



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Mission de conseil sur le complexe « Préférence » mis en place par les EPLEFPA

Rapport n° 23112-P

établi par

Bruno GADOUD

Inspecteur général

Valérie ISABELLE

Inspectrice

Avril 2024

CGAAER

CONSEIL GÉNÉRAL

DE L'ALIMENTATION

DE L'AGRICULTURE

ET DES ESPACES RURAUX

Le présent rapport est un rapport du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) régi par les dispositions du décret n° 2022-335 du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle et aux emplois au sein de ces services. Il exprime l'opinion des membres du CGAAER qui l'ont rédigé en toute indépendance et impartialité comme l'exigent les règles de déontologie qui leur sont applicables en application de l'article 17 du décret sus cité. Il ne présage pas des suites qui lui seront données par le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire.

SOMMAIRE

RESUME.....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	7
1. UNE MISSION DE CONSEIL SUR LE COMPLEXE D'ENSEIGNEMENT AGRICOLE PREFERENCE	8
1.1. Objectifs de la mission	8
1.2. Méthodologie de travail et déroulement de la mission	9
2. PREFERENCE, UN COMPLEXE D'ENSEIGNEMENT AGRICOLE DANS UN ENVIRONNEMENT EN CONSTANTE EVOLUTION	10
2.1. La loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel : un tournant pour la FPCA.....	10
2.1.1. Des impacts pour les EPLEFPA et les CFPPA-CFA.....	10
2.1.2. Des centres diversement armés pour faire face.....	12
2.2. Un environnement en mutation : Dispositif National d'Appui, réseaux régionaux, institutions.....	13
2.2.1. Des réseaux régionaux en plein essor, mais sans remettre en cause la nécessité d'un réseau national.....	13
2.2.2. Un appui institutionnel à accentuer : DGER et Dispositif National d'Appui (DNA)..	14
2.3. De « Préférence FORMATIONS » à Préférence, histoire d'un réseau.....	16
2.4. Préférence aujourd'hui : principes, gouvernance, fonctionnement et modèle économique	17
2.4.1. Une gouvernance qui ne fonctionne plus, ne permettant pas la mise en place d'une stratégie pour le réseau.....	17
2.4.2. Une équipe d'animation en difficulté	19
2.4.3. Un budget globalement à l'équilibre.....	21
2.4.4. Un portefeuille d'action comportant des réussites ...	22
2.4.5. ...mais également quelques échecs	25
3. TROIS SCENARIOS POUR REpondre AUX ENJEUX DE LA FPCA DE L'EAP ?	28
3.1. Des enjeux autour d'une synergie entre le local, le régional et le national	28
3.2. Trois scénarios envisageables.....	28
3.2.1. Minimalisme et renoncement : dissolution de Préférence, pas de réseau national sur la FPCA.....	29
3.2.2. Animation nationale institutionnelle : dissolution de Préférence, portage d'une animation nationale par le DNA ou la DGER	30
3.2.3. La renaissance si... : refondation de Préférence, dans sa structure actuelle ou via un GIP.....	31
CONCLUSION.....	34

ANNEXES	35
Annexe 1 : Lettre de mission	36
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées.....	38
Annexe 3 : Liste des sigles utilisés	42
Annexe 4 : Principaux textes de référence et bibliographie.....	44
Annexe 5 : Convention constitutive du complexe Préférence.....	46
Annexe 6 : Processus d'une action Préférence.....	54

RESUME

A l'initiative de la DGER (Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche), le réseau « Préférence FORMATIONS » est créé il y a vingt ans, sans structure juridique, afin de développer les formations ouvertes et à distance dans un réseau national d'EPLEFPA (Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole), via leurs CFPPA (Centre de formation professionnelle et de promotion agricoles). Après avoir élargi son périmètre d'intervention au 1^{er} janvier 2018, avec alors l'ambition de devenir le réseau national des EPLEFPA et de leurs cinq missions, il est transformé en 2019, à l'initiative d'AgroSup Dijon et de la DGER, en un complexe de l'enseignement agricole dénommé « Préférence ».

La situation actuelle de la FPCA (Formation professionnelle continue et apprentissage) dans les EPLEFPA est notamment caractérisée par une grande diversité des structures (taille, moyens, compétences, situation financière), un impératif de diversification des activités, afin de limiter la dépendance aux financements régionaux et une importance croissante du développement des activités via le réseau régional. La gestion de la formation et des publics par des dispositifs hybrides y est bien intégrée.

La création de Préférence en 2019 n'a pas été menée à son terme. Lors de cette évolution statutaire, les missionnés constatent que les impacts de la loi pour « la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 et l'essor des réseaux régionaux, mis en place à partir de 2005, n'ont pas suffisamment été intégrés dans la construction du projet. De plus, la gouvernance de la structure a souffert d'un manque d'investissement des membres élus et d'une difficulté de management de l'équipe d'animation, générateurs de blocages.

Les outils et méthodes développés par l'équipe d'animation de Préférence au fil des années sont bien établis et ont permis de belles réalisations. Ils montrent cependant leurs limites, par une lourdeur ressentie par certains établissements, et par l'incapacité à se saisir de commandes et d'opportunités nouvelles, telles l'appel à projet DEFFINUM.

La robustesse du modèle économique de Préférence, avec des risques limités pour le complexe et l'engagement de collectifs de CFPPA et de CFA (Centre de formation d'apprentis) dans les projets, fait encore ses preuves. L'évolution des comptes ces dernières années en témoigne.

La situation de crise, larvée dès 2018 et ouverte en 2023, doit maintenant être dépassée.

Les enjeux identifiés par les missionnés sont en particulier pour la DGER de créer les conditions favorables à l'activité des CFPPA-CFA par un dispositif cohérent, agile et permanent d'appui articulant les échelles locale, régionale et nationale. Pour les EPLEFPA, il s'agit de concevoir et de commercialiser un ensemble de dispositifs de formation cohérents avec le cadre donné par la loi de 2018. Pour ce faire, l'entretien et le développement de relations avec les acteurs professionnels nationaux sont indispensables. Enfin, un intérêt partagé réside dans le développement des compétences des acteurs, dans les EPLEFPA comme dans les réseaux régionaux.

Trois scénarios sont envisagés :

- « Minimalisme et renoncement » : Dissolution du complexe Préférence, pas de réseau national sur la FPCA

- « Animation nationale institutionnelle » : Dissolution du complexe Préférence, portage d'une animation nationale par le DNA ou la DGER
- « La renaissance si... » : Refondation de Préférence, dans sa structure actuelle ou via un GIP.

Seul le troisième scénario peut répondre à l'ensemble des enjeux. Il est réaliste sous condition. Il implique en particulier que les équipes de direction des EPLEFPA se remobilisent résolument pour construire et mettre en œuvre un projet renouvelé, que la gouvernance soit redynamisée, que l'équipe d'animation soit repositionnée. Cette vitalité retrouvée doit être soutenue par la DGER et portée par des directrices et directeurs d'EPLEFPPA, de CFPPA, de CFA, porteurs de cette nouvelle dynamique auprès de leurs réseaux régionaux.

Ce scénario de refondation de Préférence pourrait être intégré dans une démarche plus globale de création d'un Groupement d'Intérêt Public (GIP) au sein de l'enseignement technique agricole.

Mots clés : Enseignement technique agricole, Apprentissage, Formation professionnelle continue, EPLEFPA, réseau, complexe d'enseignement agricole, groupement d'intérêt public

LISTE DES RECOMMANDATIONS

R1. Pour la DGER, construire et entretenir, avec les directeurs d'EPLEFPA, une vision partagée des enjeux et de la stratégie de la mission de FPCA au sein des EPLEFPA

R2. Pour la DGER et la gouvernance de Préférence, faire évoluer à brève échéance la situation de Préférence en s'appuyant sur les trois scénarios alternatifs : « minimalisme et renoncement », « animation nationale et institutionnelle », « la renaissance si... »

1. UNE MISSION DE CONSEIL SUR LE COMPLEXE D'ENSEIGNEMENT AGRICOLE PREFERENCE

1.1. Objectifs de la mission

Le Cabinet du Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté Alimentaire (MASA) a confié au Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux (CGAAER) par un courrier du 26 novembre 2023 une mission de conseil pour expertiser le groupement « Préférence formation" (cf. lettre de mission en Annexe 1). Le Bureau du CGAAER a confié cette mission le 08 décembre 2023 à Bruno Gadoud, inspecteur général et Valérie Isabelle, inspectrice. La note de cadrage a été validée le 08 février 2024.

Regroupant près de 140 EPLEFPA (Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole), "Préférence" est juridiquement un "complexe"¹, constitué afin de développer des partenariats et des actions de formation continue au bénéfice de ses adhérents.

Historiquement, le réseau « Préférence formation », né sous l'impulsion de la direction générale de l'enseignement et de la recherche au début des années 2000, a connu une activité croissante qui s'est peu à peu diversifiée. Il a ainsi permis aux CFPPA (Centre de formation professionnelle et de promotion agricoles) de générer des activités économiquement intéressantes. Cependant, ce modèle n'a pas évolué alors que la loi du 5 septembre 2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » introduisait des changements substantiels dans le paysage de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage, en particulier en matière de développement et de financement de l'apprentissage, de formation qualifiante, de rôle des conseils régionaux.

Dans ce contexte, la présidente de Préférence a alerté en octobre 2023 la DGER qui a souhaité qu'une mission de conseil soit confiée au CGAAER pour qualifier les besoins des EPLEFPA sur la FPCA (Formation professionnelle continue et apprentissage) et leur évolution prévisible, afin d'identifier si Préférence ou une évolution de ce complexe est la meilleure façon d'y répondre. Au regard de la mise en œuvre de la loi de 2018, et après les ajustements concernant le modèle juridique et économique du réseau, il s'agit d'analyser les réponses que Préférence apporte à ses membres et de proposer en conséquence une structuration appropriée. L'attention est particulièrement portée sur la conformité au droit, et notamment au cadre dans lequel doit être déployée la formation continue, sur la robustesse du modèle juridique et du modèle économique de Préférence, sur la capacité à emporter l'adhésion des acteurs concernés, notamment les CFPPA et les partenaires professionnels.

¹ Institué par le décret 81-418 du 23 avril 1981, le complexe d'enseignement agricole est une organisation mise en place par des établissements publics d'enseignement supérieur, d'enseignement technique et de formation professionnelle relevant du ministère chargé de l'agriculture, ainsi que des établissements de recherche participant aux activités de ces établissements, et éventuellement le ministère chargé de l'agriculture pour ses services, pour mettre ou utiliser en commun certains de leurs moyens et développer des actions collectives relevant de leurs attributions en vue de faciliter leur fonctionnement et d'accroître leur potentiel scientifique et pédagogique. Ils sont régis par une convention devenant constitutive du complexe après approbation par arrêté du ministre chargé de l'agriculture. Le complexe est lié à un établissement support, qui retrace les opérations de dépenses et de recettes dans une annexe de son budget.

Dans ce cadre, la mission étudie particulièrement les axes suivants :

- État des lieux de la situation juridique, financière et des ressources humaines de « Préférence » ;
- État des lieux des missions réalisées par Préférence et évaluation du besoin auxquelles elles répondent ;
- Conformité de ce modèle au regard du cadre réglementaire en place sur la formation continue ;
- Qualité et efficacité des actions mises en place par le réseau selon les membres et les demandeurs de formations ;
- Eclairage sur les structurations régionales de la FPCA des EPLEFPA ;
- Évolution prévisible des besoins dans les années à venir et identification de scénarios pour y répondre.

Cette analyse doit également permettre à la DGER de se prononcer sur une difficulté de ressources humaines que connaît actuellement la structure.

1.2. Méthodologie de travail et déroulement de la mission

Après une première phase d'analyse documentaire, notamment alimentée par les productions du CGAAER et de l'IEA (inspection de l'enseignement agricole), la mission a consulté à la DGER, le service de l'enseignement technique, les sous-directions "Politiques de formation et d'éducation" et "Établissements, dotations et compétences" et leurs bureaux, ainsi que l'IEA. Une première rencontre avec la présidente du complexe, Gwenaëlle Lepage, et son ordonnatrice, la directrice du CEZ-Bergerie Nationale Elisabeth Lescoat, a permis de préciser le cadre de la mission.

Compte-tenu du temps dévolu à la mission et de la dispersion des interlocuteurs sur le territoire national, les missionnés n'ont pas pu rencontrer tous les acteurs, par exemple les 16 membres du comité exécutif, mais ils ont recherché la diversité des positionnements et des rôles. Ils ont donc procédé à une sélection "à dire d'expert" et ils ont privilégié, pour une plus grande réactivité, les entretiens en visioconférence. Ils ont ainsi rencontré :

- Les responsables de la FPCA à la DGER (bureau de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue, IEA) ;
- Des membres du complexe Préférence appartenant au comité exécutif et au bureau ;
- Des responsables d'établissements ou de centres engagés dans des actions de Préférence ;
- Des membres de l'équipe d'animation de Préférence en poste en 2024 ;
- L'UNEP (Union nationale des entreprises du paysage), partenaire du réseau ;
- E2TAP, association des personnels de direction des établissements publics d'enseignement agricole ;
- D'anciens acteurs du réseau Préférence Formation ;

- En région, de personnels de DRAAF-SRFD (Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt - Service Régional de la Formation et du Développement) d'Auvergne Rhône Alpes et d'Ile de France ;
- Le chef du bureau des lycées professionnels, de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue du ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse.

La liste des personnes rencontrées figure en annexe 2, celle des principaux textes de référence et la bibliographie sont en annexe 4.

L'histoire du réseau et sa situation actuelle ont été reconstitués, et des analyses AFOM (atouts-faiblesses, opportunités-menaces) de la FPCA déployée dans les EPLEFPA et de Préférence ont été produites.

Ce diagnostic, nourri de la lecture des écrits émanant du complexe et des entretiens conduits auprès du panel des acteurs rencontrés, a conduit à envisager les enjeux auxquels sont confrontés les principaux acteurs de la FPCA que sont les établissements en région et la DGER.

Enfin des scénarios d'évolution ont été ébauchés.

2. PREFERENCE, UN COMPLEXE D'ENSEIGNEMENT AGRICOLE DANS UN ENVIRONNEMENT EN CONSTANTE EVOLUTION

2.1. La loi de 2018 pour la liberté de choisir son avenir professionnel : un tournant pour la FPCA

2.1.1. Des impacts pour les EPLEFPA et les CFPPA-CFA

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

- 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 niveaux de prise en charge pour les centres de formation applicables aux contrats d'apprentissage ;
- 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.

Les impacts de cette loi sont ressentis à plusieurs niveaux dans les EPLEFPA. L'ouverture de formations par apprentissage a été facilitée, la régulation de la carte des formations en apprentissage par les conseils régionaux a disparu. Dans certaines régions des « grands » CFA

(régionaux, territoriaux) ont été remplacés par des organismes de formation par apprentissage (OFA).

Avec un niveau de prise en charge favorable et un volume d'apprentis en augmentation sensible (entre 2020 et 2021, le nombre d'apprentis a augmenté de 22 % dans l'enseignement agricole), les CFA se sont renforcés et ont participé à l'équilibre financier des EPLEFPA. Des rapprochements entre le CFA et le CFPPA ont été remarqués dans certains établissements, y compris par la mixité des publics. La baisse annoncée du niveau de prise en charge dans les prochaines années va cependant impacter cette tendance et en conséquence modifier les équilibres au sein des EPLEFPA.

Parallèlement, la situation de l'emploi occasionne une diminution des marchés de formation pour un retour à l'emploi, des financements des conseils régionaux pour la FPCA et, une tendance continue à la diminution des durées de formation. Les CFPPA vivent donc une conjoncture plus défavorable et doivent rechercher de nouveaux débouchés sur leur territoire, notamment ceux liés à la formation des publics salariés en entreprise. La loi du 05 septembre 2018 a induit la libéralisation du marché de la FPCA et la mise en œuvre d'un nouveau modèle économique basé sur l'activité réalisée. En ce sens, pour les CFA et CFPPA, une réponse pertinente aux attentes des secteurs économiques sur lesquels ils sont positionnés est essentielle pour développer leurs activités. Tout CFPPA ou CFA doit aujourd'hui faire preuve de réactivité et d'anticipation, en formation continue, mais désormais également en apprentissage pour adapter son offre et ses dispositifs de formations en cohérence avec les exigences professionnelles de son territoire et ses évolutions².

Ainsi, de nouvelles opportunités de financement se dégagent avec 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 au travers de formations courtes, qualifiantes, ciblant des compétences métier et inscrites au répertoire national des certifications professionnelles (RNCP). Cela implique pour les CFPPA de faire évoluer leurs pratiques de commercialisation et l'administration de l'offre pour prendre en compte le nouveau pouvoir donné au bénéficiaire de la formation et de proposer une offre adaptée. Outre le CPF, les CFPPA doivent 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.

Ces évolutions nécessitent que les CFPPA aient les compétences suffisantes et de qualité sur l'ingénierie de formation et la commercialisation des formations.

