouvelles motivations. Ils avaient ainsi construit des dispositifs plus élaborés et mieux adaptés.

Ces expériences de mixage ont montré tout de même plusieurs effets positifs. En particulier :

- la diversité des apprenants et des statuts (élèves/apprentis) est une source d'enrichissement pour l'ensemble du « groupe classe » (partage des expériences en entreprise des apprentis),
- le dispositif permet aux apprenants de changer de statut en cours de formation, ce qui est d'un intérêt évident pour les apprentis en rupture de contrat, par exemple.

Les retours d'expérience dont la mission a eu connaissance tendent à montrer que ce chantier a peu évolué au sein de l'ETA depuis les constats de l'IEA en 2009.

Le mixage des publics de la formation continue et de l'apprentissage

Les initiatives des centres en matière de mixage des publics adultes et apprentis n'étaient ni quantifiées, ni documentées lors de la mise en place de la réforme. Il semblerait que la mise en oeuvre de ce type de mixage ait été plus fréquente que celle des publics scolaires et apprentis. Il a probablement été facilité par la proximité des métiers de formateur en CFA et en CFPPA et l'absence de controverse à son sujet.

Les motivations des établissements à s'engager dans ce dispositif et les difficultés à surmonter sont décrites dans le paragraphe 4.2.2. Comme souligné dans ce paragraphe, la mission considère que le mixage des publics adultes et apprentis s'inscrit tout naturellement dans le rapprochement de la FPC et de l'apprentissage favorisé par la Loi.

82 Un dispositif hybride est un dispositif articulant de diverses manières des phases de formation en présentiel et des phases de formation à distance, soutenues par un environnement technologique comme une plate-forme de formation.

Annexe 5 : Éléments principaux de la réforme de la FPCA

1. Les principaux acteurs

En matière de gouvernance, la Loi crée France compétences, autorité nationale de financement et de régulation de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage, établissement public sous tutelle du ministère chargé de la formation professionnelle. Associant l'État, les Régions, les organisations syndicales de salariés et d'employeurs, France Compétences se substitue au Copanef⁸³, au FPSP⁸⁴, au CNEFOP⁸⁵ et à la CNCP⁸⁶. Ses principales missions sont :

- répartir les contributions collectées auprès des entreprises aux différents financeurs de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue (Cf. Infra).
- réguler et harmoniser les coûts, les règles de prise en charge et la qualité des actions de formation ainsi financées,
- garantir les certifications professionnelles par un travail d'enregistrement, de mise à jour et de lisibilité des certifications inscrites au RNCP⁸⁷ et au RSCH⁸⁸ et en appuyant les branches dans la définition des titres et diplômes professionnels,
- organiser le conseil en évolution professionnelle (CEP) et le financer via les Opérateurs du conseil en évolution professionnelle.

De plus grandes responsabilités sont confiées aux branches professionnelles. Par l'évolution des Commissions professionnelles consultatives (CPC), leur place dans la définition des titres et diplômes professionnels devient prépondérante. La Loi leur confie également la détermination des coûts des formations. En effet, c'est la Commission paritaire nationale de l'emploi (CPNE) ou, à défaut, la Commission paritaire de branche, qui fixe le niveau de prise en charge du contrat d'apprentissage, dit "coût-contrat". Ce montant est déterminé en fonction du domaine d'activité du titre ou diplôme visé (décret n° 2018-1345 du 28 décembre 2018 relatif aux modalités de détermination des niveaux de prise en charge des contrats d'apprentissage). Selon les recommandations de France compétences, il est établi pour une période minimale de deux ans avec clause de revoyure à son terme.

Les branches sont regroupées au sein d'un opérateur de compétences (Opco), présentant une cohérence des métiers et des compétences, des filières, des enjeux et des besoins des entreprises. Onze Opco ont été agréés le 1^{er} avril 2019. Ils remplacent les anciens organismes paritaires collecteurs agréés (OPCA) et rassemblent 329 branches professionnelles. Ils ont la charge d'enregistrer les contrats d'apprentissage signés à partir du 1^{er} janvier 2020⁸⁹.

83 Comité interprofessionnel pour l'emploi et la formation

84 Fonds Paritaire de Sécurisation des Parcours Professionnels

85 Conseil National de l'Emploi, de la Formation et de l'Orientation Professionnelles

86 Commission nationale de la certification professionnelle

87 Répertoire national des certifications professionnelles

88 Répertoire spécifique des certifications et des habilitations

89 Depuis le 1^{er} janvier 2020, l'employeur qui conclue un contrat d'apprentissage, doit le transmettre, au plus tard dans les 5 jours ouvrables suivant le début de son exécution, à son Opco qui le dépose auprès du ministère chargé de la formation professionnelle.

OCAPIAT, Opco pour l'agriculture, la pêche, l'industrie agro-alimentaire et les territoires, remplace OPCALIM et FAFSEA. Il concerne 184 000 entreprises et dirigeants non salariés (agriculture et pêche) et 1 210 000 salariés présents au sein de 50 branches professionnelles. Son rôle est :

- de financer les contrats d'apprentissage et de professionnalisation,
- d'apporter tout appui technique aux branches professionnelles pour l'exercice de leurs responsabilités, notamment en abritant des observatoires prospectifs des métiers et qualifications,
- de favoriser la transition professionnelle des salariés, en particulier par la mise en œuvre du compte personnel de formation (CPF) dans le cadre des projets de transition professionnelle,
- d'accompagner les TPE-PME dans l'analyse et la définition de leurs besoins en matière de formation professionnelle.

Les Régions conservent une capacité notoire à soutenir l'apprentissage selon leurs critères d'aménagement du territoire et de développement de filières économiques. Leur intervention pourra se faire tant en fonctionnement (138 millions d'€) qu'en investissement (180 millions d'€).

En parallèle à la perte de leur pouvoir de régulation administrative des CFA, le rôle des Régions est conforté en matière d'orientation (pilotage du service public régional de l'orientation) et d'accompagnement des demandeurs d'emplois dans le cadre du CEP.

Enfin, elles disposent d'outils de programmation pour définir et mettre en œuvre la politique régionale de formation professionnelle, dont le plus important est le contrat de plan régional du développement de la formation et de l'orientation professionnelles (CPRDFOP). La réforme ne change en rien les prérogatives des Régions en matière de FPC des demandeurs d'emploi.

La place des chambres consulaires (*chambres de commerce et d'industrie territoriales, chambres de métiers et chambres d'agriculture*) dans l'écosystème de l'apprentissage évolue. Elle est précisée par l'amendement N°AS1463 du 29 mai 2018⁹⁰. Elles assurent désormais un rôle de médiateur pour résoudre les différends entre les employeurs et les apprentis ou leur famille. Au titre de leur participation au service public régional de l'orientation, elles accueillent et informent les publics sur les formations, les certifications, l'emploi, etc. Elles pourront également se voir confier certaines missions spécifiques par les Opco, dont l'accompagnement des entreprises au dépôt du contrat, la formation des maîtres d'apprentissage. Jusqu'au 31 décembre 2019, elles continuaient d'enregistrer les contrats d'apprentissage hors convention régionale.

Les DIRECCTE

La Loi modifie le champ d'application de la formation professionnelle en ajoutant aux catégories d'actions concourant au développement des compétences, les actions de formation en apprentissage (article L.6313-1 du Code du travail). Ainsi, de même que pour la formation continue, le Code du travail (articles R. 6351-1 à 7) prévoit la déclaration d'activité des prestataires de formation par l'apprentissage auprès de la Direccte, qu'il s'agisse d'un organisme de formation

90 Amendement AS1463 à l'article 7 présenté par le Gouvernement et adopté par l'Assemblée nationale le 29 mai 2018

déjà enregistré ou d'un nouveau prestataire. En parallèle, tout nouvel organisme de formation souhaitant dispenser des actions de formation par apprentissage doit solliciter un code UAI (Unité Administrative Immatriculée) auprès des services de l'Éducation nationale.

A partir du 1^{er} janvier 2020, les contrats d'apprentissage établis par des employeurs de droit public sont déposés auprès de la Direccte alors que ceux établis par des employeurs de droit privé le sont auprès de l'Opco.

2. Les circuits de financement

2.1. Pour les entreprises : la CUFPA

La Loi instaure pour les entreprises une contribution unique à la formation professionnelle et à l'apprentissage (CUFPA). Elle est mise en place depuis le 1er janvier 2019. Les montants des contributions « formation » et « apprentissage » restent inchangés. Le taux de la contribution apprentissage est fixé à 0,68 %⁹¹ de la masse salariale alors que celui de la contribution formation dépend de la taille de l'entreprise, 0,55 % jusqu'à 10 salariés, 1 % à partir de 11 salariés. Ces contributions alimentent France compétences. Aujourd'hui collectés via les Opco, elles le seront via les URSSAF à partir de 2021. Les entreprises conservent la possibilité de verser une part plafonnée de la contribution apprentissage (13%) directement à un organisme de formation professionnelle agréé.

2.2 La collecte : les Opco puis les URSSAF

A titre transitoire, pour 2019 et 2020, la CUFPA sera versée par les entreprises aux Opco.

Dans le nouveau système, les employeurs doivent verser, avant le 31 mai de l'année N, l'intégralité de la contribution due au titre des rémunérations versées l'année N. alors que l'ancien système fonctionnait avec un décalage d'un an (paiement en année N au titre des rémunérations N-1). Afin de faciliter la transition entre les deux systèmes, aucune taxe n'est due au titre des rémunérations de 2019.

A partir de janvier 2021, la CUFPA sera intégralement collectée par les URSSAF (ou la MSA pour les entreprises du régime agricole) qui la reverseront à France compétences. France compétences se chargera de sa répartition entre les différents organismes financeurs selon des clés de répartition annuelle (décret n° 2018-1331 du 28 décembre 2018 relatif à l'organisation et au fonctionnement de France compétences).

