



Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION

CGAAER

CONSEIL GÉNÉRAL

DE L'ALIMENTATION

DE L'AGRICULTURE

ET DES ESPACES RURAUX

Rapport n° 16115

Rapport de mission

Adaptation du Centre National de Promotion Rurale (CNPR) aux mutations du marché de la formation à distance

établi par

Michel PENEL

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Brigitte JUMEL

Inspectrice générale de l'agriculture

septembre 2017

SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	5
LISTE CHRONOLOGIQUE DES RECOMMANDATIONS.....	8
1. INTRODUCTION.....	9
1.1. Déroulement de la mission.....	10
2. L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE ET LA FORMATION A DISTANCE.....	11
2.1. La DGER.....	11
2.2. Agrosup Dijon.....	12
2.3. EDUTER.....	13
2.4. Eduter-CNPR.....	15
2.4.1. Les missions du CNPR.....	16
2.4.2. Les activités d'Eduter-CNPR et quelques chiffres-clés.....	17
2.4.3. Une structure renommée... et mal connue.....	19
2.4.4. Les personnels d'Eduter-CNPR.....	20
2.4.5. Une intégration à l'enseignement supérieur encore très partielle.....	22
2.5. Agrosup Dijon à Marmilhat, au-delà d'Eduter-CNPR.....	25
3. DE POSSIBLES PARTENARIATS.....	26
3.1. L'ENSFEA.....	27
3.2. L'INFOMA.....	28
4. PARANGONNAGE.....	29
4.1. Le CNED.....	29
4.1.1. Quelques éléments d'histoire et traits généraux du CNED.....	29
4.1.2. 2013 : le constat préoccupant de la Cour des comptes.....	30
4.1.3. 2013-2017 : la transformation numérique du CNED.....	31
4.1.4. ... qui continue d'innover.....	32
4.2. Le CERCA.....	32
4.2.1. Les formations à distance et leur public.....	33
4.2.2. L'organisation.....	34
5. LES ÉVOLUTIONS ENVISAGEABLES.....	34
5.1. Un CNPR autonome, pilier de l'offre d'enseignement à distance du ministère en charge de l'agriculture.....	36
5.1.1. Gouvernance et tutelle.....	36
5.1.2. Missions.....	37
5.1.3. Les partenariats.....	37
5.2. Un scénario de fusion avec l'INFOMA.....	37
5.3. Un CNPR, marque commerciale de l'offre de formation à distance d'Agrosup Dijon... 38	
5.3.1. Gouvernance et tutelle.....	38
5.3.2. Missions.....	39
5.3.3. Partenariats.....	39
6. CONCLUSION.....	39

ANNEXES.....	42
Annexe 1 : Lettre de mission.....	43
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées ou contactées.....	45
Annexe 3 : Liste des sigles utilisés.....	48
Annexe 4 : Bibliographie.....	50
Annexe 5 : Du système national d'appui (SNA) au dispositif national d'appui (DNA).....	51
Annexe 6 : Organigramme d'Eduter-CNPR.....	53
Annexe 7 : Organigramme du Pôle Ressources et Ingénierie d'Agrosup Dijon.....	54
Annexe 8 : Organigramme de l'ESA d'Angers.....	55

RÉSUMÉ

Implanté à Marmilhat (Puy-de-Dôme), le Centre national de promotion rurale (CNPR) « a pour objet de développer un enseignement à distance favorisant la mise en œuvre des missions de l'enseignement technique, professionnel et supérieur du ministère chargé de l'agriculture. Cet enseignement s'adresse notamment à la population scolaire ou aux personnes qui ne peuvent suivre une formation dans les centres d'enseignement et de formation professionnelle relevant du ministère chargé de l'agriculture ».

Comme ses homologues de l'Éducation nationale (CNED) ou de l'Enseignement agricole privé (CERCA), il est fortement impacté par les évolutions technologiques (le numérique *sensu lato*), mais aussi par celles des pratiques socio-culturelles des apprenants et, enfin, par les nouveaux textes législatifs et réglementaires (notamment les textes relatifs à la formation tout au long de la vie).

Confronté à la baisse des effectifs de son cœur de métier historique, le CNPR a réussi à prendre le virage des nouvelles technologies numériques, non sans, parfois, certaines difficultés.

Alors qu'elle a aujourd'hui un peu plus de 50 ans, la structure a du mal à concrétiser les attentes des modifications institutionnelles qu'elle a connues ces dix à quinze dernières années. Etablissement public national jusqu'à son rattachement à l'ENESAD au 1^{er} janvier 2008, le CNPR y est alors intégré à l'Institut EDUTER, nouvellement créé au sein de l'établissement. Depuis la création d'Agrosup Dijon en mars 2009, c'est, *de facto*, Eduter-CNPR qui assure « la formation à distance pour l'enseignement supérieur et technique » que cite l'article 3, 2^o du décret n°2009-189 du 18 février 2009 créant Agrosup Dijon.