² Rapport R 20 001 de l'inspection de l'enseignement agricole : Missions des EPLEFPA et nouvelles organisations territoriales

2.1.2. Des centres diversement armés pour faire face

Répartis sur l'ensemble du territoire, les CFPPA sont des structures très hétérogènes. En 2017, la moyenne de 20 équivalents temps plein (ETP) par centre masque de très fortes disparités : de 4 à 84 ETP ont été ainsi répertoriés dans une enquête réalisée en février 2017 auprès d'une centaine de directeurs de CFPPA. Cette disparité se retrouve également dans les ressources dédiées à l'ingénierie de formation (IF) : les centres indiquent en moyenne 1 ETP de personnels dédié à l'ingénierie mais 23 (sur 98) n'en déclarent aucun et 24 déclarent au moins 2 ETP.

Classes eff. ETP	Nb centres	%	% cumulés
Moins de 10,00	18	18%	64%
De 10,00 à 20,00	45	46%	
De 20,00 à 30,00	14	14%	27%
De 30,00 à 40,00	12	12%	
De 40,00 à 50,00	5	5%	9%
50,00 et plus	4	4%	
Total	98	100%	100%

Tous statuts	Total Eq	%	Min	Moyenne	Max	Ecart-type
Direction	106	5%	0	1	4	0,5
Formation	1305	65%	1,6	13,3	59	10
ATOS	411	21%	0,7	4,2	28	3,8
Ingénierie	101	5%	0	1	4	0,9
Autres	78	4%	0	0,8	7	1,3
Total	2001	100%	4	20	84	14,5

Source : enquête CFPPA mars 2017, T Langouet

Les CFPPA disposent de plusieurs atouts : ils ont une pratique bien ancrée de la formation ouverte et à distance (FOAD) et de l'hybridation des formations, savent gérer l'entrée-sortie permanente, l'individualisation de parcours et la mixité des publics. Néanmoins, ces structures ont aussi des fragilités : le turn-over des personnels des personnels de direction et des chargés d'ingénierie est important, notamment car les niveaux de rémunération sont peu attractifs ; les équipes de formateurs en place sont en général anciennes et ont des difficultés à s'inscrire dans un cadre différent. En outre, il manque souvent dans les centres, selon leur taille, des compétences en Ingénierie de Formation, en suivi de projet, ou en commercialisation des formations.

De plus, la fragilité économique de certains EPLEFPA et CFPPA est un handicap supplémentaire qui au final, ne permet pas aux CFPPA d'avoir la réactivité et l'agilité nécessaire pour aller chercher les nouveaux marchés de la FPCA.

L'analyse AFOM ci-après permet d'appréhender la situation des CFPPA-CFA au niveau régional.

Atouts	Faiblesses
<ul style="list-style-type: none"> Des compétences des centres de formation reconnues et certifiées Qualiopi (et QualiFormAgri) La maîtrise de la formation à distance et de l'hybridation La maîtrise de l'individualisation et de l'entrée/sortie permanente Un maillage du territoire national et ancrage des centres dans le territoire local Présence d'exploitations et d'ateliers au sein des EPL L'existence de réseaux nationaux thématiques 	<ul style="list-style-type: none"> La fragilité des RH des centres CFPPA : turn over important, manque de compétences en IF ou en suivi de projet, niveaux de rémunération peu attractifs, équipes en place anciennes évoluant difficilement = manque de réactivité, d'agilité ou de compétences pour aller chercher de nouveaux marchés de la FPC La communication, la commercialisation de l'offre : difficulté à communiquer sur l'offre auprès des bonnes cibles avec les bons messages

<ul style="list-style-type: none"> • L'existence de réseaux régionaux avec animateurs/trices permettant de réguler l'offre de formation et de mutualiser les moyens • Des financements importants sur les 5 dernières années sur l'apprentissage 	<ul style="list-style-type: none"> • La fragilité économique de certains CFPPA, EPL • Des réseaux encore perturbés par la réorganisation des régions en 2015
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Des besoins importants de formation des salariés de l'agriculture et de l'agro-alimentaire en lien avec l'enjeu de renouvellement des générations et de la transformation des emplois dans ces secteurs • Des financements mobilisables, issus de la loi de 2018, sur de nouveaux dispositifs pour la FPC: CPF, AFEST, VAE • De nouvelles sources de financement : AMI-CMA, • Une dynamique très positive de l'apprentissage sur les 5 dernières années • Une dynamique de rapprochement des CFPPA et CFA 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • La concurrence des OF privés avec des coûts de structures bas • La très grande hétérogénéité de dimension et de situation économique des centres CFPPA-CFA = intérêts non convergents des centres • Le risque de concurrence interne, entre EPL et entre centres avec une faible régulation par les DRAAF • Pas d'articulation entre les réseaux régionaux alors que des projets relèvent d'une envergure supra-régionale • Une diminution probable du financement de la FPC par les conseils régionaux, de l'apprentissage

2.2. Un environnement en mutation : Dispositif National d'Appui, réseaux régionaux, institutions

La réforme de 2018, ainsi que les contraintes d'emplois dans les administrations déconcentrées (SRFD) ont également amené une modification des positionnements des acteurs, en premier lieu au niveau régional.

2.2.1. Des réseaux régionaux en plein essor, mais sans remettre en cause la nécessité d'un réseau national

La création de réseaux régionaux de Formation professionnelle continue et d'apprentissage a été soutenue par la DGER depuis 2005 :

- Note de Service 2005-2091 du 13 décembre 2005 : L'ingénierie de formation dans les stratégies régionales et locales de l'enseignement agricole public : Organisation des coopérations en région et au niveau national en matière d'ingénierie de développement des établissements ;
- Note de Service 2007-2062 du 3 mai 2007 : Orientations pour la mise en réseau des CFA et CFPPA, et appel à projet.

Ces réseaux sont depuis montés en puissance : organisés de manière très diverses sur le territoire (au sein d'un groupement d'intérêt public-GIP, d'un complexe régional d'information pédagogique et technique-CRIPT ou sans fondement juridique), ils sont reconnus dans leur utilité par les directeurs d'EPLEFPA et particulièrement les directeurs de CFPPA comme un outil de mutualisation indispensable pour développer l'activité des centres, voire la réguler.

L'intervention des SRFD dans ces réseaux est très variable et dépendante de ressources disponibles des services ainsi que du positionnement du chef du SRFD ou du directeur de la DRAAF. Tous les acteurs rencontrés par les missionnés considèrent que les réseaux régionaux sont devenus indispensables, même si certains reconnaissent que des améliorations dans la professionnalisation des animateurs et le fonctionnement demeurent des points de vigilance. En 2023, 11 réseaux régionaux sont dotés de 16 animateurs : ces postes sont pris en charge à part égale par la DGER et par le budget des établissements.

Ces réseaux régionaux permettent :

- La coopération pour la co-production de dispositifs de formation ou de développement, en réponse à des appels d'offre des entreprises et des collectivités,
- La mutualisation des compétences et de professionnalisation conjointe des équipes, dont les personnels de direction des CFA-CFPPA,
- La représentation de leurs potentiels communs, auprès des commanditaires, des financeurs et des partenaires professionnels.

Ils limitent également le risque de concurrence exacerbée entre EPLEFPA et leurs centres. Dans son rapport R15 007 d'octobre 2015 « Evaluation du fonctionnement des réseaux régionaux de centres de formation, CFPPA et CFA, dans l'enseignement agricole public » l'IEA recommandait de « *veiller à la cohérence et à l'articulation des différents réseaux de centres accompagnés par la DGER (Préférence formation, réseau des ENIL (école nationale d'industries laitières), réseau F2A (Formation AgroAlimentaire...))* ». Ce point de vigilance demeure encore aujourd'hui pertinent.

Si ces réseaux régionaux semblent pertinents pour appuyer les EPLEFPA, il n'existe aujourd'hui pas d'articulation entre les réseaux régionaux et le réseau national que représente Préférence, alors que celle-ci semble indispensable afin d'éviter la concurrence et de créer des synergies.

Les acteurs rencontrés par les missionnés conviennent largement que, l'existence d'un dispositif de niveau national est indispensable afin :

- D'animer et de professionnaliser les réseaux régionaux,
- Permettre des échanges de pratiques et la construction de projets entre régions et CFPPA de régions différentes,
- Disposer d'un interlocuteur unique pour le niveau national pour la DGER ou de potentiels commanditaires, partenaires, prescripteurs de formation (branches professionnelles, opérateur de compétences pour la coopération agricole, l'agriculture, la pêche, l'industrie agroalimentaire et les territoires (OCAPIAT), syndicats et associations professionnels, employeurs nationaux...).

2.2.2. Un appui institutionnel à accentuer : DGER et Dispositif National d'Appui (DNA)

L'appui de l'enseignement supérieur agricole (Institut agro et ENSFEA) et du CEZ-Bergerie nationale à l'enseignement technique agricole, via le DNA, se décline notamment par : « *Les actions d'appui*

à l'enseignement agricole, mises en œuvre par le dispositif national d'appui pour impulser son évolution et accompagner son adaptation aux changements éducatifs, sociaux, économiques ou techniques. Ces actions permettent de fournir des cadres de réflexion, des procédures et des outils indispensables à la mise en œuvre de l'innovation. Elles sont financées à travers les crédits d'appui du programme 143 dédiés au dispositif national d'appui. »³

Le DNA réalise dans ce cadre, sur demande de la DGER, une ingénierie d'expertise institutionnelle de la formation professionnelle : il appuie par exemple les centres de formation dans la mise en œuvre de leur certification qualité, indispensable pour délivrer des formations dans le domaine de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage.

La DGER a également élaboré un plan d'accompagnement des EPLEFPA et de leurs personnels suite à la promulgation de la Loi de 2018. Ses objectifs étaient en premier lieu l'appropriation de la loi, l'identification des enjeux et des opportunités pour les EPLEFPA et la définition d'une stratégie territoriale adaptée. Les travaux d'ingénierie et de mise en œuvre de ce plan ont été confiés au dispositif national d'appui (l'Institut Agro Dijon - Eduter ingénierie) pendant l'ensemble de la période de transition 2019-2021.

Le DNA ne réalise cependant pas de l'ingénierie de formation pour le développement de l'activité des centres. Pour autant, l'ouverture récente par le l'Institut agro Dijon d'une cellule d'appui au montage des projets (dont ceux en lien avec l'appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir » AMI-CMA) semble indiquer que le DNA intervient également sur de l'ingénierie de développement d'activité.

Le directeur du DNA de l'Institut agro est membre du Comité exécutif (COMEX) de Préférence, c'est un facteur d'articulation entre l'ingénierie de formation institutionnelle portée par le DNA et l'ingénierie de formation à visée de développement portée par Préférence. Les missionnés n'identifient cependant pas de réelle réflexion sur l'articulation entre le DNA et Préférence ; celle-ci fait défaut.

Par ailleurs, la mise en œuvre de la loi de 2018 renforce la complexité du positionnement de la DGER sur le domaine de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage. En effet, ces activités s'exercent dans un marché libéralisé et sont pleinement soumises au champ concurrentiel. D'un autre côté, ce sont des établissements publics locaux qui les exercent, lesquels regroupent en leur sein des centres constitutifs « lycées » exerçant une mission d'enseignement totalement publique aussi bien que les centres constitutifs CFA et CFPPA. Il y a donc un paradoxe entre la nature « privée » de l'activité de formation et la nature « publique » du statut des EPL. Ainsi, l'appui de la DGER est sollicité sur des questions de gestion de personnels alors même que le Ministère n'est pas l'employeur et la vision stratégique de l'institution est recherchée alors même que les EPLEFPA sont autonomes. Cette difficulté de positionnement s'est traduite pour Préférence par un déficit d'implication de la DGER dans les instances de gouvernance du complexe et dans la gestion de ses difficultés.

³ Source : NS 2015-1132_ Note de présentation de l'appui apporté par les établissements supérieurs agricoles à l'enseignement technique agricole et des modalités de fonctionnement du dispositif national d'appui.

Au regard des enjeux de portage des politiques publiques du MASA et d'un maillage cohérent des EPLEFPA sur le territoire national, la faible participation de la DGER dans les instances de gouvernance de Préférence n'a pas permis de partager une analyse de la FPCA et de construire une vision stratégique pour les établissements publics présents sur ce marché.

Pourtant, même si les CFPPA et CFA interviennent sur des marchés concurrentiels, ils sont partie intégrante d'établissements publics et à ce titre, contribuent à l'équilibre économique et à l'impact territorial des EPLEFPA. La situation de ces centres est donc à considérer avec attention et il est nécessaire que la DGER s'implique régulièrement dans la définition des orientations stratégiques de la FPCA au sein des EPLEFPA, en concertation avec les établissements.

R1. Pour la DGER, construire et entretenir, avec les directeurs d'EPLEFPA, une vision partagée des enjeux et de la stratégie de la mission de FPCA au sein des EPLEFPA

2.3. De « Préférence FORMATIONS » à Préférence, histoire d'un réseau

En décembre 2003, la DGER publie une note de service DGER/FOPDAC/N2003-2093 intitulée "Développement des formations ouvertes et à distance : objectifs et proposition de démarche pour la mise en réseau des EPLEFPA au travers de leurs CFA et CFPPA". Elle a pour objectif la création d'un réseau d'établissements publics afin de mutualiser des ressources pédagogiques utilisables en FOAD pour la FPC.

Suite à sa publication, une conférence rassemblant 130 personnes représentant les acteurs engagés de l'enseignement agricole public dans le développement des formations ouvertes et à distance se tient à Clermont-Ferrand les 14 et 15 janvier 2004. Les établissements font alors le constat de leur difficulté à répondre à de nouveaux besoins : petits groupes, voire individus, nécessitant un modèle pédagogique innovant mêlant des regroupements de stagiaires, en séquences collectives au centre de formation, et des temps d'auto-formation grâce à des ressources pédagogiques accessibles en centre de ressource, ou à distance. Le besoin des CFPPA porte sur l'ingénierie de tels dispositifs de formation et sur la production des ressources pédagogiques.

C'est sur la base de ces travaux, synthétisés et partagés le 17 juin 2004 au CEZ- Bergerie Nationale, qu'un comité exécutif provisoire est nommé pour donner vie à Préférence FORMATIONS, dont le lancement officiel est réalisé le 3 mars 2005. Ce réseau, sans structure juridique propre, est alors hébergé par le Centre National de Promotion Rurale (CNPR) puis par la suite par AgroSup Dijon. Les établissements y adhèrent de manière volontaire afin de bénéficier de ses services. La marque est alors déposée à l'INPI par le CNPR pour une durée de 10 ans. Le dépôt n'est pas renouvelé à l'expiration en 2014.

En décembre 2008, avec l'accord de la DGER, l'Assemblée Générale du réseau élargit l'objet de Préférence FORMATIONS au développement des établissements, au-delà de la FOAD. En janvier 2011, les établissements du réseau F2A (Réseau des établissements agro-alimentaires) rejoignent, à la demande de la DGER, le réseau Préférence FORMATIONS.

En 2016-2017, une réflexion est menée par la gouvernance du réseau autour de l'élargissement du réseau avec pour enjeux une ouverture sur les 5 missions de l'enseignement agricole, notamment la formation initiale scolaire, et une ouverture à l'ensemble des EPLEFPA en supprimant le préalable de l'adhésion. L'ambition est alors que Préférence FFORMATIONNS soit positionné comme le réseau de tous les EPLEFPA. Cette ouverture est validée par l'Assemblée générale de décembre 2017 et devient effective au 01^{er} janvier 2018.

Un « Plan d'action 2017-2019 Réussir l'ouverture en 3 ans » est produit. Il vise à contribuer au développement des établissements, à améliorer l'efficacité de l'appareil institutionnel au service du développement des établissements et accompagner l'EPLFPA dans l'ensemble de ses composantes. Cette ouverture se traduit sur le nombre d'EPLFPA engagés dans au moins une action : il passe de 109 en 2017 à 143 en 2018.

Cependant, la perception qu'ont alors les directions des CFPPA de la dynamique nationale est mitigée : « *la dynamique(réseaux) ou l'animation nationale des CFPPA qui apparaissent davantage comme moyennes, voire faibles, sur le plan du niveau actuel, comme s'étant moins développées et ayant eu plus souvent un impact plutôt neutre, notamment concernant l'animation nationale* »⁴.

Suite au souhait exprimé en 2018 par AgroSup Dijon de ne plus être l'établissement support, l'équipe d'animation et les élus travaillent au projet de création d'un GIP. La DGER impose cependant la création d'un complexe national d'enseignement agricole (CNEA). Celui-ci voit le jour suite à la signature de la convention constitutive validée officiellement par l'arrêté du 15 juillet 2019 portant approbation de la convention constitutive du complexe d'enseignement national agricole dénommé « Préférence » (cf Annexe 5 : convention constitutive du complexe Préférence). L'arrêté dans son annexe liste les membres du complexe. Celui-ci compte alors 103 membres actifs : 101 EPLEFPA, le CEZ et Agrosup Dijon.

La DGER dote à cette occasion le réseau d'une structure juridique (un complexe) et l'établissement support devient le CEZ-Bergerie Nationale. Cette transformation ne change pas les principes, la gouvernance, le modèle économique et le fonctionnement du réseau, qui sont intégralement conservés et perdurent encore aujourd'hui. A noter que le réseau se voit contraint de changer de présidence mi 2018.