Ces organismes sont :

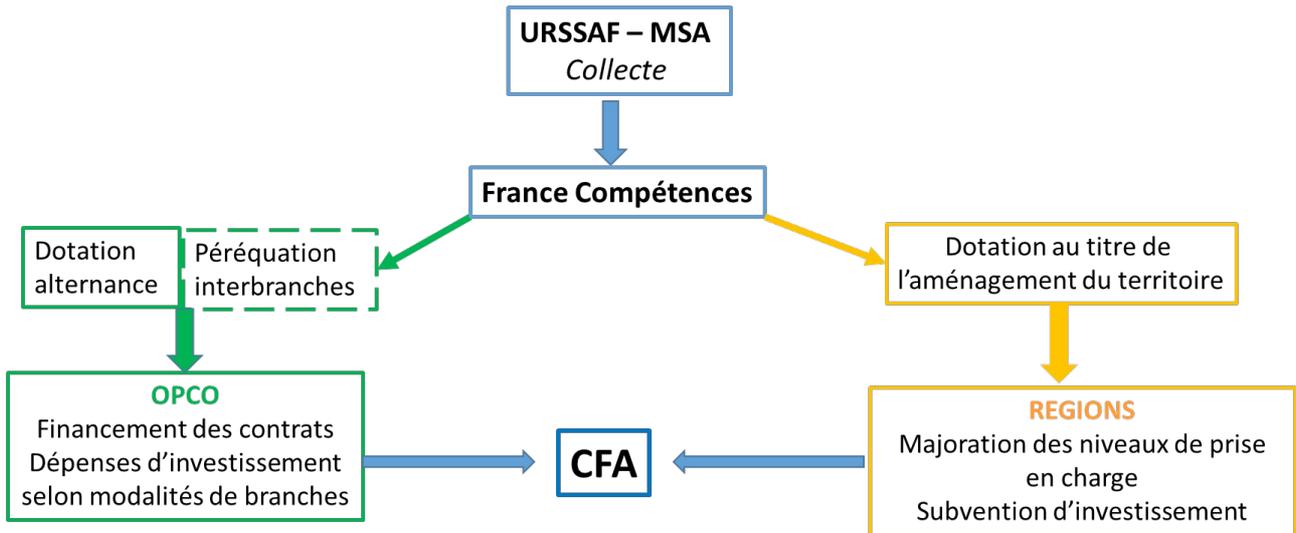
- les Opco pour le financement des contrats d'apprentissage, de professionnalisation et des reconversions ou promotions par alternance (ProA), de la péréquation interbranches (financement du permis de conduire des apprentis) ; pour le financement du développement des compétences dans les entreprises de moins de 50 salariés ;
- les CPIR (commissions paritaires interprofessionnelles régionales) pour le financement des projets de transition professionnelle ;
- la Caisse des dépôts et consignations pour le financement du CPF ;

⁹¹ 0,44 % en Alsace-Moselle.

- les Régions pour le financement supplémentaire des CFA ;
- l'État pour le financement du Plan d'investissement dans les compétences (PIC) piloté par le Ministère du Travail en faveur des demandeurs d'emploi.

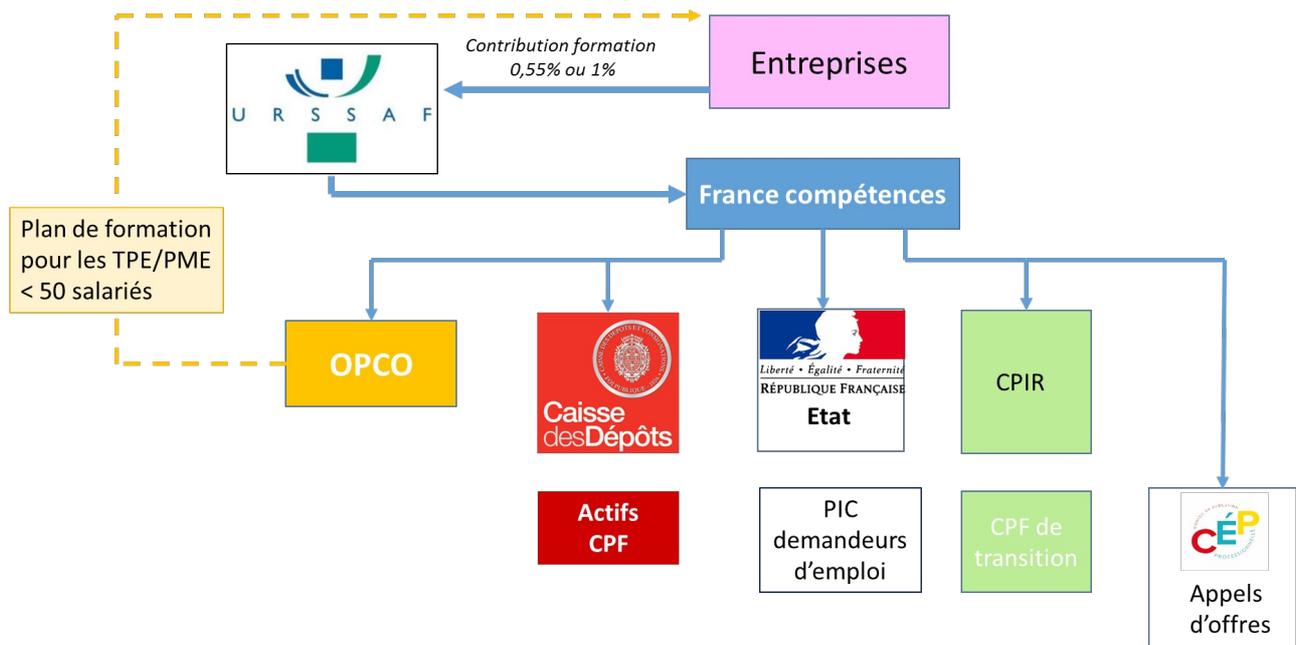
A noter que l'action de formation en situation de travail (AFEST), innovation de la Loi du 5 septembre 2018, est une modalité pédagogique. Elle peut s'intégrer dans un dispositif de formation spécifique comme le CPF ou un contrat de professionnalisation. Elle ne repose donc pas sur un financement propre.

Circuit de financement de l'apprentissage



Circuits de financement des principaux dispositifs de formation professionnelle continue

(d'après Cegos 2019)



2.3 Niveaux de prise en charge pour les CFA

A la suite des consultations prévues, France compétences a publié en septembre 2019 un référentiel unique comprenant l'intégralité des coûts-contrats. Les niveaux de prise en charge peuvent être consultés par diplôme et par branche professionnelle avec identification des conventions collectives (IDCC) adossées aux commissions paritaires de branches.

Les Opcos versent aux CFA le montant de prise en charge du contrat tel que déterminé par la branche. La Région peut majorer ce montant et/ou accorder des subventions d'investissement au CFA en fonction des besoins d'aménagement de son territoire. Les Opcos, sur la base d'accords de branche, pourront financer également des dépenses d'investissement du CFA.

Le coût-contrat peut être différent du prix de la formation facturé par le CFA. En effet, un CFA peut proposer un prix de formation plus élevé que le coût-contrat, il faut alors envisager un reste à charge facturé à l'entreprise.

La détermination du coût-contrat comprend en principe :

- Les charges de gestion administrative et de production (conception, réalisation des enseignements théoriques, évaluation des compétences acquises par les apprentis - réalisation des missions d'accompagnement et de promotion de la mixité - déploiement d'une démarche qualité).
- Les charges d'amortissement annuelles pour les équipements et l'ingénierie pédagogiques si leur durée d'amortissement n'excède pas 3 ans.

L'Opcos assume également, dès lors qu'ils sont financés par les CFA, les frais annexes à la formation des apprentis : frais d'hébergement par nuitée, frais de restauration, frais de premier équipement pédagogique nécessaire à l'exécution de la formation, frais liés à la mobilité internationale des apprentis (article D6332-83 du Code du travail).

Certaines situations font l'objet de modalités particulières de financement. Ce sont :

- les contrats dont la durée est inférieure à un an ;
- les périodes de formation préalables à la signature d'un contrat d'apprentissage qui seront prises en charge dans la limite d'une durée de trois mois ;
- les cas de poursuite de la formation après une rupture de contrat d'apprentissage. Dans ce cas, la prise en charge court jusqu'à la signature d'un nouveau contrat mais ne peut dépasser une durée de six mois ;
- les ruptures anticipées de contrat ;
- les apprentis en situation de handicap (majoration possible).

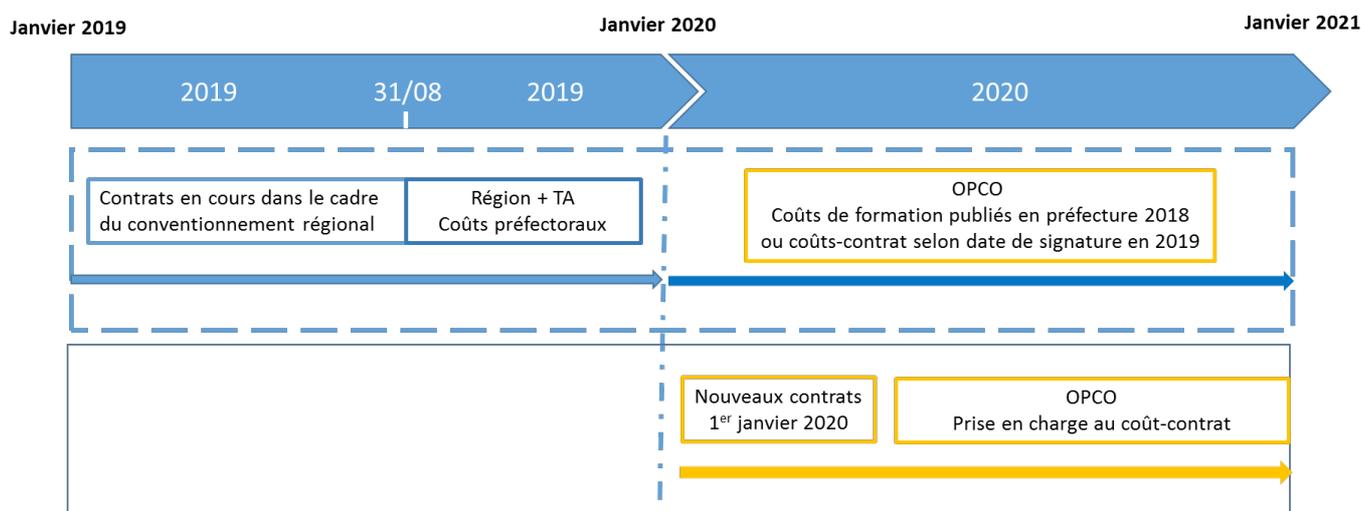
2.4 Une période de transition (2019 -2020) pour le financement de l'apprentissage

La prise en charge des contrats d'apprentissage, en cours d'exécution, signés jusqu'au 31 décembre 2019 et faisant l'objet d'une convention avec la Région, repose sur 2 modalités distinctes :

- ceux conclus jusqu'au 31 août 2019 sont financés par les Régions sur la base des coûts préfectoraux. L'Opcos prend le relais de la Région à partir du 1^{er} janvier 2020 avec ce même niveau de prise en charge qui est valable pour toute la durée du contrat.

- les contrats signés à compter du 1^{er} septembre 2019 sont financés par les Régions sur la base des coûts préfectoraux jusqu'au 31 décembre 2019. Puis la prise en charge par l'Opco à partir du 1^{er} janvier 2020 peut se fonder, selon le choix du CFA, soit sur le coût préfectoral, soit sur le coût-contrat et ce, jusqu'en juillet 2020, date à laquelle le coût-contrat s'imposera à tous les contrats.

Modalités de financement des contrats d'apprentissage durant la période de transition 2019-2020.



Pour les contrats signés en 2019 dans cadre d'une convention régionale, l'Opco prend en charge au *prorata temporis* le stock des contrats. Au plus tard le 1er février 2020, il devait verser au CFA une avance de 50 % des coûts annuels de formation. Les versements suivants sont prévus tous les 3 mois *au prorata temporis* de la durée d'exécution du contrat restante, et ce, jusqu'à la fin du contrat.

Pour les contrats conclus à compter du 1er janvier 2020, la prise en charge par les Opco se fait sur la base des coûts-contrat.

3. Les impacts immédiats sur l'enseignement agricole

La loi du 5 septembre 2018 fait entrer les actions de formation par apprentissage dans le champ d'application des dispositions relatives à la formation professionnelle. Ainsi, si certaines des nouvelles exigences de la Loi et de ses nombreux décrets sont communes aux CFA et CFPPA, c'est dans les CFA qu'elles imposent les plus grands changements de pratiques.

3.1 La certification qualité des organismes de formation

Les dispositions réglementaires

La loi du 5 septembre 2018 instaure l'obligation de certification qualité pour tous les organismes de formation (OF) proposant des actions concourant au développement des compétences (FPC,

apprentissage, VAE et bilan de compétences) et financés sur des fonds publics ou mutualisés⁹². Cette disposition législative étend à la formation par apprentissage l'exigence réglementaire relative à la qualité des actions de la formation professionnelle continue qui avait été initiée par le décret du 30 juin 2015.

La certification est basée sur le Référentiel National Qualité (RNQ) Qualiopi®. Elle est délivrée par un organisme certificateur accrédité par l'instance nationale d'accréditation (COFRAC) ou par une instance reconnue par France compétences.

Un référentiel propre à l'EA, QualiFormAgri®, a été élaboré par la DGER et l'Afnor en collaboration avec Eduter. Il s'agit d'une version actualisée du REF 132⁹³ qui intègre les exigences du RNQ (référentiel plancher) et d'autres exigences spécifiques à l'EA (qualité du suivi des jeunes, ingénierie de formation, gestion administrative et financière ...).

La certification QualiFormAgri® est rendue obligatoire pour tous les EPL par l'arrêté du 14 octobre 2019 et constituera ainsi une marque d'identité de l'ETA public. C'est l'EPL en tant qu'OF qui porte la certification. Les audits réalisés par Afnor Certification, maintenant accrédité par le COFRAC pour le RNQ, permettront de délivrer une double certification, pour Qualiopi® et QualiFormAgri®.

Le RNQ comporte sept critères simples répartis en 32 indicateurs qui concernent en priorité les modalités de conception et de mise en œuvre d'une prestation.

L'architecture du référentiel QualiFormAgri® est différente. Elle comprend 3 blocs de dispositions "Management", "Engagements de service" et "Suivi et pilotage du respect des engagements", divisés en 16 sous-parties et 42 indicateurs. Sur ces 42 indicateurs, 38 prennent en compte un ou plusieurs indicateurs du RNQ (de 1 à 6) et quatre sont spécifiques à l'ETA public. En particulier, certaines dispositions en matière de pratiques pédagogiques (individualisation des parcours) ou de management (comptabilité analytique) vont au-delà des exigences du RNQ tout en restant cohérentes avec l'esprit de la réforme.

De manière générale, pour chaque indicateur de QualiFormAgri®, les modalités des engagements ou dispositions sont particulièrement détaillés, de même que les points de contrôle et éléments de preuve sur lesquels s'appuieront les audits.

Suite à la crise sanitaire du Covid-19, les dates de certification initialement fixées pour les CFA historiques, les nouveaux CFA et les CFPPA ont été toutes décalées au 1er janvier 2022⁹⁴.

Le cycle de certification, planifié sur 3 ans, est composé d'un audit initial, d'un audit de suivi et d'un audit de renouvellement. Les EPL qui sont déjà certifiés pour un référentiel reconnu par le CNEFOP bénéficieront d'un audit initial allégé. La durée des audits et leur coût seront également fonction du chiffre d'affaires de l'établissement avec un seuil fixé à 750 k€. Le coût du cycle de certification est estimé à 5 000 € pour les EPL dont le chiffre d'affaires est inférieur à 750 k€ et à 9 000 € pour les autres.

Conditions de mise en œuvre et contraintes pour les EPL

Le succès d'une démarche qualité visant la certification repose d'abord sur un engagement fort de

92 Ainsi, devront être certifiés les organismes souhaitant bénéficier du financement de l'un des financeurs suivants : Opérateur de compétences, État, Conseil régional, Caisse des dépôts et consignations (CPF), Pôle emploi, Commission paritaire interprofessionnelle agréée pour la prise en charge des CPF transition professionnelle, Agefiph.

93 Le référentiel REF 132 délivré par l'Afnor Certification et reconnu par le CNEFOP permettait précédemment de répondre aux dispositions du décret du 30 juin 2015

94 Ordonnance n°2020-387 du 1er avril 2020

la direction de l'établissement. Ce dernier conditionne en particulier l'adhésion et la mobilisation des équipes directement concernées par la démarche et qui devront consacrer du temps et de l'énergie en réunions qualité, et en rédaction et mise en œuvre des procédures. Outre le personnel des centres, les agents des lycées peuvent également être impliqués car l'ensemble des fonctions mutualisées avec les lycées (accueil, gestion administrative...) entre dans le champ de la certification. La mission souligne que certains directeurs d'EPL considèrent l'obligation de certification comme un levier pour améliorer la qualité des activités au sein des lycées.

L'animation des réunions qualité, l'encadrement au quotidien des équipes (élaboration et archivage de la documentation qualité, explication et appui pour la mise en œuvre des procédures) sont des tâches prenantes et qui requièrent les compétences spécifiques d'un qualitatifien. Aussi, le recrutement d'un responsable qualité est-il souvent justifié, avec un pourcentage de temps dédié variable selon l'état d'avancement de la démarche et la taille de l'établissement. Peut s'y adjoindre l'accompagnement des équipes par un prestataire spécialisé. Enfin, les audits cycliquement renouvelés constituent une contrainte supplémentaire en matière de coûts et de temps passé.

3.2 L'inscription des titres et diplômes au RNCP ou au RS

La création, révision ou suppression des diplômes et titres à finalité professionnelle délivrés au nom de l'État ne peuvent être décidées qu'après avis conforme des commissions professionnelles consultatives (CPC) instituées auprès des ministères certificateurs. Par ailleurs, même si ces diplômes et titres bénéficient d'un enregistrement de droit au Répertoire national des certifications professionnelles (RNCP) ou au Répertoire Spécifique (RS), la durée de validité de leur enregistrement est limitée à cinq ans. Cette disposition implique donc une révision périodique par la CPC concernée pour le renouvellement des inscriptions.

Dorénavant, de nouvelles dispositions s'appliquent en matière d'enregistrement d'une certification professionnelle ou d'une certification ou habilitation dans les répertoires nationaux⁹⁵. Chaque certification, candidate à une inscription au RNCP, devra être décomposée en blocs de compétences avec, le cas échéant, une identification des correspondances avec d'autres certifications de même niveau et leurs blocs de compétences. Pour un enregistrement au RS, cette disposition n'est pas obligatoire.

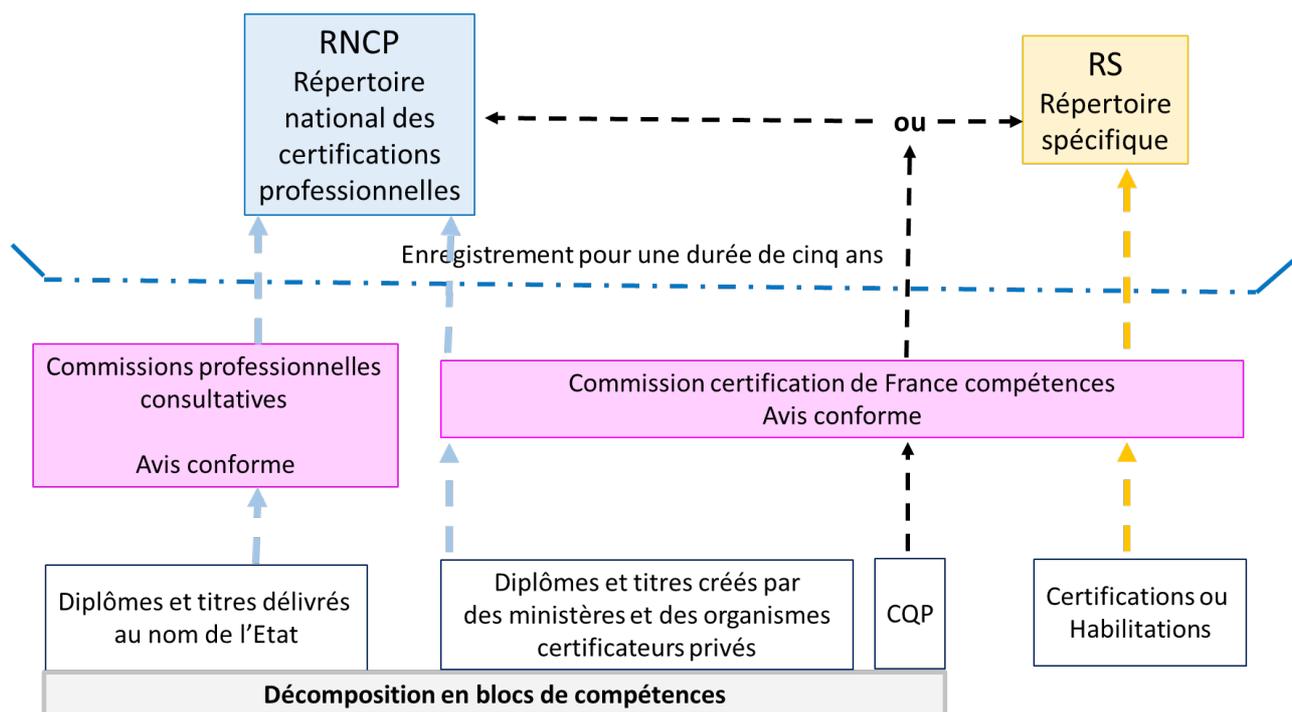
A l'exclusion des diplômes et titres d'État, l'avis de conformité de la commission de France compétences en charge de la certification professionnelle est requis pour toute demande d'enregistrement au RNCP et au RS.

Un risque d'avis non conforme pourrait concerner au moment de leur renouvellement des certifications existantes portées par l'ETA et comportant des rédactions insuffisantes pour certains parties de diplômes rédigées localement (UCARE, MIL, MAP...). Pour soutenir les DRAAF dans leurs responsabilités d'habilitation, un premier travail de la DGER a conduit à la création d'un dispositif national de gestion des UCARE qui vise à établir un registre national des UCARE et garantir leurs qualité et conformité⁹⁶.

95 Arrêté du 4 janvier 2019 fixant les informations permettant l'enregistrement d'une certification professionnelle ou d'une certification ou habilitation dans les répertoires nationaux au titre des procédures prévues aux articles L. 6113-5 et L. 6113-6 du Code du travail

96 NS DGER/SDPFE/2020-275 du 11 mai 2020

Modalités d'enregistrement des certifications dans les répertoires nationaux



Au delà de la structuration des certifications en blocs de compétences tels que définis par l'article L. 6113-1 du code du travail, la création de modules autonomes au sein de ces blocs peut constituer un enjeu commercial pour les centres. En effet, cette structuration permet une adaptation fine aux acquis des apprenants et aux besoins en compétences des entreprises. Elle permet également de diviser en périodes de durée limitée les parcours de formation de salariés, les rendant ainsi compatibles avec leurs contraintes métier. Le parcours de formation s'inscrit dès lors dans une logique d'acquisition de compétences et satisfait les attentes d'une plus grande diversité d'apprenants (apprentis, salariés, demandeurs d'emploi, chefs d'entreprise...).