Par arrêté du 14 janvier 2020, 37 EPLEFPA supplémentaires deviennent membres de Préférence.

2.4. Préférence aujourd'hui : principes, gouvernance, fonctionnement et modèle économique

2.4.1. Une gouvernance qui ne fonctionne plus, ne permettant pas la mise en place d'une stratégie pour le réseau

Regroupant près de 140 établissements, Préférence a l'ambition d'être le réseau national des EPLEFPA. Il vise à mutualiser et conduire des projets de portée nationale des établissements dans le cadre des 5 missions qui leurs sont conférées. Il aspire ainsi à accompagner la stratégie de développement des établissements par la mise en œuvre de ces projets sur leur territoire. Les

⁴ Enquête CFPPA 50 ans, Thierry Langouët, mars 2017

EPLEFPA s'engage volontairement dans des communautés d'actions pour mener une réflexion, un travail ou un projet collectif afin de créer du développement, de créer du réseau et de développer de la compétence.

Préférence a pour principes une organisation en réseau ouverte, multacentrale, collective et instituante qui s'appuie sur le maillage territorial des établissements agricoles publics⁵. Cela se traduit concrètement par la création de communautés d'action regroupant les centres intéressés et un centre porteur (un CFPPA) pour mener à bien un projet ou une action de formation.

La gouvernance est assurée principalement via deux instances :

- Le Comité d'Orientation et de Coordination (COC) regroupant l'ensemble des membres, soit l'ensemble des établissements adhérents. Il se réunit à minima une fois par an en "assemblée générale", généralement sous forme d'un séminaire de 2 à 3 jours comprenant une partie réflexion et une partie statutaire ;
- Le Comité exécutif regroupant des membres élus par le COC. Présidé par Mme Gwenaelle Lepage, il est composé en 2022 de 16 membres dont l'ordonnatrice du complexe - directrice du CEZ-Bergerie Nationale (Elisabeth Lescoat), le président du réseau F2A (Frédéric Reymondon), le directeur de la mission d'appui à l'enseignement technique agricole à l'Institut Agro (Thierry Langouët), ainsi que des directeurs(trices) de CFA-CFPPA ou d'EPLEFPA, élus par leurs pairs. Il comprend 4 commissions thématiques (représentation, ressources, GRH, communication) dans lesquelles se répartissent les membres du Comex.

Préférence souffre aujourd'hui d'un manque d'investissement de ses membres, ce qui se traduit par une méconnaissance de la part de la communauté des directions des EPLEFPA. Les activités du complexe s'apparentent à un fonctionnement en club, avec des actions qui ne sont produites et utilisées que par un nombre restreint d'établissements. En 2021 et 2022, les 13 ou 14 représentants des EPLEFPA au COMEX sont issus de 7 régions, ce qui est le reflet des candidatures exprimées et du résultat du vote du COC. Les établissements de certaines régions ne sont pas présents (Hauts de France, PACA, Centre Val de Loire...) alors que d'autres sont sur-représentées (Bourgogne Franche Comté, Normandie, Bretagne...). De plus, l'investissement des membres du COMEX, autrefois un point fort du réseau (en moyenne 8 participants élus sur 16 lors des réunions en 2018 et 2019 selon les comptes rendus dont les missionnés ont eu connaissance), est aujourd'hui un point de fragilité : peu de membres participent maintenant à ces réunions. De même, la présidente est dans l'obligation de réaliser plusieurs relances pour obtenir un vote par voie électronique sur les résolutions proposées en assemblée générale.

Ce manque d'investissement implique une difficulté de pilotage et de vision stratégique de Préférence.

Règlementairement, selon la convention constitutive, un « représentant du ministère en charge de l'agriculture » est membre de droit du COC. Au vu des activités de Préférence, cette fonction revient logiquement à la DGER. Cependant cette participation est faible et irrégulière.

⁵ Convention constitutive du complexe Préférence – article sur la gouvernance

Le processus de transformation du réseau Préférence formation en complexe Préférence exposé en 2.3. n'a pas été conduit à son terme. La convention de constitutive et le règlement financier annexé existent, pas le règlement intérieur pourtant prévu par la convention constitutive, resté au stade de projet.

Le réseau F2A s'insère dans ce dispositif avec une gouvernance qui lui est propre : un Comité de Pilotage F2A (COPIL) composé de 12 membres est réuni à l'initiative d'un élu du COMEX, spécialisé en agroalimentaire et nommé « président de F2A » dans les documents de Préférence, ce terme n'ayant pas de réelle assise juridique, le réseau F2A étant intégré à Préférence depuis sa création, en tant que « communauté d'action ». Ce COPIL se réunit pour définir les orientations et assurer le suivi des actions portant sur l'agroalimentaire. L'intégration du réseau F2A au sein de Préférence, sur demande de la DGER, n'a jamais été optimale : le COPIL F2A avait son fonctionnement propre et distinct, et le modèle économique imposé par Préférence était source de désaccord.

Le souhait de fonctionnement autonome de F2A n'a pas été compris et accepté. Cela a même généré des tensions au sein de l'équipe d'animation ainsi qu'entre le « président de F2A » et le coordinateur de l'équipe d'animation. La place du réseau F2A figure dans la convention comme une communauté d'action alors qu'il conduisait historiquement des actions de formation (F2A Webalim, P'Rest'Hyg F2A). Cela suggère aux missionnés une intégration « à l'économie », voire en marge de Préférence, porteuse en germe de difficultés à venir.

2.4.2. Une équipe d'animation en difficulté

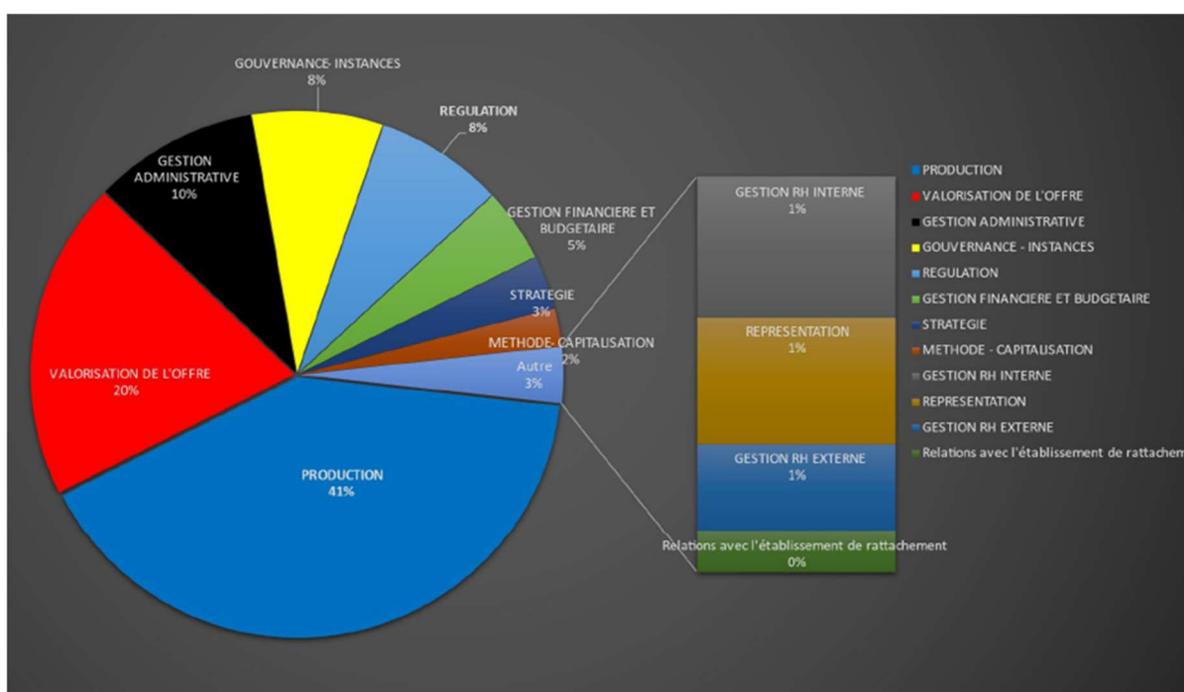
Une équipe dédiée permet de faire fonctionner le réseau. En 2023, elle est composée :

- D'un chef de projet et coordinateur de l'équipe d'animation, M. Jacques Reoddo, titulaire sur un poste rattaché à l'EPLEFPA de Vendôme et dont la prise en charge est réalisée par la DGER. M. Reoddo est en arrêt maladie depuis octobre 2023 et aucune visibilité tangible n'existe à ce jour sur le retour à son poste. Il appartient à l'équipe d'animation du réseau depuis sa création en 2005 ;
- D'une cheffe de projet, Mme Valérie Huré, titulaire en poste à l'Institut Agro Dijon mise à disposition du complexe. Le poste est doté par la DGER mais sa prise en charge est réalisée à hauteur de 70 % par la DGER via la mise à disposition du poste au complexe, les 30 % restant étant à la charge de Préférence via un remboursement à l'Institut Agro Dijon. Elle rejoint l'équipe d'animation en 2019 ;
- D'une animatrice du réseau F2A, poste de titulaire rattaché au CEZ-Bergerie Nationale, dont la prise en charge est réalisée par la DGER. Le poste est vacant depuis août 2023 ;
- D'un chef de projet, M. Eric Nigay, agent contractuel sur budget du CFPPA de Charolles (EPLEFPA de Fontaines), et pris en charge à 100 % sur convention par le complexe. Il occupe ce poste depuis 2018 ;
- D'un chargé de communication, M. Nzongo Ngeke, agent contractuel sur budget en poste au CEZ-Bergerie Nationale, pris en charge à 100 % par le complexe. Il occupe sur ce poste depuis sa création en septembre 2021 ;
- D'une assistante, agent contractuel du CEZ-Bergerie Nationale, pour 0,7 ETP.

L'équipe d'animation est ainsi composée de 6 agents (5,7 ETP), dont 2,7 ETP sont pris en charge par la DGER. Elle est géographiquement éparpillée sur le territoire national, avec des agents en télétravail à temps complet.

Les activités de l'équipe d'animation illustrées dans le graphique ci-après sont ventilées en 11 catégories regroupées sous 4 fonctions :

- Production (estimé à 41% soit 2,3 ETP) : appui à la conduite de projet, ingénierie de formation, animation des actions ;
- Valorisation de l'offre (20% soit 1,1 ETP) : communication des actions, accompagnement des établissements à la mise en œuvre ;
- Gouvernance-instances (15% soit 0,9 ETP) : animation des COPIL ;
- Gestion administrative, financière et budgétaire (24% soit 1,4 ETP).



Source : rapport moral 2023 (porte sur l'exercice 2022)

Les missionnés s'interrogent sur le poids relatif élevé des activités de gestion-gouvernance au regard de celles de production-valorisation de l'offre. Cela pose la question de l'efficacité de l'activité de l'équipe.

Il faut également noter que s'il existait un coordinateur de l'équipe, celui-ci n'exercerait pas d'autorité, ni hiérarchique ni fonctionnelle, sur les membres de l'équipe. Ceux-ci étaient alors placés, et le sont encore aujourd'hui, sous l'autorité hiérarchique de leur directeur d'établissement de rattachement.

Cette situation est contraire à la convention constitutive du complexe qui précise que « les personnels mis à disposition du complexe sont placés sous l'autorité du directeur de l'établissement support. L'organisation de leur service est effectuée en concertation avec le comité exécutif ».

Il en résulte de tout cela un déficit de management de cette équipe, avec des difficultés de pilotage pour la présidente et l'ordonnatrice, et une situation de mésentente entre l'équipe d'animation et les

élus du COMEX. Ces derniers ressentent que l'équipe d'animation ne met pas en œuvre les décisions du COMEX, et ne rend pas suffisamment compte de son activité.

Cette équipe d'animation a été impactée dans son histoire récente par une situation de mésentente interne et par des difficultés à fonctionner avec un fort éparpillement géographique et le recours quasi-intégral au télétravail. :

Actuellement seuls 4 agents, soit 3,7 ETP composent l'équipe, ce qui contraint le fonctionnement et le management.

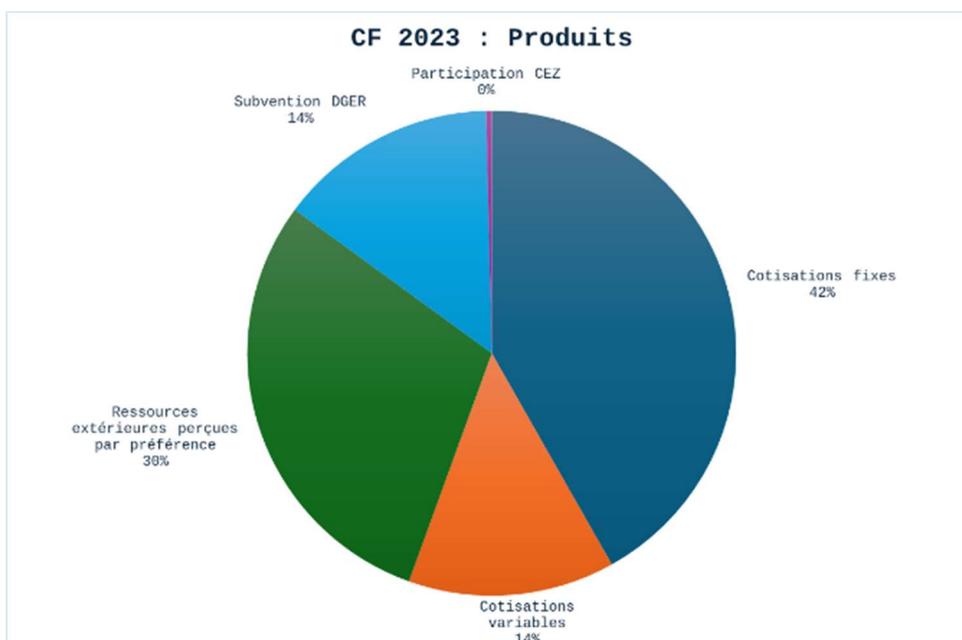
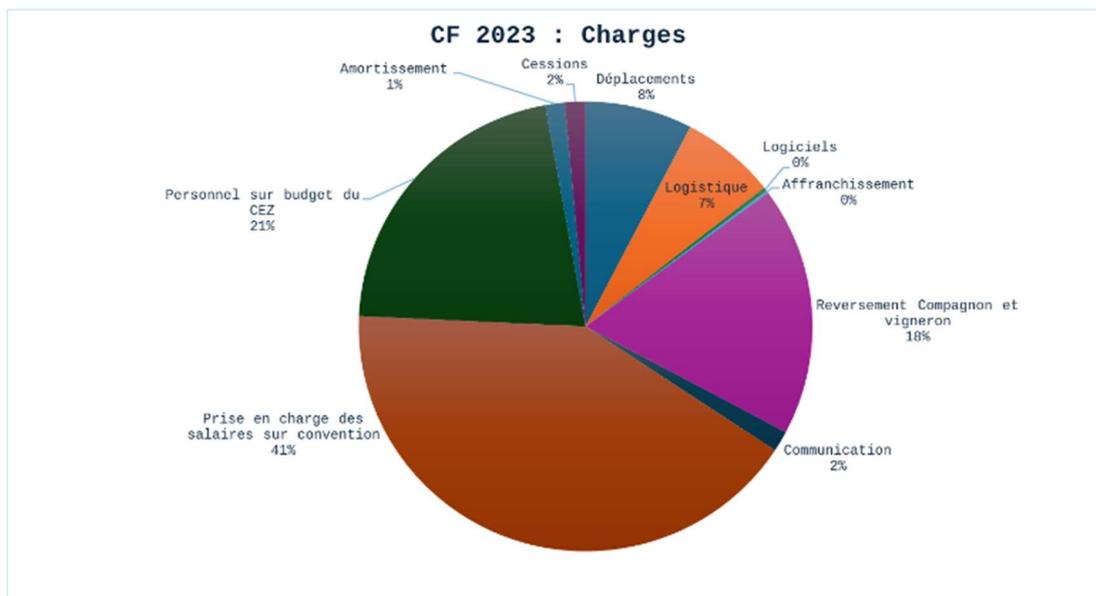
2.4.3. Un budget globalement à l'équilibre

Le budget annuel de Préférence varie sur les années 2019 à 2022 d'environ 250 000 à 350 000 €, avec un impact non négligeable de la pandémie de Covid19. Les charges sont pour plus de 60 % constituées de salaires et des remboursements de salaires de l'équipe d'animation ; ensuite et pour environ 20 % viennent les versements aux EPLEFPA sur Compagnon Vigneron ou OFB Mondes Agricoles.