Cependant, ce travail de structuration des formations suppose des compétences en ingénierie de formation encore peu présentes chez les formateurs. Il nécessite donc une étape de formation et de professionnalisation des formateurs.

3.3 Changements induits pour les CFA

Conséquences sur le modèle financier

Les nouvelles dispositions de la Loi modifient les ressources financières des CFA.

En instaurant le financement des formations par apprentissage par les Opco via des coûts contrat, la Loi introduit des changements majeurs dans le modèle financier des CFA. En effet, les CFA perdent la relative sécurité associée au versement d'une subvention annuelle d'équilibre par la Région. En parallèle, il leur faut, d'une part, mettre en place un dispositif permettant de connaître précisément les coûts de leurs formations et, d'autre part, développer une stratégie commerciale pour équilibrer ces coûts par un nombre suffisant de contrats. Outre des conséquences pour la gestion financière des CFA, ces évolutions génèrent des besoins de formation dans les centres dans le domaine de l'ingénierie commerciale et de développement.

Par ailleurs, au titre de dépenses libératoires, les entreprises conservent la possibilité de verser une part plafonnée de la contribution apprentissage (13%) directement à un organisme de formation professionnelle agréé. Les CFA peuvent bénéficier de cette fraction de 13 % mais uniquement par des versements en nature (don d'équipements et de matériels conformes aux besoins des formations dispensées).

Des obligations et missions qui impactent l'organisation et le fonctionnement des CFA

La Loi fixe cinq obligations pour les OF qui mettent en œuvre des formations par apprentissage :

- la gratuité de la formation pour l'apprenti (et pour son représentant légal, s'il est mineur) ;
- l'institution d'un conseil de perfectionnement⁹⁷ dont la fonction est de veiller à l'organisation du CFA ainsi qu'à son fonctionnement ;
- la tenue d'une comptabilité analytique ;
- la diffusion annuelle de résultats (taux d'obtention des certifications, taux de poursuite d'étude...) ;
- l'obtention d'une certification qualité.

Parmi ces cinq obligations, les deux premières sont déjà en place dans les CFA de l'ETA public. Les 3 autres y sont mises en œuvre de façon inégale. Le référentiel QualiFormaAgri® a été conçu pour intégrer l'ensemble de ces obligations. Il constitue ainsi un outil puissant d'adaptation des centres aux exigences de la réforme.

En ce qui concerne la collecte des informations relatives à l'insertion des apprentis, un nouveau système d'informations est développé par la Direction de l'évaluation, de la prospective et de la performance (DEPP) du MEN. Il devrait remplacer fin 2020 le dispositif d'enquêtes à la charge des établissements et fournir un taux d'insertion fiable par formation et établissement à 6, 18 et 24 mois post-formation.

Par ailleurs, les missions des CFA sont revues par la loi du 5 septembre 2018. La plupart existaient déjà dans le Code du Travail (article L. 6231-2). Les principales nouveautés portent sur le développement du contrôle en cours de formation, l'encouragement de la mobilité internationale des apprentis et la poursuite de la formation pendant six mois en cas de rupture du contrat. Elles auront peu d'impact sur le fonctionnement actuel des CFA. En effet, les établissements ont déjà l'expérience du contrôle en cours de formation et de l'organisation de la mobilité internationale des apprenants. De plus, la coexistence dans l'EPL d'une offre diversifiée comportant toutes les voies de formation professionnelle permet de proposer des passerelles aux apprentis et d'éviter d'éventuelles interruptions de leur parcours.

Des défis pédagogiques : l'individualisation des parcours et la désaisonnalisation de l'arrivée des apprentis

La réforme vise à favoriser l'individualisation des parcours en contrat d'apprentissage en permettant, entre autres, une entrée (et sortie) en formation tout au long de l'année et une durée du contrat adaptée au besoin de l'apprenti et non calée sur la durée prévue pour le cycle de formation. Ces dispositions remettent en question l'organisation actuelle des diplômes de l'ETA en

⁹⁷ A noter que la composition et les modalités de désignation des membres du conseil de perfectionnement ne sont pas les mêmes selon que le CFA relève du MEN (décret n° 2019-1143 du 7 novembre 2019) ou du MAA (article R811-46 du code rural). En particulier, des représentants des apprentis siègent dans le conseil de perfectionnement des CFA agricoles.

formation initiale lorsqu'ils comportent des dates d'examen fixées annuellement.

Actuellement, les dispositifs UC⁹⁸ et ECTS⁹⁹, parce qu'ils permettent l'acquisition progressive des diplômes et suppriment les épreuves finales, peuvent constituer une première réponse aux orientations de la Loi¹⁰⁰.

Cependant, outre cette structuration des formations en blocs de compétences, la réponse des centres aux orientations de la Loi passe également par la mise en œuvre de certaines d'actions/étapes relevant de l'ingénierie pédagogique et de formation :

- le positionnement des apprentis à l'entrée en formation (bilan des compétences réellement acquises et celles restant à acquérir),
- la diversification des modalités pédagogiques (association à des cours magistraux et TP identiques pour tous, de dispositifs de formation multimodaux ou hybrides adossés à des bases de données pédagogiques),
- l'apprentissage à l'autoformation ce qui nécessite un accompagnement pédagogique adapté.

Ces évolutions entraînent des changements dans le métier des formateurs avec une réduction des cours magistraux et des TP et un temps plus important consacré à la conception et à l'accompagnement pédagogiques. Elles impliquent également une mobilisation de tous les acteurs du CFA sur la transformation du modèle d'organisation pédagogique.

3.4 Changements induits pour les CFPPA

La Loi instaure la mise en place du compte personnel de formation (CPF) qui permet à un public plus large de bénéficier du droit à l'évolution professionnelle et à la formation continue. Chaque salarié peut consulter ses droits à la formation et chercher et choisir une formation grâce à l'application mobile "Mon Compte Formation" gérée par la caisse des dépôts et consignations.

Seules les formations inscrites au RNCP sont éligibles au CPF. Celui-ci privilégie des formations courtes, qualifiantes, ciblant des compétences métier.

Trois sujets de réflexion pour les CFPPA en découlent :

- le respect du cahier des charges et l'optimisation du référencement sur le site de la Caisse des dépôts ;
- la prise en compte du pouvoir nouveau donné au bénéficiaire de la formation dans la commercialisation et l'administration de l'offre ;
- l'élaboration d'une offre adaptée au CPF (formations courtes, attractives et certifiantes au titre RNCP).

Outre le CPF, les CFPPA devront se saisir d'autres dispositifs de formation définis par la Loi : l'action de formation en situation de travail (AFEST) et, à moyen terme, la reconversion ou promotion par l'alternance (ProA) et le CPF de transition. Ces dispositifs spécifiques relèvent d'une ingénierie pédagogique et de formation précise et leur mise en œuvre nécessitera de la part des CFPPA un investissement particulier.

98 Une unité capitalisable mentionnée à l'article D811-167-6 du Code rural correspond à un bloc de compétences mentionné au 1° du II de l'article L6323-6 du Code du travail.

99 Une unité capitalisable mentionnée à l'article D811-167-6 du Code rural correspond à un bloc de compétences mentionné au 1° du II de l'article L6323-6 du Code du travail.

100A cet égard, la mission considère que le maintien de l'examen final pour le Bac professionnel pourrait le fragiliser.

Annexe 6 : Attentes des autres branches rencontrées

Sont présentées ci-après les attentes de quatre autres branches rencontrées par la mission, selon le plan adopté en partie 3.2 : 1. Composition et structuration, 2. Processus de détermination des attentes et diagnostic des emplois et qualifications, 3. Intentions quant à la nature des formations et attentes vis-à-vis des EPL, 4. Stratégie relative à la gouvernance de la FPCA.

Machinisme agricole (production et distribution)

1. Les emplois relèvent de l'industrie (Axema, 17 000) et de la distribution (Sedima, 45 000)¹⁰¹. L'industrie relève de trois branches sur deux Opco, la distribution d'une seule (SDLM¹⁰², Opco Commerce). Axema est structurée nationalement, Sedima régionalement.
2. Toute la filière a du mal à recruter, l'utilisation recrute plutôt sur du Bac Pro, la distribution sur du Bac+2 à 3, l'industrie sur du Bac+3 à 5, avec des tensions concurrentielles entre industrie et distribution qui handicapent une expression unifiée de leurs attentes auprès des OF. La filière souffre de son manque de notoriété hors milieu agricole pour attirer des jeunes intéressés par la mécanique en compensation de la baisse de la démographie agricole.
3. Recours à la fois aux diplômes (Bac Pro ou BTS, tant commerce que mécanique, tant EN qu'ETA) et aux CQP complémentaires. Le BTSA doit être révisé pour une mise en œuvre prévue à la rentrée 2024. Besoin de modules proposables à des adultes en reconversion.
4. L'ensemble de la filière a perdu la présence en CPC et n'a pas vraiment participé à la fixation des coûts-contrat. L'existence de l'Aprodema (association pour la promotion des métiers de l'agro-équipement) offre un canal privilégié d'échanges avec l'ETA (elle organise une université d'été qui touche 80 des 100 établissements concernés).

Pêche

1. La branche de la pêche compte 21 000 marins-pêcheurs (dont 2 500 étrangers et seulement 4% de femmes). Malgré des salaires élevés, le turn-over y est important.
2. Une commission sectorielle paritaire avec deux syndicats patronaux nationaux (UAPF et SPA-CFDT) gère la branche mais les organismes reconnus par les pouvoirs publics sont les Comités régionaux des pêches. Compte tenu du turn-over, la priorité de la branche porte sur la fidélisation des salariés (accueil à bord, convention collective, allocation chômage).
3. La formation centrale est le Bac Pro CGEM. Dans certains domaines techniques, la branche a mis en place des CQP. Elle considère que les diplômes existants répondent bien aux besoins actuels. Un CFA régional pêche est envisagé en Nouvelle Aquitaine. Enfin et compte tenu du niveau élevé de l'accidentologie, la priorité en matière de FPC est la sécurité.
4. Anciennement adhérente d'AGEFOS-PME, la branche a été rattachée à OCAPIAT. Ce

¹⁰¹ Plus 90 000 emplois en utilisation, Entreprises des travaux agricoles (Cf. 3.2.3) et FNCuma

¹⁰² Branche distribution, location et maintenance des matériels agricoles, de travaux publics, de manutention, de parcs et jardins et activités connexes

changement a été plutôt bien vécu par la branche, satisfaite de l'accueil qui lui a été fait et de la place accordée dans le comité Employeurs. La branche siège en tant qu'expert dans les CPC Mobilités (métiers du transport) et Agriculture. La branche estime le coût-contrat du Bac Pro CGEM un peu faible par rapport au coût réel de la formation.

Centres équestres

1. Les centres équestres comptent 9 400 entreprises et 21 000 salariés. 72 % des entreprises sont affiliées à la Fédération française d'équitation (FFE). Les autres sont rattachées au Groupement hippique national, qui est le représentant des employeurs au sein de la CPNE Entreprises équestres. Une fusion de la branche est en cours avec celles des entraîneurs de trot et de galop.

2. Outre la CPNE, la branche comporte 11 CPRE. Un excellent observatoire des métiers, de l'emploi et de la formation en filière équine est placé au sein du dispositif Equi-ressources¹⁰³, performant tant au niveau national que régional. Les métiers d'enseignement sont attractifs et réglementés. 90% des salariés sont diplômés, pour les enseignants principalement du brevet professionnel JEPS éducateur sportif mention équitation. 90% sont des femmes. Malgré des rémunérations correctes, le turn-over des salariés est important en raison de l'absence de préparation des enseignants à la part « agricole » du métier et du recours au temps partiel par les employeurs. Il existe des disparités régionales quant au besoin de recrutement.

3. Les trois-quarts des recrutements visent des enseignants. La FFE s'est positionnée en faveur de l'apprentissage et pousse à la mise en place d'un CFA national alors que la CPNE privilégie la FPC via des CQP. Les deux structures reconnaissent le besoin de formations associant agriculture et équitation. Des MFR et des établissements du CNEAP sont présents et bien identifiés sur ce créneau. Au sein de l'ETAP, l'EPL de Laval vient d'être habilité pour porter un BP JEPS par apprentissage. La FFE souhaiterait pouvoir participer à la définition et l'évolution des formations en filière équine dispensées par l'ETA (actuellement, elle n'est pas consultée).

4. La branche est rattachée à OCAPAT et participe à la CPC Sport. Les montants des coûts-contrat remontés par la CPNE sont faibles. Ils n'intègrent pas l'entretien de la cavalerie qui est nécessaire à la formation des enseignants. Ceci peut constituer un handicap pour le développement de l'apprentissage.

Caisses régionales du crédit agricole

1. La branche est composée des 39 caisses régionales plus quatre structures d'appui. Le tout représente 73 000 salariés. Crédit agricole S.A. et ses filiales ne font pas partie de la branche.

2. La branche possède un observatoire prospectif des métiers et des qualifications. Les besoins de recrutement concernent des métiers du réseau bancaire (conseillers, dont des conseillers spécialisés en agriculture) et des fonctions support pour les sièges des caisses régionales. Il n'y a pas de problème d'attractivité, sauf pour des développeurs en informatique en zones urbaines.

3. L'alternance est un objectif du Groupe CA. Sont visés un doublement du nombre d'alternants d'ici 2022 (6 000 dont 3 400 pour la seule branche) et une augmentation du taux de leur

¹⁰³Equi-ressources est un service porté par l'IFCE en partenariat avec la Région Normandie, le Pôle Hippolia, Pôle Emploi et le Conseil des chevaux de Normandie.

intégration. Les besoins de recrutement sont aux niveaux 6 et 7 et les compétences en agriculture sont recherchées. Un CFA interne (IFCAM) comporte 9 sites et est également impliqué dans la FPC.

La FPC est surtout un sujet pour la branche. Elle travaille sur les dispositifs du CPF, de l'AFEST, de la formation hors temps de travail et de la ProA et n'a pas identifié de besoin de CQP. Une révision de l'accord de branche sur la formation est prévue en mars 2020. Les caisses devraient disposer d'une marge de négociation locale.

Les liens avec l'ETA existent *via* l'intégration de diplômés agricoles (BTSA ou licence professionnelle) qui, par la suite, poursuivent une formation commerciale en interne, ou, inversement, le recrutement de commerciaux bancaires à former à l'agriculture.

4. La branche est rattachée à OCAPIAT (CASA est dans l'Opco Atlas). Dans le Conseil d'administration, elle dispose d'une place tournante avec la MSA, Groupama et les MFR. Le maillage territorial des caisses favorise les relations avec les directions régionales d'OCAPIAT. La branche s'est fortement impliquée dans la détermination des coûts-contrat ; *in fine*, elle juge les montants fixés satisfaisants.

Annexe 7 : Quatre situations régionales

Bourgogne-Franche-Comté

Positionnement des branches professionnelles en région

Le besoin de recrutement et de formation est notoire dans les filières laitière, viti-vini et forêt-bois. Pour les deux dernières, l'ampleur des besoins saisonniers amène à recruter des travailleurs européens détachés et non-cotisants MSA, ceci étant également imputé à une difficulté d'emploi des chômeurs nationaux. La difficulté à recruter est renforcée par une certaine opacité des offres d'emploi du fait d'une posture concurrentielle des employeurs.

La CPRE a tenté d'organiser d'une part la qualification via des parcours de CQP, d'autre part l'identification de candidats en coopération avec Pôle Emploi. Ceci nécessite une implication des employeurs.

Animé de fait par la CPRE, le Contrat d'objectif pour la profession agricole (COPA) permet la concertation entre l'ensemble des parties prenantes et l'ensemble CPRE-COPA est de fait le lieu supérieur de gouvernance régionale de la FPCA des filières agricoles et agroalimentaires.

Pour la transformation, l'ARIA a fusionné avec le pôle de compétitivité Vitagora. C'est désormais le pôle croissance de celui-ci qui porte les besoins de FPCA de la transformation, d'autant que la fédération régionale de la coopération semble absente. L'ETAP est bien identifié comme un prestataire central.

Positionnement du Conseil régional

La Région est apparue bénévole pour accompagner l'ensemble des acteurs dans le cadre de ses prérogatives mais sans revendication d'un leadership en matière de FPCA. Elle semble se satisfaire de l'émergence de CPRE-COPA comme lieu de gouvernance de l'ensemble pour les filières agricoles et agroalimentaires. Le fonctionnement en silos de ses services indiqué par plusieurs des acteurs régionaux a également été ressenti par la mission.

Dans un contexte de décroissance démographique, d'attractivité des ses voisins (Paris, Lyon, Suisse) et de diversité de ses bassins d'emploi, elle se montre soucieuse de soutenir les bassins en difficultés et que le dispositif en place ne soit pas déstabilisé par la réforme.

Quant à la facturation aux EPL des soutiens (locaux et agents) qu'elle leur apporte et qui pourraient être utilisés pour l'apprentissage, elle demeure dans l'expectative.

Stratégie et pilotage de la DRAAF

De 2018 à 2019, la DRAAF est passée d'une posture directive visant la création d'un CFA régional à une posture d'appui à la montée en puissance d'un réseau régional d'établissements formalisé (REPAFEB). La DRAAF appuie l'extension progressive du rôle de ce dernier, par exemple sur la certification qualité ou la régulation. Elle s'efforce de le faire identifier par les professionnels comme l'interlocuteur pertinent en matière de FPCA. Elle estime cette stratégie bien partagée par les directeurs d'EPL et encore à s'approprier pour les centres et les enseignants.

En parallèle, la mise en place d'une mission emploi-compétences-formation au sein du SRFD a

établi ce service en responsabilité de la thématique emploi-qualification au sein de la DRAAF.

La DRAAF conserve la responsabilité des interventions à visée d'aménagement du territoire et a le souci d'expliquer son action en ce sens au sein du REPAFEB.

Les relations avec l'EN sont régies par une convention avec les deux rectorats, dont la mise en œuvre pour ce qui concerne la FPCA est assurée par les participations croisées du REPAFEB au GIP FTLV qui a absorbé les Greta et de l'EN au Comité d'orientation du REPAFEB.

La DRAAF a pris acte du leadership pris par la CPRE Production agricole comme lieu de concertation régionale en matière de FPCA des filières agricoles et alimentaires. Elle estime que l'harmonisation des positions des services de l'État pourrait être améliorée.

Le SRFD suggère que l'évocation de la réforme en CEF pourrait faciliter son appropriation globale par les EPL.

Éléments marquants pour les EPL de la région

La population des EPL de BFC présente une certaine dualité : d'une part des établissements bien connus de leurs filières (laitière, viti-vini) dans des bassins économiques typés, EPL alors capables d'une certaine autonomie en matière de FPCA, d'autre part des établissements implantés dans des territoires en difficulté, souvent infra-critiques en matière de FPCA.

Pour autant, tous semblent aujourd'hui s'inscrire dans la dynamique de développement du REPAFEB et se sentir à l'aise avec la gouvernance mise en place. Les apports du réseau en matière d'évolution pédagogique, de formation des formateurs, de numérique éducatif et de certification qualité sont reconnus, de même que son efficacité pour être partie prenante de la gouvernance du système au niveau régional. Il n'est pas encore formellement intervenu en régulation de projets concurrents entre ses membres, mais il y a en son sein un souci de partager les situations qui pourraient en générer.

Les EPL ressentent la nécessité d'une action commerciale plus soutenue et de la définition d'une stratégie commerciale propre à chacun, y compris en y mobilisant la force du réseau.

Les directeurs de centre sont confiants dans l'expérience des CFPPA et l'appui du réseau pour faciliter l'appropriation de la réforme. Ils regrettent un défaut d'appui en matière de comptabilité analytique, qui a amené chacun à se débrouiller. Ils insistent quant au besoin d'être accompagnés pour se professionnaliser dans ce domaine.

Ils soulignent aussi un besoin d'accompagnement général. Celui-ci est supérieur à ce dont ils bénéficient, notamment en veille en appui aux établissements, par exemple en veille réglementaire (pas simplement les transmettre mais les expliquer).

Ils confirment enfin les difficultés de versement par des Opco focalisés sur leur installation et la baisse drastique des effectifs d'apprentis des collectivités. Ceci et cela génèrent des soucis de trésorerie qu'ils espèrent passagers.

Enseignements à en tirer

Le dynamisme des acteurs en EPL pour aborder l'appropriation de la réforme est notable. Il semble que le réseau leur apporte sécurité et sérénité, ce qui contribue à leur optimisme. La conviction exprimée de l'utilité du réseau est bien perceptible. Sa consistance est avérée par la construction d'un projet en réponse à l'appel à projets prépa apprentissage.

L'avancement de la démarche qualité est confirmé.

Il en est de même de l'antériorité de la comptabilité analytique des CFPPA, en même temps que de l'insuffisance de l'accompagnement des établissements et des centres sur le sujet.

Au-delà d'une certaine concurrence de légitimité Chambre-CPRE pour le portage des besoins de la profession agricole, il y a consentement des partenaires au leadership de la CPRE. La prise en main par le paritarisme a été intelligemment opérée en BFC.

Le fonctionnement en silos des services de la Région a été plusieurs fois souligné. Il peut être la conséquence d'une certaine réserve de l'engagement politique dans le domaine de l'apprentissage.

L'ampleur du retard de paiement des coûts-contrat étonne. Demeure le problème du financement des apprentis embauchés par les collectivités.

Les formateurs sont ouverts à la reconnaissance d'un métier spécifique. Au-delà du besoin en formateurs, il y a un gros besoin d'ingénierie de formation.

Pour le rapprochement des métiers, le SRFD priorise l'ouverture de postes de D3 où ça se justifie, en conservant le souci de l'équilibre avec la FIS, le regroupement CFA-CFPPA n'étant pas nécessairement la solution. Il pense que des experts (de l'ingénierie de formation par exemple) pourraient être embauchés par les établissements.

Hauts-de-France

Positionnement des branches professionnelles en région

Les branches entendues sont l'agriculture, le paysage et les entreprises des territoires.

Elles font toutes part de difficultés récurrentes concernant l'embauche de salariés et de manière générale l'attractivité.