Les produits sont constitués :

- De la contribution des adhérents versée par chaque EPLEFPA. Elle s'élève à 1 000 € par établissement et en 2022, 127 établissements du réseau ont contribué. La politique d'ouverture du réseau a ainsi amené à distinguer les adhérents au réseau, potentiellement tous les EPLEFPA, des contributeurs, ceux impliqués dans une action ou souhaitant contribuer ;
- De subventions éventuelles de fonctionnement de la DGER sur des actions ciblées (40 000 € en 2023) ;
- De cotisations variables, c'est-à-dire d'un prélèvement sur les actions réalisées par les établissements, selon le modèle économique défini pour chaque action ;
- De ressources extérieures perçues par Préférence, c'est-à-dire de recettes issues de prestations (Compagnon Vigneron, Office Français de la Biodiversité OFB, OCAPIAT sur le quizz UNEP Paysage).

L'analyse des comptes financiers montre que le budget du complexe est globalement à l'équilibre, avec un résultat variant de – 19 380,38 € à + 30 150,78 € entre 2021 et 2023.



Les principes qui régissent le modèle économique de Préférence lui permettent d'avoir un équilibre budgétaire. En effet, la prise de risque liée aux investissements dans chaque action est portée par le centre porteur de l'action, non par le réseau.

2.4.4. Un portefeuille d'action comportant des réussites ...

La principale activité de Préférence est l'appui au développement de l'activité des CFPPA voire des CFA. Le principe historique d'intervention est à qu'un projet ou d'une idée émerge d'un centre ou d'un collectif de centres (cf. Annexe 6 : Processus d'une action Préférence). Concrètement, un centre identifie une opportunité d'action, en saisit Préférence qui recherche à constituer une communauté d'action avec d'autres centres, ainsi qu'un comité de pilotage de l'action. Un centre porteur se porte volontaire au sein du collectif. Il lui revient, avec l'appui de l'équipe d'animation, de

porter l'action, c'est-à-dire d'animer le travail collectif, de produire les éléments attendus, avec d'autres centres contributeurs, et d'élaborer les conventions permettant de rémunérer le travail fourni par chaque centre dans un « modèle économique ». Le COMEX intervient uniquement pour valider le projet initial et pour réguler la mise à disposition des ressources de l'équipe d'animation au projet via différentes commissions (ressources, communication...).

Ce modèle économique est mis en œuvre dans la plupart des actions déjà en place ou à venir : ACACED (Attestation de Connaissance pour les Animaux de Compagnie d'Espèces Domestiques), Préférence 4C (Certificat de Compétences conducteur et Convoyeur d'Animaux), « Devenir Paysanne, Paysan ». Les centres qui contribuent à élaborer l'action prennent le risque d'investir pour le collectif et sont rémunérés lors de la commercialisation.

Quelques actions plus récentes dérogent à ce schéma : elles n'ont pas de centre porteur (OFB-Mondes Agricoles), et elles résultent d'une démarche descendante via un partenaire national (UNEP, OFB). Le portage est alors assuré par l'équipe d'animation et financièrement par le CEZ-Bergerie Nationale, en tant qu'Organisme de Formation (OF).

Le tableau ci-après récapitule les actions de Préférence et le chiffres d'Affaires généré par celles-ci pour les centres sur les 3 années récentes. En grisé figurent les actions portées par F2A.

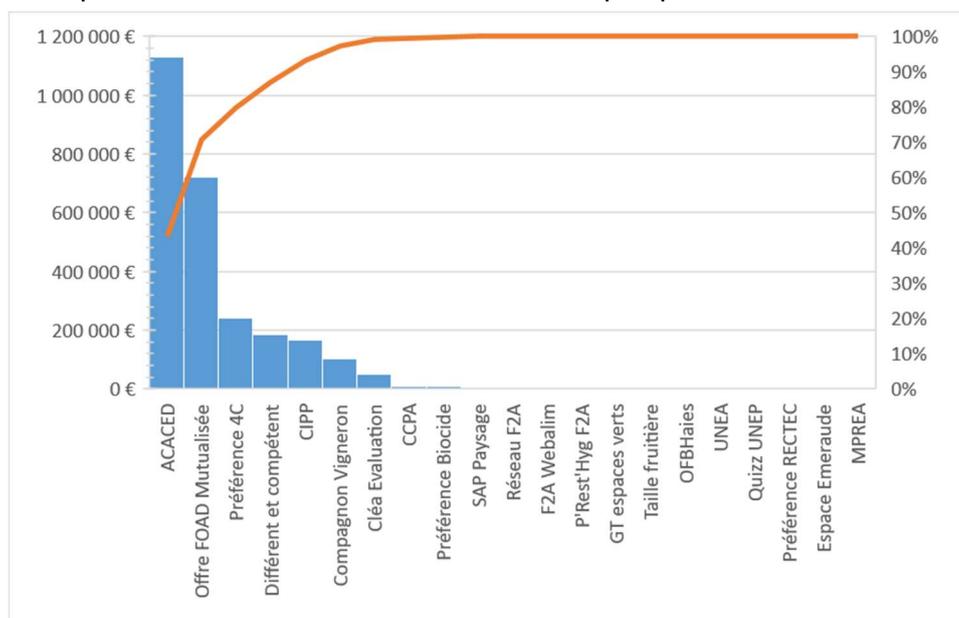
Les d'établissements référencés dans une action en 2022 sont ceux impliqués dans le COPIL de l'action, cela ne présume pas de la réelle mise en œuvre de l'action par l'établissement.

	action	2018	2021	2022	Nombre d'établissements dans l'action en 2022
Formations réglementées	CIPP		175 385	164 953	28
	CCPA	6 640	4 896	10 272	9
	ACACED	450 637	1 072 786	1 129 211	23
	Préférence 4C		82 053	240 729	40
	Préférence Biocide		9 919	9 919	3
Secteur agroalimentaire	Réseau F2A		0	0	46
	F2A Webalim	218 350	6 230	0	15
	P'Rest'Hyg F2A	2 340	1 570	0	3
Secteur paysage	GT espaces verts		0	0	41
	SAP Paysage	21 077	3 377	0	32
	Taille fruitière		0	0	6
	OFBHaies		0	0	4
	Mondes agricoles			23 265	4
	Préférence RECTEC			0	3
Inclusion sociale professionnelle et scolaire	Différent et compétent	121 200	112 600	186 200	50
	Cléa Evaluation		22 550	49 610	75
	UNEA		0	0	
	Quizz UNEP			0	4
Secteur « du cep au verre »	Compagnon Vigneron	45 000	100 605	101 316	4
Accompagnement à l'installation agricole	MPREA	37 386			
	Offre FOAD Mutualisée	361 914	512 141	719 291	33
	Espace Emeraude	7 080			
	total CA	1 271 624	2 104 112	2 634 766	127

Source : rapports d'activité de Préférence de 2018, 2021 et 2022

Le chiffre d'affaires double entre 2018 et 2022. Deux actions de création « ancienne », ACACED et Offre FOAD mutualisée, représentent 64% du CA en 2018 et 71% en 2022 et sont à l'origine de cette progression du CA. Ensemble elles contribuent à 77% de la progression du CA sur la période considérée. Seule une action « récente », Préférence 4C, contribue significativement (9%) au CA de 2022. Nombre d'actions récentes ne génèrent aucun CA.

Le graphique ci-après illustre la concentration du CA sur quelques actions.



Source : d'après le rapport d'activité Préférence 2022

Le réseau Préférence Formation et F2A ont également connu des réussites dans le passé : mise en place de la FOAD, ACACED, Compagnon Vigneron, F2A Webalim. Il a notamment pu s'emparer de la mise en place de certifications obligatoires sur des dispositifs d'ampleur nationale comme CIPP ou ACACED.

En 2022, selon le rapport d'activité, les 127 EPLEFPA contributeurs sont engagés en moyenne dans 3,65 actions (la moitié des EPLEFPA sont engagés dans 3 à 5 actions). Cet engagement ne se traduit cependant pas systématiquement par la mise en œuvre d'actions de formation. Toujours en 2022, les 2 634 766 € de chiffre d'affaires cumulés sont générés par 98 établissements, dont « 81 établissements dégagent une valeur ajoutée leur permettant de couvrir leur contribution au réseau ».⁶

2.4.5. ...mais également quelques échecs

Cependant, des échecs récents ont entaché l'image de Préférence, par exemple l'incapacité du réseau à répondre à DEFFINUM⁷ en 2021, malgré la sollicitation de la DGER. De plus, certaines actions sont aujourd'hui suspendues faute de mobilisation d'un centre porteur ou des établissements impliqués dans l'action. Ainsi, en 2018, 2 actions (AQUA : FOAD en Aquaculture et CCAnD : Certificat de Capacité Animaux d'Espèce non Domestique) qui ont largement mobilisé les ressources des établissements (chargés d'ingénierie et formateurs) ont dû être suspendues sine

⁶ Rapport d'activité de Préférence 2022

⁷ L'appel à projet DEFFINUM s'inscrit en 2022 dans le cadre d'un vaste plan de transformation et de digitalisation de la formation, piloté par le ministère du Travail, du Plein emploi et de l'Insertion et intégré au Plan France Relance pour franchir un cap de transformation de la formation et positionner la France au meilleur niveau en matière d'innovation pédagogique.

die, dans l'attente des disponibilités des établissements engagés pour l'organisation d'un Comité de pilotage de l'action.

Enfin, une des difficultés réside dans la commercialisation des formations. Les établissements et Préférence investissent des ressources dans la conception et la production de formations qui sont peu commercialisées ensuite. Cela peut être le cas sur des actions pilotées par Préférence au niveau national, SAP Paysage ou de OFB Haies par exemple, deux actions émanant de sollicitations de partenaires professionnels de niveau national, ou d'actions émanant des centres porteurs pour lesquelles les CFPPA manquent de compétences en commercialisation.

L'analyse AFOM ci-après du complexe Préférence permet de synthétiser la situation.

<p style="text-align: center;">Atouts</p> <ul style="list-style-type: none"> • Une dotation initiale par le Ministère-DGER : 2,7 ETP et un appui ponctuel sur projet • Une couverture potentiellement nationale du territoire par les 140 EPLEFPA membres • Certains membres du réseau dynamiques et dotés de ressources d'Ingénierie de Formation • Un savoir-faire dans l'accompagnement de projets collectifs de FPCA • Des actions qui ont trouvé leur place : MPREA/ FOAD mutualisée, ACACED, Compagnon Vigneron • Un positionnement ancien et entretenu sur des certifications obligatoires/règlementées (certiphyto, ACACED...) d'ampleur nationale • Une pratique de la comptabilité analytique • Un acteur de la FPCA des EPLEFPA de niveau national • Equilibre économique de la structure 	<p style="text-align: center;">Faiblesses</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un manque d'appropriation et de portage de Préférence par ses 140 membres • Un investissement très hétérogène des membres du COMEX dans le pilotage • La loi de 2018 non intégrée lors de la transformation de Préférence formation en Préférence : conservation des principes, du fonctionnement et des objectifs alors même que le contexte changeait brusquement • Un manque d'articulation entre réseaux national Préférence / régionaux (accentué lors de la crise Covid), fonctionnellement et humainement • Une équipe d'animation éparpillée géographiquement et administrativement, peu outillée sur l'accompagnement au développement de l'activité (commercialisation, marketing, communication) • Un modèle économique complexe et peu attractif pour les centres • Des actions du réseau portées par quelques établissements (4 ou 5 centres porteurs d'actions) • Plusieurs actions trop peu commercialisées par les CFPPA • Une intégration de F2A inaboutie • Des échecs récents qui ont entaché l'image de Préférence : Déffinum, • Une mésentente entre l'équipe d'animation et les élus du COMEX : manque de visibilité sur l'activité de l'EAP pour le COMEX + sentiment que l'EAP ne fait pas ce que le COMEX décide + manque de rendu compte
<p style="text-align: center;">Opportunités</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le besoin d'un interlocuteur au niveau national pour proposer de la Formation Continue des salariés et répondre à des demandes • Le besoin de représentation de l'enseignement agricole public dans le domaine de la FPC et A • De nouvelles sources de financements France 2030 : AMI-CMA, • Le besoin d'un niveau national pour appuyer et professionnaliser les personnels des CFPPA-CFA et les animateurs des réseaux régionaux dans le développement de l'offre des centres 	<p style="text-align: center;">Menaces</p> <ul style="list-style-type: none"> • Un déficit d'implication constante de la DGER sur les orientations stratégiques de la FPC et sur Préférence • La particularité d'EPLEFPA et de centres publics dans un marché libéralisé avec des coûts de structure élevés • Un déficit de collaborations avec le DNA et les réseaux régionaux générateur de concurrence, voire de conflits

3. TROIS SCENARIOS POUR REpondre AUX ENJEUX DE LA FPCA DE L'EAP ?

3.1. Des enjeux autour d'une synergie entre le local, le régional et le national

Les enjeux sont définis par les missionnés au regard des diagnostics AFOM ainsi que des besoins et des perspectives recueillis lors des entretiens avec les divers acteurs.

Pour la DGER :

- Soutenir les politiques publiques pour le renouvellement des populations d'actifs et leur adaptation à l'évolution des métiers dans les domaines de l'agriculture et de la transformation agroalimentaire ;
- Créer les conditions favorables à l'activité des CFPPA-CFA par un dispositif cohérent, agile et permanent d'appui institutionnel et d'appui au développement ;
- Mettre en place une organisation favorable à l'articulation des niveaux nationaux (DGER et DNA), régionaux (SRFD et réseaux régionaux) et locaux (EPLEFPA) ;
- Soutenir l'acquisition et la progression des compétences des acteurs de l'enseignement public de la FPCA, aux niveaux régionaux et locaux.

Pour les CFA et les CFPPA, composantes des EPLEFPA, en région :

- Concevoir, produire, commercialiser dans les territoires une gamme de formations adaptée au CPF (formations courtes, attractives et certifiantes) ;
- Développer dans les centres les « nouvelles » modalités d'acquisition et de certification des compétences, AFEST, VAE ;
- Entretenir au niveau national un dialogue permanent avec les branches et les fédérations (syndicats agricoles, fédérations des tiers-employeurs, ANIA et coopération agricole, UNEP, OFB...cf rapport CGAAER) et avec les OPCO, en particulier OCAPIAT ;
- Prospecter des nouveaux marchés auprès des acteurs nationaux ;
- Développer la compétence de commercialisation de l'offre de formation des centres, le cas échéant en re-créant une marque commune et reconnue ;
- Répondre aux besoins de formation par des dispositifs modulaires de type FOAD et hybrides, alliant présentiel et distanciel, individuel et collectif, dont la demande est croissante ;
- Professionnaliser les agents et mutualiser les outils efficaces et les bonnes pratiques.

3.2. Trois scénarios envisageables

Les scénarios présentés ci-après s'appuient sur un postulat initial selon lequel le maintien de la situation actuelle n'est pas envisageable. Plusieurs éléments étayent ce postulat :

- Après 6 ans de présidence dans un contexte difficile, la présidente actuelle souhaite passer la main ;

- L'investissement des directeurs dans le réseau et au sein du COMEX n'a pas été suffisant pour élaborer et conduire une stratégie et se doter d'un fonctionnement en adéquation avec les enjeux exposés précédemment ;
- L'équipe d'animation est réduite, éparpillée géographiquement et administrativement, ce qui n'est ni satisfaisant pour les agents eux-mêmes, ni pour l'ordonnatrice, censée être leur responsable hiérarchique selon la convention constitutive du complexe ;
- Les principes du réseau et le fonctionnement de la gouvernance ne sont plus en adéquation avec le contexte de la FPCA et les enjeux des EPLEFPA dans ce domaine.

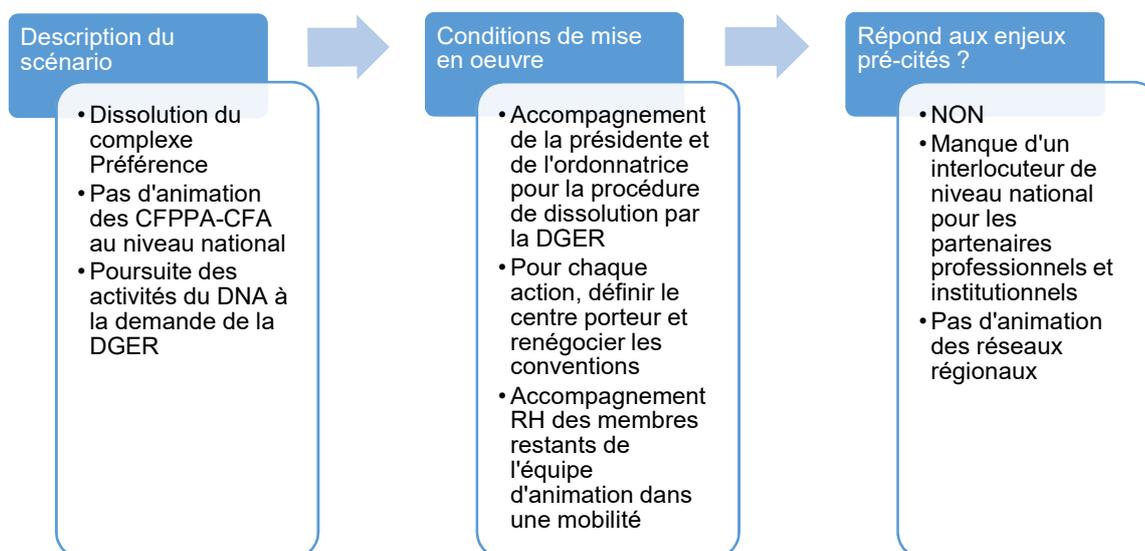
Dès lors, 3 scénarios se dégagent :

- **Scénario 1 : « minimalisme et renoncement »** : dissolution du complexe Préférence, pas de réseau national sur la FPCA ;
- **Scénario 2 : « Animation nationale institutionnelle »** : dissolution du complexe Préférence, portage d'une animation nationale par le DNA ou la DGER ;
- **Scénario 3 : « La renaissance si... »** : refondation de Préférence, dans sa structure actuelle ou via un GIP.