La production agricole mentionne un problème général de savoir-être des jeunes et de baisse du niveau des diplômés.

La concurrence du secteur des travaux publics sur le recrutement stimule leur recours à l'apprentissage et à la FPC des salariés en place. L'UNEP s'affiche ouverte au sourcing urbain, la production agricole et EDT non

Les branches saluent la posture du Conseil Régional assez proactif sur ces sujets et s'investissent toutes dans des actions partenariales avec Pôle Emploi

La mise en place d'OCAPIAT est perçue globalement positive mais se fait surtout sur l'apprentissage (transfert des coûts contrats) ; la volumétrie du catalogue des actions de formation des actifs a été faible sur ce début d'année. La branche agricole s'inquiète quant au financement du CPF pour les agriculteurs.

Les branches approuvent la création du CFA régional de l'enseignement agricole (CFAR).

Positionnement du Conseil régional

Favorable à la réforme, le Conseil régional l'accompagne en continuant à assurer un leadership reconnu par l'ensemble des acteurs. Globalement, il s'agit pour la Région d' « éviter l'atomisation

et de favoriser le jeu collectif ».

La région conserve et exerce ses responsabilités sur les investissements des CFA et l'appui aux petites structures. Elle a maintenu les aides aux apprentis et l'aide aux apprentis en collectivités. La Région a soutenu la création du CFAR.

A travers son dispositif Proch'Emploi, elle favorise le rapprochement demandeurs d'emploi-entreprises et en matière de formation les savoir-être.

Les comités de pilotage des contrats de branche (au nombre de 13) sont les lieux de la gouvernance du système.

La convention avec OCAPAT est en cours de rédaction : la complémentarité y sera recherchée.

L'après crise sanitaire sera peut-être l'occasion de relancer les contrats de branche.

Stratégie et pilotage de la DRAAF

La DRAAF développe une stratégie d'appui aux initiatives concourant, dans un contexte concurrentiel, à une réponse collective de l'enseignement agricole public aux exigences de la réforme. Elle agit notamment par coups de pouce idoines permettant de cranter les progrès plutôt que par du pilotage descendant. Cette façon de faire est saluée par l'ensemble des directeurs et est pour eux une source de confiance dans le fonctionnement collectif.

Elle a ainsi accompagné le projet de CFAR porté par le collectif des directeurs :

- en favorisant le rapprochement avec le CFA de la Chambre d'agriculture de l'Aisne (devenu UFA du CFAR),
- en gérant le dialogue social régional nécessaire aux modifications de statut et d'employeurs de certains agents des anciens CFAD,
- en arbitrant sur des critères techniques le choix de l'EPL support (EPL de l'Oise).

La DRAAF a mis en place un petit groupe de travail avec les familles de l'enseignement agricole privé et les branches pour préparer le projet 2019-2020. Le travail avec certaines branches reste à approfondir (IAA, EDT)

Des expérimentations sont en cours en mixage de publics (classes miroirs à DGH nulle ou à apprentis marginaux) mais ce n'est pas une priorité du collectif des directeurs d'EPL, car source de conflits avec les organisations syndicales.

Éléments marquants pour les EPL de la région

Le réseau régional a été à l'origine du projet de CFAR. Il est antérieur à la réforme et visait à répondre à l'organisation régionale de l'apprentissage au sein des autres familles de l'ETA (création de CFAR dans le privé et dans les MFR). Cette réflexion s'appuyait sur le réseau existant des CFPPA et sur des pratiques de groupement de réponse aux appels d'offres.

Le projet a été accompagné d'une réflexion importante sur la gouvernance et en particulier sur les sujets suivants :

- mutualisation d'objets collectifs : recherche de financements, préapprentissage, communication,
- régulation de l'offre de formation (avec l'aide de la DRAAF qui apporte posture, calendrier et méthode).

- rapportage financier pour assurer le financement à l'équilibre des UFA, une politique collective d'investissement et des provisions pour préparer la minoration ou la diminution des coûts-contrat.

Le CFAR semble l'objet d'un consensus au niveau des directeurs d'EPL mais des questions s'expriment encore au niveau des directeurs de centre et des équipes sur certaines des plus-values du CFAR (qualité, développeurs de l'apprentissage...).

La réforme rencontre une forte adhésion des directeurs de centre, même si ceux-ci soulèvent certaines difficultés liées au déploiement de la certification qualité et à la faiblesse des ressources des centres en matière d'ingénierie de formation.

La question de la concurrence des établissements privés semble considérée avec sérénité.

Enfin, tous les directeurs s'inquiètent de l'arrivée éventuelle d'un texte contraignant national concernant la gestion des contractuels des EPL. Ils considèrent qu'existe un métier de formateur en CFPPA-CFA distinct de celui d'enseignant en formation scolaire. Ils regrettent que l'adhésion à un Opco (comme ils le faisaient au FAFSEA) soit devenue impossible.

Enseignements à en tirer

La région Hauts de France est marquée par :

- le rôle prédominant et leader du Conseil régional,
- l'existence d'un lieu supérieur de gouvernance : CREFOP-Contrat de branche,
- la création d'un CFAR à l'initiative des directeurs d'EPL et avec l'appui de la DRAAF.

Pour la DRAAF, le positionnement en soutien du collectif des directeurs d'EPL a permis la création du CFAR et permet d'accompagner ce projet.

Pour les EPL, il s'agit d'abord de consolider cette création en affinant la gouvernance collective.

La préparation à l'apprentissage demeurera un enjeu très important à échelle régionale, il faudra donc persévérer dans son développement, au-delà des difficultés initiales.

Auvergne-Rhône-Alpes

Positionnement des branches professionnelles en région

Les branches entendues sont l'agriculture, le paysage et l'agro-alimentaire.

Leur priorité commune en matière d'emploi et de formation est l'amélioration de l'attractivité : ces branches font preuve d'une implication forte dans le domaine de la communication sur les métiers et dans le partenariat avec Pôle Emploi ou la Région pour la mise en place d'actions à destination des demandeurs d'emploi (POEC ou CARED). Les trois branches expriment un consensus réel sur la nécessité de diversifier les sources de recrutement (urbains, migrants, anciens militaires, Education nationale).

La branche agricole pousse à la mise en place du Comité d'orientation de la production agricole et des territoires (COPAT), lieu privilégié d'échange régional sur les questions d'emploi et de formation dans le domaine agricole et agro-alimentaire : l'ensemble des partenaires semblent trouver du sens à cette initiative.

Les branches paysage et agriculture expriment la volonté d'être davantage écoutées :

- par les établissements (la participation des branches à leur gouvernance et aux contenus de formation sont sources de frustration),
- par la DRAAF, pour la branche paysage en application de la convention signée.

L'action de Pôle Emploi au niveau régional est importante (puisque en AuRA elle intègre le Plan d'Investissement dans les Compétences (PIC)). Elle est composée d'actions de formation qualifiantes et de POEC. Elle semble appréciée par l'ensemble des partenaires. PE a désigné un chef de projet qui anime son action à échelle régionale dans le domaine agricole et agro-alimentaire (en référence à l'un des domaines d'excellence (domex) identifiés par la Région). Dans ce domaine, le chef de projet coordonne l'action des agences territoriales.

Enfin, la mise en place d'OCAPIAT, au-delà des inévitables difficultés initiales, est globalement évaluée positivement.

Positionnement du Conseil régional

Le Conseil régional est attentif à assumer l'ensemble des missions qui lui sont confiées par la Loi, sans en déborder :

- sur l'apprentissage, il continue à intervenir sur les investissements et attend les textes encadrant la péréquation,
- sur l'orientation, la Région vient de mettre en place une Agence de l'orientation, en charge en particulier de l'organisation bisannuelle du « Mondial des Métiers »,
- en matière de formation continue, elle déploie la programmation « Formations pour l'emploi » avec une série de résultats attendus et vérifiés. Elle ne pousse pas forcément aux réponses en groupement. Elle incite les OF à lui proposer des initiatives innovantes,

Mais la Région ne souhaite pas prendre le leadership sur tous les sujets :

- la gestion du PIC est restée confiée à Pôle Emploi,
- pour toutes ses interventions, elle apparaît plus attentive à maîtriser ce qu'elle fait et à en mesurer les impacts qu'à en assurer la coordination ou la synergie avec d'autres acteurs.

Ceci posé, elle considère de manière bienveillante la création du COPAT à l'initiative de la profession agricole.

Enfin, la refacturation aux EPL des mises à disposition de prestations Région (personnels ou locaux de la Région) au bénéfice des formations par l'apprentissage n'est ni techniquement exclue, ni politiquement décidée.

Positionnement des services de l'État

L'action de Pôle Emploi en matière de formation au niveau régional est importante (puisque en AuRA elle intègre le PIC). Elle est composée d'actions de formation qualifiante et de POEC. Elle semble appréciée par l'ensemble des partenaires. Pôle Emploi regrette que certains OF n'aient pas encore intégré la nécessité pour eux de participer aussi au sourcing.

Stratégie et pilotage de la DRAAF

A la demande du DRAAF, le SRFD semble focaliser ses réflexions de court terme sur l'avenir de

l'organisation de l'apprentissage public en région, peut être au détriment des autres sujets :

- la mise en place de la réforme dans les autres familles de l'enseignement technique agricole,
- le suivi fin des relations avec les branches professionnelles,
- les relations avec les autres services de l'État,
- la participation à la gouvernance du système à l'échelle régionale.

L'organisation actuelle de l'apprentissage public (un vieux CFAT ex RA et un tout jeune CFAT ex Auvergne) semble, de l'avis unanime (directions des deux CFA, directeurs d'EPL et de CFPPA, organisations syndicales), vide de sens et inappropriée aux enjeux de la réforme de 2018.

Un groupe de travail comprenant des directeurs d'EPL et de centres et la DRAAF s'est doté d'appuis extérieurs (consultant et stagiaires IRA), d'une méthode (objectifs, scénarios, critères de choix des scénarios) et d'échéances (septembre 2020). Une attention particulière est portée sur l'acceptabilité de chacun des scénarios eu égard à leurs impacts respectifs. Mais la démarche consiste davantage à imaginer les conséquences des scénarios qu'à les construire en réponse à un cahier des charges. Par ailleurs, le processus de choix entre les scénarios n'est pas précisé.

Éléments marquants pour les EPL de la région

Deux réseaux regroupent les EPL de la région :

- EAP : réseau de directeurs d'EPL, à visée consultative et de représentation politique,
- Terra : réseau de directeurs de CFPPA, à compétence exclusivement formation continue.

Ce dernier réseau est gouverné par un COPIL tripartite (DRAAF, Directeurs d'EPL et directeurs de CFPPA). Il est un lieu de mutualisation de ressources (en particulier chargés d'ingénierie partagés sur des sujets identifiés). Il est le lieu d'échanges pour l'élaboration de partenariats pour l'émergence, la constitution et la gestion de groupements de réponse à appels d'offres (Région, Pôle Emploi, Préférence Formations...). Ces partenariats peuvent parfois intégrer des établissements privés. Les activités (et notamment les embauches mutualisées) sont réalisées par le CRIPT : certains directeurs pointent l'intérêt de consolider juridiquement et administrativement ce réseau. La gouvernance du réseau est formalisée dans une charte. Elle est globalement confiée aux directeurs de centre.