Ces trois scénarios sont focalisés sur la FPCA, sans abandonner l'ambition qu'un dispositif national portant sur l'ensemble des missions d'un EPL se concrétise à terme.

R2. Pour la DGER et la gouvernance de Préférence, faire évoluer à brève échéance la situation de Préférence en s'appuyant sur les trois scénarios alternatifs : « minimalisme et renoncement », « animation nationale et institutionnelle », « la renaissance si... »

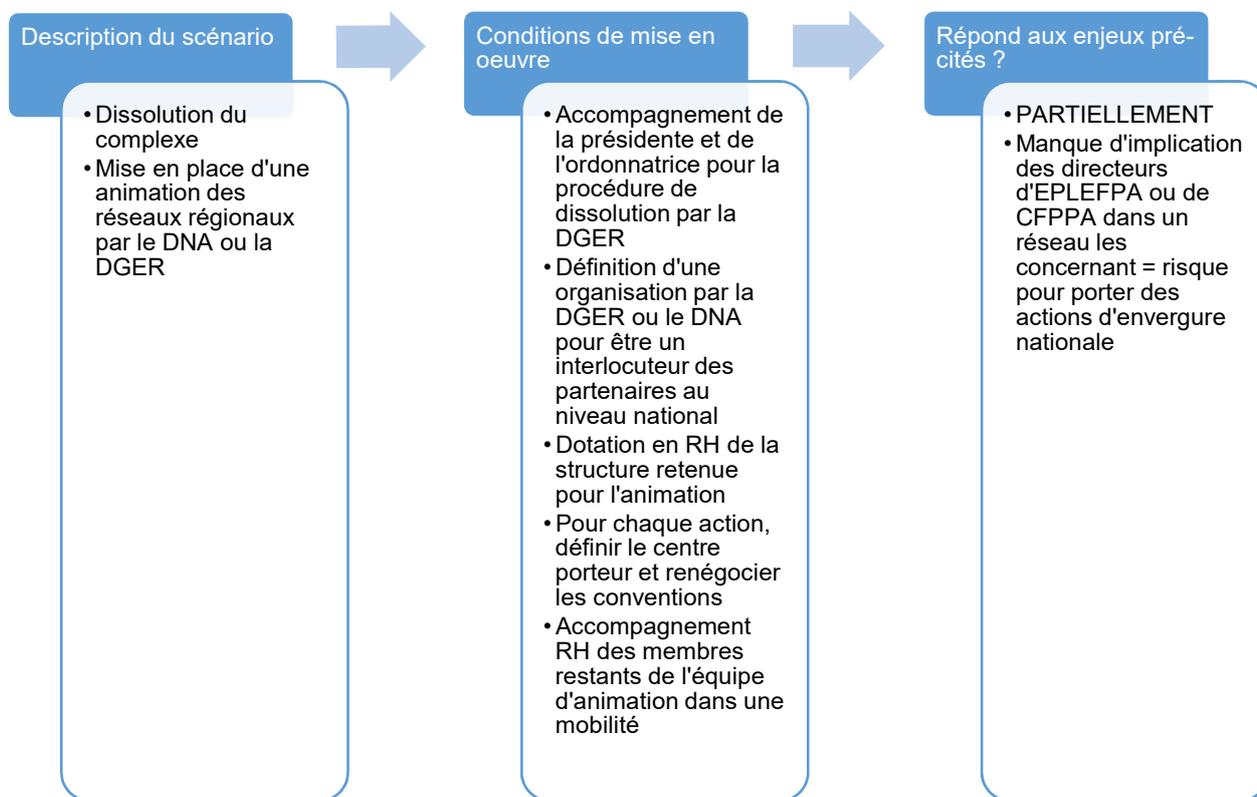
3.2.1. Minimalisme et renoncement : dissolution de Préférence, pas de réseau national sur la FPCA



Les missionnés ne recommandent pas la mise en œuvre de ce scénario, car il ne permet pas de répondre aux enjeux. En effet, il ne permet pas de répondre au besoin d'animation des réseaux régionaux, ce qui est porteur d'un risque de concurrence entre ceux-ci. De plus, ce scénario ne permet pas de disposer d'un interlocuteur de niveau national pour les organismes professionnels, ce qui est une attente de certains secteurs d'activité (paysage, agroalimentaire...).

Enfin, il sera nécessaire de redéfinir, pour chaque action de préférence en activité ou en construction, si le centre porteur actuel accepte de réaliser l'animation portée aujourd'hui par l'équipe d'animation Préférence et de modifier les conventions et le modèle économique en conséquence.

3.2.2. Animation nationale institutionnelle : dissolution de Préférence, portage d'une animation nationale par le DNA ou la DGER



Dans ce scénario, le complexe Préférence est dissous, il n'y a pas de réseau national des CFPPA-CFA publics en tant que tel. Néanmoins, la DGER ou le DNA réalisent une animation nationale des réseaux régionaux en s'appuyant sur une équipe d'animation dédiée qui ne nécessiterait a priori pas plus de moyens de la DGER que ceux accordés à Préférence. Cette animation :

- Est la porte d'entrée des sollicitations nationales venant de partenaires professionnels (OFB, OCAPIAT...). Les réseaux régionaux sont alors sollicités pour répondre aux commanditaires nationaux. Une organisation robuste avec des principes d'action clairs devra être mise en place afin de constituer les groupes projet, d'arbitrer les décisions, de construire les conventions entre partenaires... A l'image de ce que le ministère de l'éducation nationale a mis en place avec les GIP académiques, les réseaux régionaux pourraient être porteurs

privilegiés de thématiques, ou de partenaires. A défaut, l'équipe d'animation devrait assurer cette mission en se structurant par thématique, secteur ;

- Réalise une animation des réseaux régionaux et les coordonne afin de les professionnaliser et, le cas échéant, de réguler leurs activités.

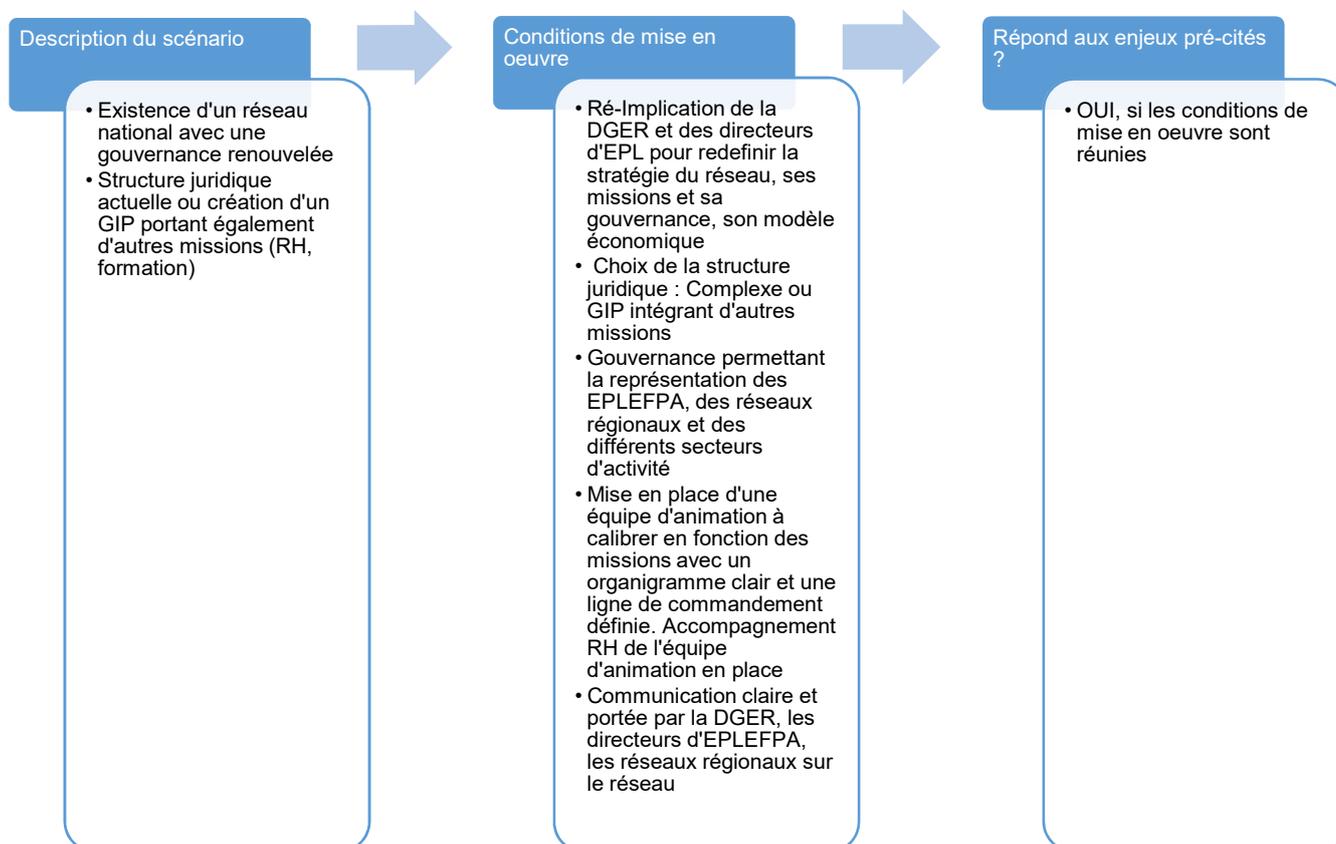
La mise en place d'un groupe ingénierie de développement tel que recommandé dans la Note de Service 2005-2091 du 13 décembre 2005 est alors pertinente.

Ce scénario ne répond que partiellement aux enjeux. En effet, la réalisation d'une animation nationale par la DGER ou le DNA ne garantit pas une implication suffisante des directeurs d'EPLFPA ou de CFPPA et en conséquence, est porteuse d'un risque quant à l'adhésion à une stratégie commune et la professionnalisation des agents.

De plus, l'organisation de la prise en charge de la relation avec les commanditaires nationaux ainsi que la construction d'une méthodologie pour répondre à leur besoin peuvent s'avérer complexes et peu efficaces.

Enfin, comme pour le premier scénario, il serait nécessaire de redéfinir, pour chaque action de préférence en activité ou en construction, si le centre porteur actuel accepte de réaliser l'animation portée aujourd'hui par l'équipe d'animation Préférence et de modifier les conventions et le modèle économique en conséquence.

3.2.3. La renaissance si... : refondation de Préférence, dans sa structure actuelle ou via un GIP



Ce scénario est celui de la refondation de Préférence. Il nécessite au préalable que l'institution DGER et les directeurs d'EPLEFPA se ré-impliquent dans la reconstruction d'un réseau national focalisé sur la FPCA en définissant clairement ses missions, sa gouvernance, le rôle de son équipe d'animation. Au-delà, l'engagement des acteurs (établissements, DGER, réseaux régionaux) dans la mise en œuvre est indispensable.

Deux sous-scénarios sont envisageables selon le périmètre des missions confiées et la forme juridique choisie : maintien du complexe d'enseignement agricole Préférence (Scénario 3.a) ou création d'un GIP intégrant d'autres missions souhaitées par la DGER (Scénario 3.b).

Le scénario 3.a prévoit la continuité de la structure juridique du réseau, mais avec une gouvernance et un fonctionnement renouvelé impliquant :

- Une action de remobilisation des directeurs d'EPLEFPA, par une communication institutionnelle et via les réseaux régionaux, portant sur l'existence et les enjeux d'un réseau national. Un séminaire national pourrait être dédié à cette refondation. Au regard du turnover des équipes de direction des CFPPA-CFA, l'intégration d'une séquence sur les réseaux (régionaux et national) dans la formation des directeurs est souhaitable ;
- Un renouvellement de la présidence et du COMEX, afin de porter politiquement la redéfinition des missions et du fonctionnement du réseau. Une attention particulière devrait être portée sur la couverture thématique et géographique (au moins un établissement par réseau régional) des établissements représentés ;
- La réorganisation de l'équipe d'animation avec le recrutement d'un responsable de l'équipe placé sous l'autorité de la directrice de l'établissement support, le CEZ-Bergerie nationale, et le rattachement administratif et fonctionnel de l'ensemble des postes de l'équipe d'animation au CEZ-Bergerie nationale. Le calibrage en ETP de cette équipe d'animation est à réaliser en fonction des missions assignées au réseau ;
- La définition, dans un règlement intérieur, du fonctionnement des instances de gouvernance, des attributions de l'équipe d'animation, des prises de décisions, des process... ;
- Une redéfinition des rôles entre les élus et l'équipe d'animation. Les missionnés suggèrent que les élus du COMEX se répartissent par thématique (branche, filière, secteur) ou partenaire et qu'en miroir, les agents de l'équipe d'animation se spécialisent également par thématique ou partenaire ;
- Une clarification des rôles et des relations entre les réseaux régionaux, le réseau des DRIF, le DNA et le complexe national. Les missionnés suggèrent que le réseau national ait à minima une mission d'animation des réseaux régionaux.

Le scénario 3.b propose que le réseau national axé sur le développement de l'activité des centres de FPCA soit porté dans un GIP national couvrant plus largement toute la FPCA. Outre les activités de Préférence, celui-ci pourrait intégrer des missions relevant de préoccupations de la DGER, telles qu'une cellule d'appui méthodologique et juridique aux CFPPA-CFA et un dispositif d'appui à la formation de leurs agents.

Si le préalable de remobilisation des acteurs est le même que pour le scénario 3.a, ce scénario va nécessiter une réflexion importante sur les missions et la gouvernance du GIP. La place des directeurs d'EPLEFPA et, s'agissant d'un GIP sur la FPCA, des directeurs de CFPPA-CFA doit être clairement définie afin de permettre leur implication. Les autres conditions de mise en œuvre vues dans le scénario 3.a s'appliquent également à ce scénario.

En 2018 la DGER avait écarté la structuration en GIP au profit de celle de complexe national. A l'autonomie stratégique et financière d'un GIP, elle avait opposé la complexité de la procédure de création (aval du ministère du budget), la nécessité de nommer un directeur et de se doter d'un agent comptable, le très grand nombre d'adhérents (tous les EPLEFPA), des coûts de fonctionnement élevés. Il apparaît aux missionnés que cette décision a été judicieuse, les problèmes rencontrés par le complexe sont indépendants de sa forme juridique.

Pour autant, si la DGER créait un GIP pour structurer l'action nationale des EPLEFPA (formation des ACB des CFA-CFPPA...), les activités contribuant au développement de l'activité de leur activité, comme celles conduites par Préférence, pourrait y trouver une place.

CONCLUSION

Les principes, l'organisation et le fonctionnement du complexe d'enseignement agricole Préférence sont le fruit d'une histoire riche d'une vingtaine d'années. Les évolutions successives de ce réseau, dédié initialement à la formation professionnelle continue ouverte et à distance, ont tantôt été impulsées par les directeurs d'EPLEFPA avec une ambition d'ouverture, tantôt contraintes par les institutions. Si Préférence a de belles réussites à son actif, force est de constater que, dans son histoire récente, il n'a pas suffisamment pris en compte les impacts de la loi pour « la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018 et le développement des réseaux régionaux.

Le complexe montre aujourd'hui ses limites : peu connu et reconnu, avec un fonctionnement manquant de visibilité, il souffre d'un manque d'investissement tant de ses membres que de l'institution qui ne lui permet pas de répondre à tous les besoins de la FPCA conduite dans les EPLEFPA.

Il est maintenant opportun que la DGER, la présidente du complexe et les directeurs d'EPLEFPA prennent une décision quant à l'avenir de la structure.

Les missionnés proposent trois scénarios dont un, préférentiel, basé sur une refondation du réseau. Sa mise en œuvre nécessiterait une remobilisation forte de l'institution DGER et des équipes de direction des EPLEFPA afin que sa construction soit partagée et sa mise en œuvre réussie. Cette mobilisation devrait être soutenue dans le temps, alors que la charge de travail des personnels de direction des EPLEFPA est de plus en plus lourde.

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission

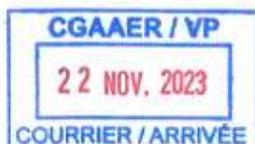


**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Cabinet du ministre

Paris, le **20 NOV. 2023**



Le Directeur de Cabinet du Ministre
de l'Agriculture et de la Souveraineté
alimentaire

à

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

N/Réf : CI 849435

V/Réf :

Objet : Demande de mise en œuvre d'une mission flash d'expertise portant sur le groupement « Préférence formation » mis en place par les Établissements Publics d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles (EPLEFPA).

PJ :

Préférence formation est un réseau d'établissements publics d'enseignement agricole. Il regroupe 146 EPLEFPA dans un complexe d'enseignement agricole créé le 15 juillet 2019 et hébergé au Centre d'Enseignement Zootechnique (CEZ) – Bergerie nationale de Rambouillet. Il structure son activité en s'appuyant sur des collectifs d'établissements et de partenaires.

Son objectif est le développement de partenariats et d'actions de formations continues qui pourront être exploitées par les établissements adhérents.

Le modèle économique de Préférence formation est basé sur une cotisation initiale obligatoire à laquelle s'ajoute un pourcentage du chiffre d'affaires obtenu par l'exploitation des ressources créées par Préférence formation. La Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (DGER) contribue également à travers une dotation d'environ six Équivalents Temps Plein (ETP) et des subventions annuelles.

L'activité de Préférence formation a été, pendant quelques années, croissante. L'ingénierie sur des dispositifs majeurs tels que « différent et compétent » (dispositif de Reconnaissance des Acquis de l'Expérience qui permet à des personnes en situation de handicap ou de fragilité d'être reconnues dans leurs compétences professionnelles, en partenariat avec les Ministères chargés de l'éducation nationale et de l'agriculture) ou l'adaptation du Brevet Professionnel Responsable d'Exploitation Agricole en formation ouverte à distance a permis aux EPLEFPA de générer une activité supplémentaire intéressante sur le plan financier.

.../...

78, rue de Varenne
75349 PARIS 07 SP
Tél : 01 49 55 49 55

Toutefois, ce modèle n'a pas évolué en lien avec la réforme de 2018 qui a favorisé l'apprentissage et la formation qualifiante longue au travers des Plans Régionaux d'Investissements dans les Compétences (PRIC). La dynamique réseau, malgré la restructuration sous format complexe et son portage par le CEZ, est aujourd'hui en décroissance alors même qu'on ne peut écarter, à ce stade, l'hypothèse qu'il demeure un besoin pour les EPLEFPA de disposer d'une structure commune pour élaborer des dispositifs de formation continue et pour les promouvoir.

Dans ce contexte, suite à des échanges avec la Présidente de Préférence formation, je souhaite confier au CGAAER une mission « flash », qui permettrait de qualifier de façon solide à quels besoins répond Préférence formation aujourd'hui et quelle est l'évolution prévisible de ces besoins dans les années à venir, ainsi que d'identifier la meilleure façon d'y répondre.

Il conviendrait de repérer et de classer les différentes missions réalisées par Préférence formation au profit des Centres de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles (CFPPA), de repérer qui en sont les commanditaires, quelle en est l'utilité réelle et pour qui.

Cette analyse de chaque type de missions et de l'efficacité du service rendu permettrait au CGAAER de proposer des recommandations sur les missions prioritaires qu'il conviendrait de faire perdurer et sur la meilleure façon de faire évoluer ou de remplacer la structure actuelle. Les points d'attention suivants devront être particulièrement regardés : conformité au droit et notamment au cadre dans lequel doit être déployée la formation continue, robustesse du modèle juridique et du modèle de financement, capacité à emporter l'adhésion des acteurs concernés, c'est-à-dire principalement les CFPPA (en tant qu'offres de formation) et les partenaires professionnels (en tant que demandeurs de formation).

Préférence formation connaît actuellement une difficulté de ressources humaines sur laquelle la DGER ne peut actuellement se prononcer sans connaître les perspectives de la structure. En effet, il ne serait pas approprié d'apporter une réponse de court-terme à cette difficulté qui n'irait pas dans le sens d'une évolution souhaitable à moyen terme.

C'est la raison pour laquelle l'expertise demandée au CGAAER revêt un caractère d'urgence.

Pour mener ses travaux, la mission pourra s'appuyer sur les services de la DGER et sur des entretiens avec la structure Préférence Formation et quelques EPLEFPA.

Vous voudrez bien me faire connaître les membres du CGAAER que vous désignez pour cette mission. Le rapport devra m'être transmis dans un délai de trois mois.



Sylvain MAESTRACCI

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Luc MAURER	MASA - DGER	Chef du service de l'enseignement technique	27/12/2023* 09/04/2024
Sandrine MARTINAGE		Adjointe déléguée au sous-directeur des établissements, des dotations et des compétences	
Andréas SEILER		Sous-directeur des politiques de formation et d'éducation	
Gwenaëlle LEPAGE	EPLEFPA Carcassonne	Directrice de l'EPLEFPA Présidente du complexe Préférence	12/01/2024* 27/02/2024
Elisabeth LESCOAT	CEZ-Bergerie Nationale	Directrice du CEZ-Bergerie nationale, ordonnatrice du complexe Préférence	
Mathieu BOOGHS	MASA-DGER-SET-POFE Bureau de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue	Chef du bureau	15/01/2024 09/04/2024
Laurence PERS-PHILIPPOUX	MASA-CGAAER	Inspectrice	16/01/2024
Thierry LANGOUET	Institut Agro Dijon	Adjoint au directeur de l'Institut Agro Dijon Directeur de l'appui à l'enseignement technique agricole de l'Institut agro Membre du comité exécutif du complexe Préférence	17/01/2024*

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Ludovic DERET	EPLEFPA de Vesoul	Directeur de l'EPLEFPA Membre du comité exécutif du complexe Préférence	23/01/2024*
Patrick LIZEE	MASA-DGER-IEA	Assesseur du doyen	26/01/2024*
Guillaume LE BIGOT	EPLEFPA Le Robillard	Directeur du CFPPA/CFA Membre du comité exécutif du complexe Préférence	29/01/2024*
Eric NIGAY	EPLEFPA de Fontaines Sud Bourgogne CFPPA de Charolles	Membre de l'équipe d'animation du complexe Préférence	31/01/2024
Enzongo NGEKE	CEZ-Bergerie Nationale	Chargé de communication du complexe Préférence	
Valérie HURE	Institut Agro Dijon Eduter ingénierie	Membre de l'équipe d'animation du complexe Préférence	
Frédéric REYMONDON	ENILV La Roche sur Foron	Directeur du CFPPA Membre du comité exécutif du complexe Préférence Président du réseau F2A	01/02/2024*
Myriam HUET Stephen	EPLEFPA Agrocampus de Saintonge	Directrice de l'EPLEFPA Ancienne présidente de Préférence formation	08/02/2024*
Stephen BONNESOEUR	EPLEFPA Campus Terres de l'Aube	Directeur de l'EPLEFPA Ancien président de Préférence formation	
Brigitte POTTIER	MASA-DGPE-SDFE-SDFA-BFL	Ancienne animatrice du complexe Préférence	12/02/2024*
Sylvie DESTAING	DRAAF/SRFD AURA	Chargée de la formation professionnelle	12/02/2024*

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Nathalie PRUDON-DESGOUTTES		Directrice régionale adjointe Cheffe du SRFD	
Claire DELAYE	Institut Agro Dijon – Eduter ingénierie	Chargée d'ingénierie Ancienne animatrice du complexe Préférence	13/02/2024*
Jérôme BURQ	MASA-CGAAER	Inspecteur général	14/02/2024
Emmanuel HEMERY	DRIAAF - SRFD	Chef du SRFD	15/02/2024*
Christophe AUBOUÉIX	EPLEFPA de Limoges	Directeur de l'EPLEFPA Membre du comité exécutif du complexe Préférence	15/02/2024*
Laurent ROUZEAU	EPLEFPA Agro Campus Dijon	Directeur du CFPPA de Dijon Quétigny Administrateur E2TAP, membre ANDIRACCP	
Emilie FONTAINE	EPLEFPA de Contamine sur Arve	Directrice de l'EPLEFPA	15/02/2024*
Thierry REPELLIN		Directeur Adjoint de l'EPLEFPA	
Méline CHATAGNERET		Directrice du CFPPA	
Sébastien BEGEY	Ministère de l'éducation nationale et de la jeunesse – DEGESCO - Sous-direction des lycées et de la formation professionnelle	Chef du bureau des lycées professionnels, de l'apprentissage et de la formation professionnelle continue	16/02/2024*
Bertrand SCHMIEDEN	EPLEFPA de Valdoie	Directeur du CFPPA	26/02/2024*
Arnaud GUILLET	EPLEFPA de Rennes Le Rheu	Directeur du CFPPA	01/03/2024*
Gaëlle CARRIERE		Chargée d'IF	

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
Anne TIROT	UNEP	Conseillère Formation	07/03/2024*
Claire GORDIAS		Directrice du pôle emploi, formation, social	
Gilles TATIN	DRAAF Centre Val de Loire - SRFD	Délégué Régional Ingénierie de Formation Animateur national du réseau DRIF (DGER)	13/03/2024*
François BAUVINEAU	DRAAF Pays de Loire - SRFD	Chargé de la Formation Professionnelle	

* : entretien réalisé en visioconférence

Annexe 3 : Liste des sigles utilisés

ACACED	Attestation de connaissance pour les animaux de compagnie d'espèces domestiques
AFEST	Action de formation en situation de travail
AFOM	Atouts-faiblesses, opportunités-menaces
AMI-CMA	Appel à manifestation d'intérêt « Compétences et métiers d'avenir »
CA	chiffre d'affaires
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFC	Conseiller en formation continue
CFPPA	Centre de formation professionnelle et de promotion agricoles
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CNEA	Complexe national d'enseignement agricole
CNPR	Centre national de promotion rurale
COC	Comité d'Orientation et de Coordination
COMEX	Comité exécutif
CPF	Compte personnel de formation
CRIPT	Complexe régional d'information pédagogique et technique
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DNA	Dispositif national d'appui
DRAAF	Direction régionale de l'agriculture et de la forêt
E2TAP	Réseau des établissements d'enseignement agricole public
ENIL	Ecole nationale d'industries laitières
EPLEFPA	Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole
ETP	Equivalent temps plein
F2A	Formation AgroAlimentaire
FOAD	Formation ouverte et à distance
FPCA	Formation professionnelle continue et apprentissage
GIP	Groupement d'intérêt public
GIP-FCIP	Groupement d'intérêt public – Formation Continue et Insertion Professionnelle
GRETA	GRoupement d'ETAbissements publics locaux d'enseignement

IEA	Inspection de l'enseignement agricole
IF	Ingénierie de formation
MASA	Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire
OCAPIAT	Opérateur de compétences pour la coopération agricole, l'agriculture, la pêche, l'industrie agroalimentaire et les territoires
OFA	Organisme de formation par apprentissage
OFB	Office français de la biodiversité
OPCO	OPérateur de COmpétences
RNCP	Répertoire national des certifications professionnelles
SRFD	Service régional de la formation et du développement
UNEP	Union nationale des entreprises du paysage
VAE	Validation des Acquis de l'Expérience

Annexe 4 : Principaux textes de référence et bibliographie

Textes de Loi et règlementaires

Loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » du 5 septembre 2018

Arrêté du 15 juillet 2019 portant approbation de la convention constitutive du complexe d'enseignement agricole dénommé « Préférence » : Ministère de l'agriculture et de l'alimentation

Documents issus du Complexe

Site Internet de Préférence : <https://preference-formations.fr/>

Documents produits par Préférence (2018-2023) : Rapport d'activité, rapport moral, compte rendu d'assemblée générale, résolutions soumises à l'approbation du COC, compte rendu de COMEX, flash infos, Comptes Financiers, cahier des charges de dispositifs

Notes de service DGER :

DGER/FOPDAC/N2003-2093 du 02 DECEMBRE 2003 : Développement des formations ouvertes et à distance (FOAD) : objectifs et proposition de démarche pour la mise en réseau des EPLEFPA au travers de leurs CFA et CFPPA.

DGER/SDPEF/SDSFRD/N2005-2091 du 13 décembre 2005 : L'ingénierie de formation dans les stratégies régionales et locales de l'enseignement agricole public : Organisation des coopérations en région et au niveau national en matière d'ingénierie de développement des établissements.

DGER/SDEPC/SDSFRD/N2007-2062 du 03 Mai 2007 : Orientations pour la mise en réseau des CFA et CFPPA, et appel à projet.

Rapports du CGAAER, de l'IEA

Rapport CGAAER n° 16061 « Constitution de développement du travail en réseau pour les EPLEFPA (Établissements Publics Locaux d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles) », Patrick Aumasson, Bruno Ricard, Madeleine Asdrubal, juin 2017

Rapport CGAAER 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 », Jérôme Burq, Claire Laugier, Nicolas Petit, décembre 2020

Rapport de l'inspection de l'enseignement agricole « évaluation du fonctionnement des réseaux régionaux de centres de formation, CFPPA et CFA, dans l'enseignement agricole », Jean-Pierre Barutaut, Frédéric Cappe, Robert Chazelle, Pierre De laye, Jean-Yves Maraquin, Jean-Pierre Tosi, octobre 2015

Rapport de l'inspection de l'enseignement agricole « Missions des EPLEFPA et nouvelles organisations territoriales », Didier Boucher, Xavier Bordenave, Frédéric Cappe, Robert

Chazelle, Pierre Delaye, Marie-Hélène Dupré, Stéphane Genoux, Franck Lapray, Sylviane Rietsch, Étienne Vivier, janvier 2020

Autres documents

Enquête CFPPA 50 ans, Thierry Langouët, mars 2017

Annexe 5 : Convention constitutive du complexe Préférence

Convention constitutive d'un complexe national d'enseignement agricole

Préambule

En application de la sous-section 3^{ter} complexe d'enseignement agricole (articles 811-76-3^{ter} et suivants) du code rural et de la pêche maritime, les établissements du réseau Préférence FORMATIONS créent par la présente convention un complexe national d'enseignement agricole.

Tous les établissements publics d'enseignement agricole ont vocation à intégrer, s'ils le souhaitent, le complexe créé par la présente convention.

Dénomination

Préférence

Établissement support

L'Établissement Public National, CEZ–Bergerie Nationale est désigné comme établissement support du complexe.

Il en assure le portage juridique.

Il en assure la gestion financière dans le cadre d'un budget annexé au budget de l'établissement support.

Un protocole interne entre l'établissement support et le complexe décrit les modalités de la participation croisée aux instances réciproques et de la gestion concertée et transparente des ressources financières, humaines et matérielles du complexe, dans le respect des prérogatives de l'ordonnateur.

Ordonnateur

L'ordonnateur du complexe est le Directeur de l'Établissement support. Il peut désigner un ordonnateur délégué pour les opérations liées au complexe, en accord avec le président.

Les opérations de dépenses et de recettes du complexe sont retracées dans une annexe au budget de l'établissement support. Préparée par le conseil d'orientation et de coordination, elle est soumise au conseil d'administration de l'établissement support.

L'ordonnateur du complexe prépare et, après accord du président, signe les conventions nécessaires à la mise en œuvre des objectifs du complexe.

Les personnels mis à la disposition permanente du complexe sont placés sous l'autorité du directeur de l'établissement support. L'organisation de leur service est effectuée en concertation avec le Comité Exécutif.

L'ordonnateur rend compte annuellement de la gestion du complexe au Conseil d'Orientation et de Coordination.

Siège

Préférence FORMATIONS
CEZ - Bergerie nationale
Parc du Château
CS 40609
78514 Rambouillet Cedex

Finalités

Le complexe a pour mission de favoriser et d'outiller la mise en réseau national des établissements. A cette fin :

- Il mutualise et conduit des projets de portée nationale des établissements dans le cadre des 5 missions qui leur sont conférées - formation, animation, expérimentation et développement, coopération internationale et insertion.
- 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. Il favorise la mise en œuvre de l'action à proximité de son bénéficiaire dans le respect de l'autonomie et de l'organisation territoriale des établissements. Le complexe s'appuie sur le maillage territorial des établissements publics d'enseignement agricole.

Membres du complexe

Composition du complexe

Tous les établissements publics d'enseignement agricole ont vocation à intégrer, s'ils le souhaitent, le complexe créé par la présente convention (liste en annexe 1).

La liste des membres sera mise à jour annuellement par avenant à la présente convention, pris après avis du conseil d'orientation et de coordination. Cet avenant est soumis à l'agrément du ministre de l'agriculture.

Le règlement intérieur définit les différents statuts des établissements membres du complexe en fonction de leur engagement. Il définit les modalités d'accès à ces statuts, les contributions exigibles et les droits liés.

Conditions et modalités d'intégration

Pour intégrer le complexe, l'établissement prend une délibération en Conseil d'Administration. Cette intégration fait l'objet d'un avenant à la présente convention, pris après avis du conseil d'orientation et de coordination. Cet avenant est soumis à l'agrément du ministre de l'agriculture.

Conditions et modalités de sortie

L'établissement peut sortir du complexe par une décision de son conseil d'administration.

Il en informe l'établissement support par courrier recommandé avec accusé de réception auquel il joint la délibération de son conseil d'administration.

Cette décision fait l'objet d'un avenant à la présente convention, pris après avis du conseil d'orientation et de coordination. Cet avenant est soumis à l'agrément du ministre de l'agriculture.