Une force essentielle de ces réseaux est le maillage territorial ainsi assuré : tous les partenaires expriment le souhait de disposer d'interlocuteurs régionaux des EPL sur la formation continue et l'apprentissage, capables d'assurer une mise en œuvre au plus près des besoins territoriaux.

Une autre force peut résider dans une gouvernance assurant l'adhésion opérationnelle des membres, ce qui semble être le cas pour Terra.

Plusieurs EPL plutôt impliqués sur des filières particulières s'interrogent sur l'intérêt à rester dans le CFA régional alors même que la logique filière les pousse dans une autres organisation (IFRIA , services par exemple, ceci n'étant pas exclusif de cela) :

Sur la gestion des RH , les 3 organisations syndicales régionales rencontrées (FSU CFDT, et UNSA) semblent unanimes sur les points suivants :

- l'organisation régionale autour des deux CFAT est actuellement orthogonale à la loi, inopérante et coûteuse (12% du coût-contrat pour le CFAT RA). Chaque EPL devrait, comme la Loi l'y autorise,

créer son propre CFA, et laisser à la DRAAF le soin d'organiser les missions auparavant assurées par le CFAT,

- il n'y a pas suffisamment de différences entre les emplois d'enseignant de lycée et de formateur CFPPA-CFA pour prévoir un cadre distinct de rémunération et d'obligations de services, à l'exception des chargés d'ingénierie à temps plein,
- le mixage des publics (élèves et apprentis) n'est pas une solution d'avenir : compliquée au plan pédagogique, elle a de surcroît toujours été mise en place pour sauver des classes à faible effectif.
- une attention particulière doit être portée à la situation des petites structures (UFA et CFAT ex Auvergne en particulier).

Enseignements à en tirer

La région AuRA est marquée par :

- un positionnement non fédérateur du Conseil régional, replié sur ses compétences strictes,
- la volonté de la profession agricole d'instituer, avec le COPAT, un lieu de concertation sur la FPCA dans le domaine agricole et agro-alimentaire,
- une focalisation de la DRAAF sur les questions d'organisation de l'apprentissage public, au détriment des autres sujets liés à la réforme,

En ce qui concerne la DRAAF, les priorités pourraient être les suivantes :

- renvoyer la question de l'organisation régionale aux directeurs d'EPL (soit dans EAP, soit dans Terra élargi à l'apprentissage, soit dans une entité parallèle),
- se positionner en appui, en indiquant la nécessité d'une gouvernance claire et transparente de l'instance du réseau (en revisitant la charte le cas échéant),
- si la décision collective inclut la fermeture des deux CFA, assurer la transition pour les agents impactés,
- si la nécessité est confirmée, accompagner la création d'une structure juridique ad'hoc,
- poursuivre la mise à disposition de personnels DRAAF au réseau pour lui permettre de gérer une offre de services qui bénéficiera en particulier aux petits centres.

Normandie

Positionnement des branches professionnelles en région

Les branches entendues (production agricole et entreprises du paysage) n'avaient pas appréhendé d'emblée l'importance du rôle que leur confiait la Loi, justifiant ainsi le travail d'explication effectué par la DRAAF et la DIRECCTE auprès d'elles.

Leur manque d'attractivité se traduit par des difficultés de recrutement et de maintien des salariés.

Diverses actions sont mises en œuvre avec les partenaires (Pôle Emploi, OCAPIAT, Région) pour améliorer l'attractivité, dont des actions de communication qui ciblent le grand public, les élèves des collèges de l'EN ou les demandeurs d'emploi. La formation par apprentissage permet de pallier l'insuffisance d'acquis pratiques des publics qui ne sont pas issus du milieu agricole.

Cependant, le manque d'appétence des exploitants pour la fonction de maître d'apprentissage constitue un frein. La branche réfléchit à des modalités de valorisation du tutorat.

Pour les métiers en tension, OCAPIAT soutient le dispositif POEC, complété le cas échéant d'une formation qualifiante courte. Ainsi, une opération POEC/CQP « salarié en élevage laitier » a été montée avec la CPRE agriculture et un projet de POEC « ouvrier paysagiste » est envisagé avec l'UNEP et Pôle Emploi. Du fait de l'absence de représentation de la branche agro-alimentaire (hors transformation laitière) en région, ses attentes ne sont pas connues de l'Opco.

Outre le niveau salarial, le turn-over de salariés de la production agricole serait dû aux conditions de travail et à un défaut de compétences managériales de la part des chefs d'exploitation. La FPC qui permet, d'une part, de proposer aux salariés une évolution de carrière et, d'autre part, d'améliorer les capacités managériales des employeurs, est la solution à privilégier pour pallier le phénomène. Du fait de l'agrandissement de la taille des exploitations, les salariés peuvent maintenant envisager de dérouler leur parcours professionnel sans changer d'employeur.

A ce titre, le contrat d'objectifs et de moyens (COM) 2020-2022 passé entre la Région et les filières agricoles est un dispositif d'intérêt prenant en compte les parcours de formation et la gestion managériale. La Chambre régionale d'agriculture souligne cependant la difficulté d'attirer les chefs d'exploitation en formation.

Par ailleurs, les branches reconnaissent que le fonctionnement difficile d'OCAPIAT en ce début d'année, du fait d'efforts concentrés sur la gestion des contrats d'apprentissage, se fait au détriment de la FPC. Des actions de formation destinées aux salariés, co-financées par OCAPIAT, la Région (FEADER) et la DIRECCTE (FNE-Formation), sont toutefois programmées en 2020.

L'UNEP regrette le désintérêt de Pôle Emploi pour sa branche.

Les établissements de l'ETA sont considérés comme réactifs et fournissent une offre partenariale et adaptée. Les échanges déjà en place avec les branches nécessitent d'être entretenus. De ce fait, les comités stratégique (CS) et opérationnel (CO) de la formation agricole normande (FAN) créés à l'initiative de la DRAAF et des branches sont des instances pertinentes de dialogue entre les OF et les filières pour tendre vers l'adéquation emploi-formation. Du fait de la crise Covid, les branches demeurent dans l'attente d'actions concrètes en découlant.

Pour les branches entendues, les besoins de recrutement concernent tous les niveaux de formation. Pour les salariés, les compétences recherchées sont en priorité le savoir-être et la motivation, puis les compétences techniques. Les branches estiment que les diplômés de l'ETA n'ont pas toutes les compétences attendues. Elles déplorent en particulier l'absence de prise en compte des réalités professionnelles dans l'enseignement de matières fondamentales.

Positionnement du Conseil régional

La Région, auparavant très investie sur l'apprentissage, conserve une posture d'observateur sur ce sujet. Elle s'est saisie de ses compétences dans l'orientation : elle vient de créer une Agence de l'orientation et des métiers apportant de la transversalité dans ses interventions en FPCA.

La Région entend continuer à soutenir l'apprentissage, mais sans dépasser le cadre strict de la Loi, ni dépenser au delà des enveloppes notifiées (fonds de soutien et fonds d'investissement). En matière d'investissement, la Région recherche une convergence avec les Opco qui, pour l'instant, ne se sont pas encore positionnés. Elle prépare le conventionnement avec OCAPIAT et constate

un déficit de contact, sans doute lié à une direction par interim qui perdure. La Région soutient également l'apprentissage dans le secteur public en abondant la prise en charge par le CNFPT. Les tentatives de collaboration avec Pôle Emploi sur l'apprentissage ont échoué.

La Région maintient deux points de vigilance sur l'offre de formation en apprentissage : le respect de l'équilibre avec la formation initiale scolaire et l'absence de concurrence entre des établissements ayant bénéficié d'investissements régionaux importants. Elle pourrait arbitrer des velléités de création de CFA par l'absence de son soutien. Le CS FAN répond au besoin d'échanges et de partage d'éclairages nécessaires à la mise en place d'une régulation concertée.

Le **COM 2020-2022** fédère 16 filières agricoles pour construire des actions sur l'emploi (installation et salariat) et l'attractivité agricoles. Parallèlement, la Région a mis en place un COM spécifique à la filière équine et accompagne, dans cette filière, le développement de formations du niveau CAP à licence professionnelle. La plate-forme Equi-ressources, issue d'un multipartenariat¹⁰⁴, joue le rôle d'observatoire des métiers et d'outil de rapprochement entre offre et demande en matière d'emploi et de formation.

La stratégie régionale déploie d'autres actions spécifiques visant les demandeurs d'emploi, comme le dispositif FOREM¹⁰⁵, la mobilisation des fonds FEADER dans le cadre des deux COM et le PRIC, d'ailleurs fortement abondé.

La Région attend des établissements de l'ETA qu'ils répondent aux appels d'offre qu'elle lance. A cette fin, elle formule des recommandations en matière d'organisation et de fonctionnement :

- la mise en place d'une animation de la communauté des établissements pour, d'une part, apporter une réponse coordonnée aux appels d'offre et, d'autre part, faire évoluer l'appareil de formation en vue d'une meilleure adéquation aux besoins des branches,
- l'élaboration d'une offre de proximité adaptée tenant compte des difficultés à faire se déplacer les candidats (le maillage territorial permis par les 35 MFR normandes est cité en modèle),
- la mise en place de transversalités et de mutualisations des moyens au sein des établissements ou entre les établissements. En particulier, la Région s'inquiète de l'avenir des CFA de petite taille dans la perspective d'une enveloppe de péréquation limitée.

La question de la facturation des prestations régionales aux CFA publics n'est pas tranchée. Un travail est mené avec le rectorat pour faire un état des lieux de l'implantation des Greta dans les lycées et préciser les moyens mutualisés. Un travail identique concernera les EPL, même si leurs modalités de gestion, du fait d'une comptabilité analytique, ne sont pas source de préoccupations.

Positionnement de la DIRECCTE

Le plan d'action 2019 visait à rencontrer l'ensemble des parties prenantes de l'apprentissage, favoriser leur appropriation de la réforme en leur expliquant le contenu de la Loi et des divers décrets, et enfin recueillir les difficultés rencontrées par les acteurs pour les faire remonter. En particulier, la DIRECCTE a mis en place un comité interministériel auquel participe activement la DRAAF, organisé des réunions avec les CFA, les branches et les Opco. Elle a relancé l'opération « Développeurs de l'apprentissage » en partenariat avec Pôle Emploi, les Opco et les chambres consulaires. Son plan d'action 2020 est fléché sur la création de CFA d'entreprise.

104 Pôle de compétitivité Hippolia, Pôle Emploi, Conseil régional de Normandie, Institut français du cheval et de l'équitation

105 "Une formation, un emploi"

Au sein du CREFOP, les bonnes relations de travail développées avec les équipes de la Région ont conduit à la création d'une sous-commission sur l'apprentissage et d'une cellule qualité apprentissage, et à confier au CARIF-OREF l'élaboration d'un état des lieux de l'apprentissage en région. Par ailleurs, la DIRECCTE participe aux manifestations pour la promotion des métiers organisées par l'Agence régionale de l'orientation et des métiers de Normandie.