La sortie prend effet au terme de l'année civile suivant la date de publication de l'avenant agréé par le ministre de l'agriculture. C'est à cette date qu'est établi le solde de tout compte clôturant les relations entre le complexe et l'établissement.

Moyens mis en commun, droits et obligations

En devenant membre, l'établissement contribue à l'activité du complexe :

- ❑ En enrichissant la couverture territoriale du complexe,
- ❑ En devenant le représentant du complexe sur son territoire,
- ❑ En participant aux instances et à la vie du complexe. Il est membre du Conseil d'Orientation et de Coordination,
- ❑ En acceptant de mettre en commun, à la hauteur de ses moyens et de son intérêt, les ressources humaines, matérielles et organisationnelles nécessaires à la conduite et à la mise en œuvre des actions dans lesquelles il s'engage.

Droits

- ❑ Les membres accèdent équitablement à l'information, à l'écoute personnalisée de leurs attentes et de leurs projets.
- ❑ Ils accèdent équitablement aux services déterminés par le Conseil d'Orientation et de Coordination dont ils sont membres.
- ❑ Ils bénéficient à leur demande du service « Accompagnement à l'émergence de projet ».
- ❑ Ils accèdent, en fonction de leurs intérêts et volonté, aux différentes communautés d'action.

Le règlement intérieur définit l'ensemble des droits et services accessibles aux établissements en fonction de leur statut.

Obligations

Les membres s'engagent à respecter les termes de la présente convention constitutive, du règlement financier et du règlement intérieur.

En cas de participation aux communautés d'action, l'établissement s'engage à :

- ❑ Respecter la finalité, les fondements et les règles de fonctionnement du complexe (règlement intérieur),
- ❑ Communiquer sur son implication dans la communauté d'action et sur son appartenance au complexe,
- ❑ Respecter les règles propres à la communauté d'action dans laquelle il est engagé et à l'élaboration desquels il participe,
- ❑ Etre actif dans la communauté d'action dans laquelle il s'engage volontairement, mettre effectivement au service de cette communauté, les moyens humains et matériels qu'il s'engage à mobiliser dans ce cadre,
- ❑ Ne pas utiliser les productions collectives de la communauté en dehors du cadre de celle-ci,

En cas de non-respect de ces obligations, les instances représentatives de la communauté d'action pourront prononcer l'exclusion de l'établissement de la communauté d'action concernée.

Lorsqu'il sollicite un service, l'établissement respecte les obligations liées à la mise en œuvre du service dont il demande à bénéficier.

Relations entre les membres

Les relations entre le complexe et ses membres, dans le cadre des activités du complexe, sont régies par la présente convention, et, le cas échéant, par des conventions bilatérales entre le complexe et le (les) établissement(s) concerné(s).

Gouvernance

La gouvernance du complexe se fonde sur les principes d'une organisation en réseau

Par une organisation en réseau, les membres du complexe entendent une organisation :

- Ouverte. La recherche de l'accessibilité des activités du réseau au plus grand nombre guide les décisions des instances et des communautés d'action.
- Multicentrale. Il n'y a pas de « centre » dans le réseau, mais une multitude de façon d'être « le centre ». Chacun peut être, en permanence ou temporairement, un « centre » du réseau.
- Collective. Le réseau n'a pas d'autre existence que le collectif des établissements qui le compose.
- Instituante. Dans une organisation « instituée », la norme, extérieure et préalable à l'action, fixe le cadre dans lequel elle se déroule. A l'opposé, Préférence FORMATIONS se veut une organisation « instituante », dans laquelle la norme qui encadrera l'action est « inventée » par l'action, au moment de sa construction et de sa mise en œuvre.
- Distinguant une communauté d'appartenance et des communautés d'action.

Le réseau est une communauté d'appartenance : Il appartient à tous les Etablissements. A ce titre, ils accèdent équitablement à l'information, à l'écoute personnalisée de leurs attentes et de leurs projets et aux services déterminés dans le cadre du complexe dont ils sont membres.

Dans le respect de l'autonomie liée à leur nature d'établissement public, ils peuvent choisir de s'engager volontairement, dans des communautés d'actions. Chacune définit collectivement la forme, la nature et le niveau de l'engagement. La communauté d'action poursuit simultanément 3 objectifs : créer du développement, créer du réseau et créer de la compétence.

Une communauté d'action pérenne et structurée, appelée «réseau F2A» regroupe les établissements développant des activités de formation dans le domaine agroalimentaire et constitue un réseau intégré au complexe Préférence. Il a pour objectifs le développement de l'activité des ÉPLEFPA dans le secteur agroalimentaire et d'accroître la lisibilité des établissements auprès des partenaires institutionnels et des branches professionnelles. Il détermine de façon autonome ses axes de travail, notamment autour de l'attractivité des métiers et des formations agroalimentaires, la création d'outils pédagogiques innovants et la conduite d'actions avec des partenaires internationaux.

Ce réseau intégré se définit par des modalités de fonctionnement respectueuses de la gouvernance du complexe, décrite dans une charte soumise aux instances.

Conseil d'Orientation et de Coordination

Un conseil d'orientation et de coordination a la responsabilité de la mise en œuvre des objectifs du complexe, de la préparation et du suivi du budget, de la gestion des moyens humains et matériels dans le respect des prérogatives de l'ordonnateur, directeur de l'établissement support.

Composition du Conseil d'Orientation et de Coordination

La composition du Conseil d'Orientation et de Coordination est arrêtée par le ministre en charge de l'agriculture.

Il est composé :

- Des directeurs des établissements membres du complexe, ou leur représentant, Directeurs de centres constitutifs,
- D'un représentant du ministère en charge de l'agriculture,
- De personnes qualifiées au regard des objectifs du complexe, avec voix consultative,
- D'experts avec voix consultative.

Son président est nommé par le ministre de l'agriculture sur proposition du conseil d'orientation et de coordination.

Rôle et fonctionnement du Conseil d'Orientation et de Coordination

Le Conseil d'Orientation et de Coordination a des compétences réservées :

- Il se prononce sur toute modification de la convention constitutive,
- Il détermine les modalités et montants des contributions relatives aux différents statuts des membres,
- Il prépare le budget prévisionnel du complexe qu'il propose au Conseil d'Administration de l'établissement support,
- Il désigne les membres du Comité exécutif,
- Il détermine annuellement des grandes orientations du complexe qu'il propose au Conseil d'Administration de l'établissement support. Ces grandes orientations constituent le plan d'actions que le Comité exécutif et le Bureau auront à mettre en œuvre.

Les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, la voix du président étant prépondérante. Chaque membre dispose d'une voix quel que soit son statut.

L'expression de la moitié des membres est nécessaire pour la validité de la décision, chaque membre s'exprimant ne pouvant détenir qu'un seul pouvoir en plus du sien.

Il est consulté pour avis en amont de la mise en œuvre sur :

- La définition des « services » du réseau,
- L'opportunité de la mise en œuvre de dispositifs collectifs portés par le réseau.

Ces consultations ne donnent pas lieu à des décisions, sauf si ponctuellement le COC souhaite leur donner un caractère décisionnel.

Le règlement intérieur définit les modalités de ces consultations.

Le Comité Exécutif et l'ordonnateur lui rendent compte annuellement, chacun pour sa part, de l'activité du complexe et de l'usage des ressources dans le cadre du rapport moral et financier.

Il se réunit au moins une fois par an à l'initiative du Président ou du quart de ses membres. Les réunions du Conseil d'Orientation et de Coordination pourront se tenir à distance, dans le respect des modalités prévu par l'ordonnance 2014-1329 et du décret 2014-1627.

Le règlement intérieur définit les modalités de fonctionnement du Conseil d'Orientation et de Coordination.

Comité Exécutif

Le Comité exécutif de Préférence FORMATIONS a pour mission la mise en œuvre des orientations arrêtées par le Comité d'Orientation et de Coordination et, notamment :

- Faire vivre les principes fondateurs du complexe (valeurs, ambitions et objectifs),
- Elaborer et faire vivre le règlement intérieur dans le respect de la présente convention,
- Assurer le bon fonctionnement du système économique du complexe,
- Faciliter le développement des communautés d'action dans le respect des fondements du complexe, notamment, en cas de besoin, par des interventions de régulation ou d'arbitrage,
- Développer l'engagement des établissements et réguler les relations entre les centres (économie et organisation du réseau),
- Définir les opérations de promotion,
- Développer les relations avec les partenaires, les branches professionnelles et les institutions,
- Suivre les évolutions du réseau et proposer des orientations au Comité d'Orientation et de coordination,
- Préparer les décisions du COC et en organiser les réunions.

Le règlement intérieur définit la composition et le fonctionnement du Comité Exécutif.

Le Bureau

Le Bureau est désigné par le Comité exécutif.

Il assure le suivi des activités du réseau au quotidien sous la responsabilité du Comité Exécutif.

Durée

Convention constitutive du complexe

La présente convention est constitutive de complexe après approbation par arrêté du ministre chargé de l'agriculture.

Elle est conclue pour une durée indéterminée.

Le retrait d'approbation est prononcé si le fonctionnement du complexe ne répond plus aux conditions fixées par les articles D 811-76-3 et suivant du code rural, ou si ses objectifs ne correspondent plus à la politique du ministère chargé de l'agriculture.

Modification

Elle sera modifiée autant que nécessaire par avenants successifs pris sur avis du Conseil d'Orientation et de Coordination. Les modifications de la convention constitutive et les avenants à cette convention sont soumis à l'agrément du ministre chargé de l'agriculture.

Dissolution du complexe

La dissolution du complexe peut intervenir sur proposition du conseil d'orientation et de coordination. Elle est décidée par les membres du complexe à la majorité des deux tiers. Un procès-verbal de dissolution est adressé dans les quinze jours qui suivent la décision au ministre chargé de l'agriculture.

Fait à le

Pour l'Etablissement

Vue la Délibération du Conseil d'Administration du

Le Directeur de l'Etablissement

Nom :
(signature et Cachet)

Annexe 1 à la convention constitutive du complexe national d'enseignement agricole Préférence FORMATIONS

Tous les établissements publics d'enseignement agricole ont vocation à intégrer, s'ils le souhaitent, le complexe créé par la présente convention.

Auvergne-Rhône-Alpes	Corse	Occitanie
EPLEFPA de Valence	EPLEFPA de Sartène	EPLEFPA du Tarn et Garonne
EPLEFPA du Bourbonnais à Moulins	EPLEFPA de Borgo	EPLEFPA de Pamiers
EPLEFPA de La Côte Saint André	Grand Est	EPLEFPA de Carcassonne
EPLEFPA d'Aurillac	EPLEFPA de Reims	EPLEFPA d'Ondes
EPLEFPA de Brioude Bonnefont	EPLEFPA de Meurthe et Moselle	EPLEFPA de Mirande
EPLEFPA de Saint Genis Laval	EPLEFPA de Châlons en Champagne	EPLEFPA de Cahors
EPLEFPA de Montravel	EPLEFPA des Vosges	EPLEFPA de Rodez La Roque
EPLEFPA d'Yssingeaux	EPLEFPA de Château Salins	EPLEFPA de Saint Affrique
EPLEFPA de Bourg en Bresse	EPLEFPA d'Avize	EPLEFPA de Villefranche de Rouergue
EPLEFPA de Saint Flour	EPLEFPA de Rouffach-Wintzenheim	EPLEFPA de Nîmes
EPLEFPA de Montbrison Précieux	EPLEFPA de la Meuse	EPLEFPA de Tarbes
EPLEFPA de Grenoble Saint Ismier	EPLEFPA de Chaumont	EPLEFPA de l'Hérault
EPLEFPA de Roanne Chervé	EPLEFPA de Fayl Billot	EPLEFPA de Figeac
EPLEFPA des Combrailles	EPLEFPA de l'Aube	EPLEFPA de Toulouse
EPLEFPA de Clermont Ferrand	EPLEFPA d'Obenrai	EPLEFPA de Castelnau Le Lez
EPLEFPA de Contamine sur Arve	EPLEFPA de Metz Courcelles Chaussy	EPLEFPA de la Lézère
EPLEFPA de Belleville	EPLEFPA de Charleville Mézières	EPLEFPA du Tarn
EPLEFPA de Chambéry La Motte Servolex	Hauts de France	EPLEFPA de Saint Gaudens
EPLEFPA de Rochefort Montagne	EPLEFPA d'Amiens	EPLEFPA d'Auch
EPLEFPA de Cognin	EPLEFPA de l'Oise	EPLEFPA de Castelnaudary
EPLEFPA de Romans	EPLEFPA du Pas de Calais	EPLEFPA de Perpignan Roussillon
EPLEFPA de Durdal Larequille	EPLEFPA des Flandres - Lomme	EPLEFPA de Vic en Bigorre
EPLEFPA de Vienne	EPLEFPA de Douai	Pays de la Loire
EPLEFPA de Voiron	EPLEFPA de la Thiérache	EPLEFPA d'Angers Le Fresne
EPLEFPA de Cibeins	EPLEFPA de la Haute Somme	EPLEFPA de Laval
EPLEFPA de La Roche sur Foron	EPLEFPA de Reims	EPLEFPA de Nantes Terre Atlantique
EPLEFPA d'Aubenas	EPLEFPA d'Abbeville	EPLEFPA de Montreuil Bellay
EPLEFPA de Lyon	EPLEFPA de Crézancy	EPLEFPA de La Roche sur Yon
Bourgogne-Franche-Comté	EPLEFPA de Ribécourt	EPLEFPA de Brette les Pins
EPLEFPA de Quétigny Plombières Les Dijon	Normandie	EPLEFPA du Mans
EPLEFPA de Lons Le Saunier- Nancy	EPLEFPA de Coutances	EPLEFPA de Luçon Pétré
EPLEFPA de Morvan	EPLEFPA de Seine-Martinie	EPLEFPA de Fontenay Le Comte
EPLEFPA de Valdoie	EPLEFPA de Vire	EPLEFPA de Château Gonlier
EPLEFPA d'Étang sur Arroux	EPLEFPA de Saint Hilaire du Harcouët	Provence-Alpes-Côte d'Azur
EPLEFPA de Lons Le Saunier- Montmorot	EPLEFPA de l'Eure	EPLEFPA d'Aix Valabre Marseille
EPLEFPA de Besançon	EPLEFPA La Robillard	EPLEFPA de Gap
EPLEFPA de Poligny	EPLEFPA Evreux	EPLEFPA d'Antibes
EPLEFPA de Beaune	EPLEFPA d'Alençon - Sées	EPLEFPA de Carpentras
EPLEFPA de Nevers Cosne Plagny	EPLEFPA de Saint Lô Thère	EPLEFPA de Digne Carmejaone
EPLEFPA de Terres de l'Yonne La Brosse	Nouvelle Aquitaine	EPLEFPA de Saint Rémy de Provence
EPLEFPA de Fontaines Sud Bourgogne	EPLEFPA d'Ahun	EPLEFPA d'Avignon
EPLEFPA de Vesoul	EPLEFPA de Montmorillon	EPLEFPA d'Orange
EPLEFPA de Mâcon Davayé	EPLEFPA de Kyoto à Poitiers	EPLEFPA du Var Agri-campus
EPLEFPA de La Barotte - Haute Côte-d'Or	EPLEFPA du Périgord	Île-de-France
EPLEFPA de Tourmus	EPLEFPA du Lot et Garonne	EPLEFPA de Brie Comte Robert
EPLEFPA de Mamrolle	EPLEFPA de Pau Montardon	EPLEFPA de La Bretonnière
Bretagne	EPLEFPA de Bordeaux Gironde	EPLEFPA de Saint Germain en Laye
EPLEFPA de Saint Jean Brévelay Hennebont	EPLEFPA de Saintonge	CEZ Rambouillet
EPLEFPA de Merdrignac	EPLEFPA de Surgères	Outre-mer
EPLEFPA de Rennes Le Rheu	EPLEFPA de Bourcefranc	EPLEFPA de Saint Paul
EPLEFPA de Pontivy	EPLEFPA Edgard Pisani de Tulle Neves	EPLEFPA de Saint Joseph
EPLEFPA de Saint Aubin du Cormier	EPLEFPA de Brossuire	EPLEFPA du Robert
EPLEFPA de Caulnes	EPLEFPA Jacques Bujault de Melle	EPLEFPA de Craix Rival
EPLEFPA de Quimper Brehoulou	EPLEFPA des Landes	EPN de Mayotte
EPLEFPA de Guingamp Kernilien	EPLEFPA de Limoges et du Nord Haute Vienne	EPLEFPA de Guadeloupe
EPLEFPA de Châteaulin Morlaix Kerliver	EPLEFPA de Thuré	EPLEFPA de Guyane
Centre-Val de Loire	EPLEFPA de Saint Yrieix La Perche	EPNEFPA de Wallis et Futuna
EPLEFPA de Châteauroux	EPLEFPA de Bazas	EPLEFPA d'Opunohu
EPLEFPA de Vendôme	EPLEFPA de Brive Voutezac	EPN de Nouvelle Calédonie
EPLEFPA de Bourges Le Sollier	EPLEFPA d'Angoulême	Enseignement supérieur
EPLEFPA de Tours Fondettes agri-campus	EPLEFPA de Poitiers Vendours	Agrosup Dijon
EPLEFPA de Chartres	EPLEFPA de Haute Corrèze - Neuvic	
EPLEFPA du Lokret		
EPLEFPA d'Amboise-Chambrey-Lés-Tours		

Annexe 6 : Processus d'une action Préférence



Processus d'une action Préférence

Dernière Mise à jour : 21/11/22

Processus d'une action Préférence	1
INITIATIVE ↻	2
L'origine de l'action	2
De l'idée à l'action	2
CONSULTATION ↻	4
La consultation	4
La constitution de la communauté d'action	4
Les modèles	5
Le choix du centre porteur	6
La production de l'objet de l'action	6
CONVENTIONNEMENT ↻	7
La mise en œuvre	7
La fin de l'action	8
L'évaluation/Capitalisation	8

L'origine de l'action

La source de l'action Préférence

Un établissement ou un groupe d'établissements

D&C, Préférence CléA, ACACED, Préférence 4C, CIPP individualisé, Offre FOAD mutualisée, Compagnon Vigneron, ...