Les autres chantiers concernent l'apprentissage et le handicap, les jeunes laissés-pour-compte du dispositif Parcoursup (en partenariat avec le rectorat) et les appels d'offre sur la prépa-apprentissage. Enfin, la DIRECCTE envisage de monter un plan d'investissement en faveur de l'ETA toutes familles confondues, au sein des CS/CO FAN.

L'avis sur l'ETA est élogieux. Son offre de formation est jugée riche et en adéquation avec les besoins des entreprises et des jeunes. Les infrastructures sont jugées remarquables grâce aux financements régionaux.

Stratégie et pilotage de la DRAAF

La DRAAF est fortement mobilisée dans la mise en œuvre de la réforme au travers de l'implication de sa directrice, de celle de divers services en sus du SRFD (SREAA, SRISE et SréMAF), de la réactivité et du dynamisme du SRFD. Enfin, le poste de chargé d'inspection de l'apprentissage a été transformé en un poste de chargé d'ingénierie de développement dédié à l'accompagnement des établissements.

La Loi est considérée comme une opportunité par le SRFD. Il intègre dans son schéma stratégique deux autres politiques publiques¹⁰⁶ et prend en compte les familles du privé dans les chantiers conduits en réponse à la réforme. Ces chantiers ont comporté trois étapes distinctes :

1. L'élaboration d'une stratégie régionale pour l'ETA, co-construite avec l'ensemble des directeurs d'EPL et d'un plan d'actions propre au SRFD qui prend en compte tous les établissements.

Cette stratégie a pour principaux enjeux :

- l'attractivité, notamment au regard de la baisse démographique, avec la recherche de nouveaux viviers d'apprenants,

- l'organisation des établissements avec, d'une part, la réaffirmation de la primauté des EPL qui doivent assurer le développement de la transversalité entre leurs diverses composantes (fusion CFA-CFPPA) et la mixité des publics et, d'autre part, la mise en place d'un réseau d'EPL structuré et opérationnel. Le rapprochement CFA-CFPPA s'appuie sur le recrutement de D3 par la DRAAF.

2. Un travail considérable de prises de contact et d'échanges avec l'ensemble des parties prenantes pour se faire connaître, occuper le terrain, positionner la DRAAF comme interlocutrice incontournable, notamment auprès des branches, et faire valoir son expertise.

3. La mise en place des CS et CO FAN

Du fait de la visibilité acquise, la comitologie proposée par la DRAAF a été approuvée par l'ensemble des acteurs. Le CS FAN réunit la FRSEA, la CPRE agriculture, OCAPIAT, la DRAAF et le Conseil régional. Le CO FAN comprend, en plus, les OF (l'ensemble des familles de l'ETA), les branches et filières, la Chambre régionale d'agriculture ainsi que la DIRECCTE et Pôle Emploi.

¹⁰⁶"Enseigner à produire autrement 2" et "L'EA : une chance pour l'avenir des jeunes et des territoires"

Dans ses interactions avec les branches, la DRAAF se positionne comme pilote, animatrice proactive et facilitatrice lorsque des obstacles sont à lever. Vis-à-vis des EPL, elle porte la dynamique de réseau via une posture de soutien constructif mais non directif.

Éléments marquants pour les EPL de la région

Les préoccupations des directeurs d'EPL répondent aux objectifs de la stratégie régionale : mettre en place une structuration et *a minima* une animation commune pour présenter un guichet unique et rationaliser l'offre de formation, favoriser la transversalité entre centres et le mixage des apprenants au sein des EPL ainsi que la mutualisation entre EPL, pour faire des économies d'échelle et enrichir l'offre.

Le travail de rapprochement des CFA et CFPPA est déjà bien avancé avec souvent une direction, voire des équipes pédagogiques, communes. Certains EPL ont mis en place un protocole unique pour les formateurs de CFA et CFPPA. Le rapprochement entre lycée et CFA s'avère plus délicat face aux réticences des organisations syndicales.

Le collectif des CFA-CFPPA

Ce collectif, animé par la DRAAF, n'a pas d'organisation formalisée. Il permet la réalisation d'actions concertées en inter-centres. Les CFA et CFPPA soulignent l'intérêt d'un travail concerté pour élaborer blocs de compétences et modules et les proposer conjointement, harmoniser la lecture du référentiel qualité via la mutualisation d'animateurs qualité ou partager des documents-cadres en réponse aux lourdeurs administratives générées par la réforme.

Réseau des EPL

Les statuts du réseau des EPL sont en cours de rédaction (projet de CRIPT¹⁰⁷). Ses objectifs sont multiples : renforcer la communication, adapter la carte de formation en concertation avec les branches, améliorer l'attractivité des métiers, proposer une offre globale concertée évitant les concurrences nuisibles. Par ailleurs, le réseau des EPL sera représenté dans le CO FAN.

L'intérêt de cette structuration en réseau, reconnu par les directeurs d'EPL, paraît plus difficile à faire accepter au sein des EPL de grande taille. Pour conduire leur démarche, les directeurs d'EPL semblent préférer une stratégie prudente d'avancée à petits pas, en fonction des succès obtenus et comptent sur le SRFD pour les accompagner dans ce sens. Un rapport de confiance est établi avec la DRAAF. Son soutien est perçu comme effectif et non intrusif, et souvent recherché.

Le réseau ne bénéficie pas d'un animateur dédié, qu'il soit financé sur fonds propres ou par la DRAAF. Ce peut être un facteur limitant de sa mise en place et de son fonctionnement.

Conséquences de la réforme

Du fait des nouvelles modalités de financement de l'apprentissage, le CFA est devenu un centre de profit, mais sa santé financière est plus aléatoire. Par ailleurs, les versements d'OCAPIAT, retardés ou partiels, génèrent des difficultés de trésorerie dans certains CFA.

Le découpage des diplômes et titres en blocs de compétences et modules va nécessiter de former les équipes d'une part, en ingénierie pédagogique pour procéder à cette restructuration des formations et, d'autre part, en ingénierie de développement et commerciale pour apprendre à vendre les blocs et modules dans le cadre de la FPC et de la VAE.

107 Complexe régional d'information pédagogique et technique

Un part significative des apprentis dans les CFA était engagée dans des diplômes portés par des établissements de l'enseignement supérieur (licences professionnelles et diplôme d'ingénieur). Ces derniers sont maintenant incités à gérer eux-mêmes les contrats d'apprentissage.

La concurrence des MFR demeure à surveiller, d'autant qu'elle s'appuie sur une organisation régionale : la fédération des MFR offre un interlocuteur unique à la Région.

Enseignements à en tirer

La mise en place à l'initiative de la DRAAF des CS et CO FAN est unanimement saluée comme opportune pour constituer des lieux de gouvernance du système. C'est dans le CS FAN que pourrait se jouer une régulation concertée de l'offre de formation.

Le Conseil régional reste investi sur l'apprentissage mais dans les limites strictes de ses compétences. Il exprime des attentes claires vis-à-vis de l'ETA normand, notamment en matière d'organisation et de carte de formation. Il est prêt à utiliser les leviers dont il dispose pour peser sur l'arbitrage de cette dernière.

La DIRECCTE, très positive quant à l'action des CFA agricoles, n'exprime pas d'orientation politique forte sur l'apprentissage en Normandie.

Malgré l'existence d'un référent apprentissage dans chaque agence et quelques actions conduites en partenariat, les relations avec Pôle Emploi paraissent difficiles et son engagement incertain.

La faible contribution à la dynamique régionale des branches principales, Production agricole et UNEP, résulte d'un manque de cohésion résiduel suite à des tensions ayant nécessité la médiation de la DRAAF. Outre le besoin d'attirer des actifs non issus des milieux agricole ou rural, la branche Production agricole identifie celui de maintenir les salariés déjà en poste, notamment via la FPC.

L'UNEP, probablement en raison d'une structuration récente de la CREF, se positionne comme un interlocuteur constructif encore en devenir.

Malgré leur poids économique, les industries agro-alimentaires ne sont ni structurées, ni représentées en Normandie, à l'exception des industries laitières, ce qui rend difficile la connaissance de leurs besoins, tant pour les OF que pour OCAPIAT.

La DRAAF présente une analyse stratégique pertinente et un projet régional de l'enseignement agricole normand convaincant, intégrant la FPCA et prenant en compte les intentions de la Région en matière de carte de formation scolaire.

Le volontarisme de la DRAAF au niveau régional était nécessaire pour pallier le défaut d'engagement structurant des autres acteurs principaux. Il permet également une prise en compte plus spécifique des intérêts de l'ETA. Le rôle de la DRAAF est connu et apprécié de l'ensemble des parties prenantes, et en particulier des branches.

La mission considère que la dynamique en place repose sur l'engagement fort du SRFD, avec peut-être un risque d'épuisement ou de changement.

Il paraît nécessaire de soutenir les EPL dans la structuration du fonctionnement de leur réseau et de sa gouvernance : le simple *statu quo* porterait un risque d'essoufflement du processus. Ce soutien pourrait se concrétiser par la mise à disposition de moyens d'animation. Les besoins exprimés par les centres en matière d'ingénierie pédagogique, de développement et commerciale seraient également à considérer.

Annexe 8 : Présentation de Préférence Formations

Préférence Formations est un complexe d'enseignement agricole hébergé par la Bergerie nationale et piloté par un Conseil d'orientation et de coordination réunissant les directeurs de 140 EPL adhérents et présidé par une directrice d'EPL. Il est animé par une équipe permanente de 4,9 ETP (dont 2,7 fonctionnaires) et bénéficie ainsi d'un appui important de la DGER.

Préférence Formations a pour mission de favoriser la mise en réseau national des établissements et de les outiller dans une perspective de développement des activités et des services rendus aux usagers . A cette fin :

- il mutualise et conduit des projets de portée nationale des établissements dans le cadre des cinq missions qui leur sont conférées,
- il organise avec les acteurs territoriaux la complémentarité national-régional-local pertinente pour les projets concernés,
- il accompagne la stratégie de développement des établissements pour la mise en œuvre de ces projets sur leurs territoires dans le respect de la territorialité des établissements et d'un principe de proximité.

Les projets mis en œuvre par Préférence Formations le sont sur le principe de subsidiarité : Préférence Formations n'intervient que si la gestion au niveau du réseau national apporte une plus-value.

Les exemples ci-après d'action d'envergure nationale, dont certaines sont des réponses à des besoins de branches professionnelles, illustrent l'activité de Préférence Formations :

- « Différents et compétents », dispositif national de formation et de certification à l'attention des salariés des établissements et services d'aide par le travail (ESAT), conçu au niveau national et déployé sur le terrain par les EPL en région,
- « Compagnons vigneron » , dispositif de formation au BTS Viti-Oeno multisite en France, objet d'un partenariat entre les Compagnons du Tour de France et les EPL viticoles adhérents de Préférence Formations,
- Gestion d'une offre de formation préparant au CIPP en FOAD à partir d'une plate-forme gérée par un EPL.

Ce réseau est unique en son genre. Il regroupe une part importante des EPL, permet la gestion mutualisée d'objets partagés et assure une représentation nationale des EPL vis-à-vis de certaines branches et institutions. Son fonctionnement souple et à géométrie variable lui permet une grande capacité d'adaptation aux besoins du terrain.