Tout établissement du réseau est légitime à mobiliser le réseau pour conduire des projets à l'échelon national quelle que soit sa situation au regard de la contribution au réseau.

Un partenaire

De la RAE à la VAE, OFBHaies, Mondes Agricoles, Positionnement Métier Paysage

Les Instances (COC, COMEX, COFIL F2A) ou l'Equipe d'animation

P'Rest'Hyg-F2A, RECTEC, Arbres fruitiers, UNEA, DEFFINUM, PréfHaccès, Agritic

NB La commande institutionnelle ne fait pas partie des sources de l'action de Préférence. Répondre à la commande institutionnelles n'entre pas dans les finalités du réseau. L'institution exprime donc ses attentes par l'intermédiaire des instances qui peuvent décider de les relayer.

De l'idée à l'action

Ensemble de phases ou d'étapes permettant à l'équipe d'animation d'instruire l'idée pour construire une consultation

1- Naissance

Le demandeur saisit un interlocuteur du réseau (Membre de l'équipe d'animation ou membre du Comité Exécutif). Il n'y a pas de formalisme. C'est intentionnel : rien ne doit freiner l'expression d'une idée ou d'une envie de coopérer.

2- Formuler l'idée.

Cette étape vise à confirmer la pertinence de l'idée et la volonté de son promoteur de la présenter.

Elle vise également à interroger le respect des conditions. Accompagnement de l'équipe d'animation

- Dans le cadre de discussions
- Dans le cadre d'un accompagnement à l'émergence de projet (Résolution 2017-06). A ma connaissance, le service n'a jamais été mobilisé

Le service « Accompagnement à l'émergence de projet »

Interlocuteurs :

Tout établissement du réseau est légitime à mobiliser le réseau pour conduire des projets à l'échelon national quelle que soit sa situation au regard de la contribution au réseau.

La Direction de l'établissement, et sous couvert, acteur(s) de l'établissement investit dans un projet est l'interlocuteur.

Résultats attendus :

Permettre aux établissements peu familiers du fonctionnement du réseau et/ou des contraintes que représente la conduite d'un projet national en réseau, d'étudier, sans engagement, la pertinence d'une idée ou de la saisie d'une opportunité qu'il a détectée sur son territoire

Contours du service :

Le service « accompagnement à l'émergence de projet » vise à accompagner l'établissement dans le

passage de l'idée ou de l'opportunité au projet.
 Ce service propose un accompagnement individuel ou collectif des établissements au développement de projets dans Préférence FORMATIONS. Ce service est activé à la demande de la direction du(des) centre(s).
 Il consiste dans un soutien méthodologique à la formalisation du projet. Il vise à aider l'établissement à déterminer :

- la pertinence d'un projet national,
- les opportunités et contraintes que représente un projet national en réseau
- les services d'accompagnement opérationnel dont l'établissement peut bénéficier pour mener à bien son projet et les conditions dans lesquelles il peut en bénéficier.

Modalités de mise en œuvre :
 Ce service est accessible à tous les établissements du réseau, quelle que soit leur situation au regard de la contribution au réseau.
 Une communication sur ce service est réalisée auprès des établissements.
 Cet accompagnement est mis en œuvre sur demande formelle de l'établissement ou d'un groupe d'établissement.
 Il se traduit par un accompagnement sur site et hors site d'une durée maximum de deux jours. Au terme de l'accompagnement, l'établissement décide de renoncer ou de poursuivre son projet dans la cadre du réseau, en mobilisant le service d'accompagnement de projet. Dans ce cas, il est invité à contribuer au réseau.
Modalités de transfert et de capitalisation
 Production d'un compte rendu pour un accompagnement sur site mentionnant les décisions à la suite de l'intervention.

3- Vérification des conditions

Les instances de Préférence n'ont aucune légitimité à évaluer la pertinence, ou la faisabilité d'un projet soumis par un établissement ou un groupe d'établissement. C'est logique, puisqu'en tant que réseau (CF def ci dessous), Préférence n'a pas d'autre existence, ni d'autre stratégie que celles des établissements qui le compose.

Elles ne peuvent que vérifier que le projet respecte le cadre de Préférence. Cette vérification est déléguée à l'équipe d'animation. En pratique, plus qu'une vérification, c'est un Aller-Retour entre le projet et les principes pour adapter le projet.

A quelles conditions un projet peut-il devenir une action Préférence ?

Une action collective poursuivant simultanément 3 objectifs

- Développer de l'activité
- Développer du réseau
- Développer des compétences

Définition de l'activité (AG 2014)	Définition du réseau (Convention constitutive de Préférence)
 <p>« activité » : de quoi parlons nous ?</p> <p>Heures de formation/heures stagiaires Chiffre d'affaire Temps de travail des équipes Relations avec les partenaires Production de livrables</p>	<p>Par une organisation en réseau, les membres du complexe entendent une organisation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ouverte. La recherche de l'accessibilité des activités du réseau au plus grand nombre guide les décisions des instances et des communautés d'action. • Multicentrale. Il n'y a pas de « centre » dans le réseau, mais une multitude de façon d'être « le centre ». Chacun peut être, en permanence ou temporairement, un « centre » du réseau. • Collective. Le réseau n'a pas d'autre existence que le collectif des établissements qui le compose. • Instituante. Dans une organisation « instituée », la norme, extérieure et préalable à l'action, fixe le cadre dans lequel elle se déroule. A l'opposé, Préférence FORMATIONS se veut une organisation « instituante », dans laquelle la norme qui encadrera l'action est « inventée » par l'action, au moment de sa construction et de sa mise en œuvre • Distinguant une communauté d'appartenance et des communautés d'action.

4- (Affiner le projet).

L'équipe d'animation ne maîtrisant pas le fond, lorsque le projet vient d'un partenaire ou d'une instance, un « Groupe technique » peut être créé. Le groupe technique est coopté. Sa mission est de

spécifier le projet suffisamment pour qu'il permette la publication d'une consultation. Il a une durée de vie limitée à la publication de la consultation.

5- Première analyse stratégique.

Equipe d'animation. Grille SWOT



La consultation inaugure une phase qui peut prendre de quelques jours pour la réponse à un appel d'offre, à quelques mois

La consultation

La consultation vise à :

- Informer l'ensemble des EPLEFPA (Mb, comme non membre)
- Présenter les éléments connus de ce projet à la date de la consultation
- Mobiliser les établissements intéressés
- Recueillir leur engagement dans l'action. En fonction de la nature et de l'état d'avancement du projet, cet engagement peut-être plus ou moins précis, plus ou moins exigeant

La consultation est rédigée par l'Equipe d'animation, avec l'aide éventuelle d'un groupe technique ou de l'établissement ou du partenaire qui propose l'action.

Elle est

- publiée sur le site,
- transmise par mail aux D3 et D4 (+ D2 selon l'objet), Copie au D1
- transmise pour information par mail aux ARR
- transmise par mail aux Chargés d'ingénierie identifiés dans les établissements
- L'objet de communications sur nos médias traditionnels

Elle a une forme standardisée à laquelle les établissements sont habitués (Ils en reçoivent 8 à 10 par an).



La constitution de la communauté d'action

On appelle « communauté d'action » :

- Un groupe d'établissements constitué (on peut en établir la liste à un temps T). Tous les établissements qui estiment remplir les conditions fixées par la consultation sont légitimes à rejoindre la communauté d'action en s'engageant dans le cadre de la consultation.
- Un objet défini. L'objet initial est défini par la consultation. Il appartiendra à la communauté d'action de le préciser si besoin.
- Une organisation transparente ad hoc

La communauté d'action détermine les modalités, la forme, la nature et le moment de l'exigibilité de la part fixe de la contribution

Depuis le 1er janvier 2018, dans le cadre de l'ouverture du réseau, la part fixe de la contribution n'est plus exigible automatiquement au moment de l'engagement de l'établissement dans l'action. La communauté d'action –ses représentants- ou à défaut le Comité Exécutif du réseau, détermine au plus tôt (si possible dès sa réunion constitutive « le moment », dans le processus de construction et de mise en œuvre de l'action, où la part fixe de la contribution devient exigible. Elle s'appuie pour cela sur un certain nombre de principes :

- Ce « moment » intervient le plus tard possible dans le processus, de façon à permettre au plus grand nombre d'établissement de ne prendre leur décision définitive d'engagement qu'au terme d'une participation active au processus, avec tous les éléments à leur disposition ;

- Ce moment correspond, de façon générale au moment où la mise en œuvre de l'action (et donc les retours attendus) ne dépend plus que de la dynamique de l'établissement (Ex : convention avec le partenaire, réponse d'un commanditaire à un appel d'offre, accès à une plateforme d'inscription des stagiaires, ...)
- Toutefois :
 - Compte tenu de sa mission de représentation du réseau auprès de tiers, le porteur de l'action est obligatoirement contributeur,
 - Il ne peut y avoir d'échanges financiers dans le cadre des actions, entre Préférence et des établissements non contributeurs (ainsi, à titre d'exemple, la prise en charge du temps d'un Chef d'action ne peut se faire que si l'établissement employeur du chef d'action est contributeur ; autre exemple, la rémunération des co-producteurs qu'elle soit basée sur le travail réel ou sur un pourcentage de l'activité nécessite que l'établissement soit, ou devienne contributeur ; ...)

La communauté d'action (les instances dont elle se dote) pilote l'ingénierie de l'action préférence

Les modèles

La construction des modèles structure l'ingénierie de l'action. Elle débute, y compris dans sa dimension formelle, dès la phase « De l'idée à l'action » et s'achèvera avec la production du système conventionnel et d'un cahier de charges de mise en œuvre.

- Le « Modèle pédagogique » décrit l'objet qui réunit la communauté et ses caractéristiques.
- Le « Modèle de production » décrit les modalités de production/coproduction imaginés au service de l'objet.
- Le « Modèle de fonctionnement » identifie les acteurs de l'action et leurs interactions, tant en phase d'ingénierie qu'en phase de mise en œuvre.
- Le « Modèle économique » a pour objectif de faire financer par l'activité l'ensemble des ressources nécessaires à la construction et à la vie de l'action. Toutes les actions du réseau doivent avoir un modèle économique, même si certaines, n'ayant pas la possibilité d'être financées par le marché pourront recourir à des ressources mutualisées du réseau. C'est le prix de l'expression de l'autonomie des établissements au niveau national.

Les éléments pris en compte pour bâtir le modèle économique du projet

- 1- Tout travail mérite rémunération.
- 2- Règle de prudence. Les modèles économiques du réseau sont établis en minorant les perspectives de déploiement (par exemple les effectifs, où, parfois, les tarifs). Au delà d'une règle de gestion, cette prudence permet une meilleure prise de conscience des risques que prennent les établissements qui s'engagent.
- 3- Le centre local utilisateur ne doit pas supporter de risque et doit avoir la certitude de rentrer dans ses frais. Aucun dispositif n'a de chance de se déployer si l'établissement local qui réalise la prestation perd de l'argent à chaque prestation
- 4- Les fonctions indispensables au déploiement du dispositif (contact avec le partenaire/commanditaire, commercialisation) doivent pouvoir être assurées quel que soit l'activité. La faiblesse de l'activité ne doit pas être la raison de l'absence d'action destinée à la générer.
- 5- Prendre un risque (porteur, producteur) doit aussi être rémunéré. Ils sont donc largement bénéficiaires d'un dépassement des objectifs.

Au-delà de ces règles générales, la construction du modèle économique prend également en compte des impératifs fixés par les instances dans le cadre des travaux sur le modèle de fonctionnement et les rôles des acteurs :

- Le délai de retour sur investissement pertinent compte tenu de l'action

- Le travail attendu des producteurs et son organisation
- Les missions fixées au porteur et aux différents acteurs
- ...

- Le « Modèle de commercialisation » décrit et outille les modalités de mise à disposition de l'objet de l'action et de communication sur l'action et sur ses objets

Les modèles sont interdépendants et les modifications intervenant sur l'un impactent les autres. Leur stabilisation peut donc nécessiter un temps d'ingénierie significatif, sur des projets innovants et complexes.

Le choix du centre porteur

Le centre porteur est un établissement volontaire pour assurer au nom de Préférence le pilotage de la communauté d'action et la gestion juridique, administrative, financière de l'action. L'étendue de sa mission varie d'une action à l'autre en fonction des caractéristiques propres à chaque action, son origine, de l'établissements lui-même des suggestions spécifiques souhaitées par la communauté d'action.



Identification du centre porteur dans P

Lorsque l'action est apportée par un établissements, il se positionne souvent comme le porteur naturel, mais ce n'est pas systématique. Les candidats sont accompagnés dans leur candidature par l'équipe d'animation. Mais, même critérié, son choix reste une question d'appréciation laissée en dernier recours au Comité Exécutif.

La production de l'objet de l'action

L'« objet de l'action » peut être une réponse technique à un appel d'offre ou d'un dossier d'habilitation. Il peut aussi être la production de 600h de formation en ligne. Son organisation, son pilotage, son encadrement/accompagnement dépendent donc fortement de l'action elle-même.



La mise en œuvre

Elle se fait dans le cadre d'un cahier des charges de mise en œuvre et d'un système conventionnel.

Le Cahier des charges décrit le rôle des différents acteurs (producteurs, porteur, centres locaux, partenaires, Préférence, ...), leurs interactions ainsi que les produits et services qu'ils échangent et la gouvernance qu'ils mettent en œuvre pour la régulation du dispositif.

Le système conventionnel est proposé par l'équipe d'animation il rassemble l'ensemble des conventions d'application financières liées à l'action :

- Entre les centres utilisateurs et le porteur,
- (éventuellement) entre le partenaire et le porteur.
- Entre le porteur et les centres producteurs,
- Entre le porteur et Préférence (si le montant de la part variable de la contribution est dérogatoire par rapport à la convention de contribution).

La communauté d'action est autonome dans la mise en œuvre de son action.

Le pilotage de l'action se fait dans le cadre de la gouvernance définie par la communauté d'action et du respect des principes de Préférence.

L'animation de l'action est prévue et organisée par la communauté d'action.

L'action génère les ressources nécessaires à sa mise en œuvre.

A ce stade, l'accompagnement de l'équipe d'animation se limite à un suivi des instances et de l'animation permettant de garantir que l'action se développe conformément aux principes du réseau (Cf convention constitutive).

Le recours exceptionnel aux ressources mutualisées (Budget ou RH)

A ce stade, le dispositif coproduit par la communauté d'action prévoit les moyens nécessaires à son fonctionnement. Rien n'interdit toutefois à une communauté d'action confrontée à une situation nouvelle (évolution des attentes d'un partenaire, opportunité de développement, besoin de réingénierie non prévu, décalage dans la mise en œuvre, besoin d'expertise, ...) de solliciter la « privatisation » de ressources mutualisées.

C'est alors la « Commission Ressources » qui, au nom du Comité Exécutif est souveraine pour donner une suite à la demande en allouant au besoin tout ou partie des ressources sollicitées, éventuellement moyennant une contrepartie. A cette occasion, la commission ressource rappelle systématiquement que :

« que l'Equipe d'Animation constitue une ressource mutualisée de Préférence et non une ressource affectée aux différentes actions du réseau au prorata d'une quelconque clé de répartition ;

qu'en conséquence, dans le cadre des actions du réseau, l'accompagnement de l'équipe d'animation, une fois la communauté d'action constituée, se limite à un accompagnement du chef d'action ou des instances dans leur portage de l'action et de sa mise en œuvre ;

qu'il appartient aux communautés d'actions constituées de se doter des moyens nécessaires au développement de leurs actions, y compris à leurs besoins de commercialisation et communication, notamment au travers d'un modèle économique,

qu'il est toutefois possible, pour une communauté d'action, de solliciter l'allocation de ressources pour faire face à une situation particulière ; que la décision appartient alors souverainement à la commission « ressources » issue du Comité Exécutif ; qu'elle dépend alors des disponibilités de l'équipe dans le temps ; qu'elle peut se traduire par des transferts dans le modèle économique de l'action, »

La fin de l'action

Il n'y a à ce jour aucune règle concernant la fin de l'action.

L'évaluation/Capitalisation