A ces difficultés se sont ajoutées des difficultés de gouvernance : après une période de grande stabilité managériale (trois directeurs de 1965 à 2004), la structure a connu sept directeurs entre septembre 2004 et mars 2017. Chaque directeur a eu à cœur de mener une démarche de type « projet de service ou d'établissement » mais aucun d'entre eux n'est arrivé au terme du processus, ce qui a rendu encore plus délicat le dialogue social à Marmilhat. Toutefois de nombreuses réflexions ont été conduites à l'occasion de ces démarches, et le rapport revient en particulier sur les quatre scénarios d'intégration du CNPR dans l'ENESAD (élaborés fin 2006) et les trois scénarios d'avenir du projet Vert (septembre 2016).

Parallèlement, le système national d'appui (SNA) à l'enseignement technique agricole, auquel tant le CNPR qu'Agrosup Dijon participent, était réorganisé et revu comme dispositif national d'appui (DNA) avec un pilotage désormais assuré par la sous-direction de l'enseignement supérieur de la DGER. Toutefois, au sein de la DGER, c'est la mission de l'appui au pilotage et des affaires transversales (MAPAT) qui anime et coordonne le développement des formations ouvertes et à distance (FOAD), l'utilisation des technologies nouvelles et la diffusion des ressources éducatives dans l'enseignement agricole. Dans les faits, très mobilisée par ses autres missions, la MAPAT

s'exprime très peu sur la FOAD et Eduter-CNPR continue d'être tiraillé entre les vues exprimées par les différentes sous-directions.

Le résultat est une grande ambiguïté de la réputation d'Eduter-CNPR et, le plus souvent, une profonde méconnaissance de la réalité de la structure.

Deux autres acteurs présents sur le champ de la FOAD – le CNED et le CERCA – ont eu à connaître les mêmes contraintes et à conduire des mutations.

Fortement critiqué par la Cour des comptes en 2013, le CNED s'est attaché à remédier aux critiques formulées, notamment en clarifiant le champ du service public et de la gratuité de l'enseignement à distance de façon cohérente avec les dispositions applicables au service public de l'enseignement scolaire et en le différenciant nettement de ses autres activités relevant du secteur concurrentiel, en accélérant le développement de formation appuyée sur le numérique et, enfin, en adaptant ses moyens en personnel aux missions préalablement définies.

Depuis une réforme intervenue en 2015, le CERCA, intégré à l'Ecole supérieure d'agriculture d'Angers, regroupe sous cette marque l'offre d'enseignement à distance de l'établissement mais ne constitue plus une structure interne individualisée : l'enseignement à distance est traité comme une des modalités de formation et les agents en charge de piloter cet enseignement sont placés auprès des responsables des différents programmes de formation dont ils relèvent alors que les enseignants contributeurs relèvent des départements pédagogiques.

Aussi, au terme de ses nombreux entretiens et du parangonnage réalisé, la mission propose trois scénarios de positionnement pour assurer l'avenir de la structure qui est aujourd'hui Eduter-CNPR :

- l'un revient à faire le constat d'une insuffisante pertinence du rattachement à Agrosup Dijon, et vise à redonner une autonomie institutionnelle au CNPR, selon un modèle qui est proche de celui du CNED, surtout si, de plus, on décidait de développer au CNPR l'affectation à durée déterminée pour une partie des personnels ;
- un autre vise, au contraire, à un renforcement accéléré de l'intégration d'Eduter-CNPR dans l'EPSCP Agrosup Dijon, à l'insertion des équipes pédagogiques d'Eduter-CNPR dans les départements adéquats de l'Ecole et, grâce au savoir-faire instillé par les agents d'Eduter-CNPR, au développement de la formation ouverte et à distance pour toutes les formations dispensées par l'établissement pour lesquelles ce développement est pertinent, quel qu'en soit le niveau ;
- le dernier (voir § 5.2), enfin, est un scénario de fusion avec l'INFOMA qui, dans ses orientations, peut être perçu comme variante du premier scénario mais qui, en raison du chantier statutaire qu'il nécessite, constitue un challenge en soi.

A chacun de ces scénarios devra correspondre un engagement clair de la tutelle DGER, qui devra préciser ses ambitions, ses objectifs et son choix de positionnement.

Mots clés : Enseignement agricole, formation et enseignement à distance, Agrosup Dijon, EDUTER, Eduter-CNPR

LISTE CHRONOLOGIQUE DES RECOMMANDATIONS

- R1. Au directeur général d'Agrosup Dijon : Donner au poste de responsable du site de Marmilhat un intitulé qui corresponde aux responsabilités déléguées.....25
- R2. Au directeur général d'Agrosup Dijon : Désigner ès-qualités un responsable du service pédagogique d'Eduter-CNPR.....26

1. INTRODUCTION

Composante originale du système national d'appui à l'enseignement technique agricole, le Centre national de promotion rurale (aujourd'hui Eduter-CNPR), est entré depuis le début des années 2000 dans une période d'incertitude.

Conduit à fusionner avec un établissement public de l'enseignement supérieur agricole, comme deux autres des quatre établissements publics nationaux (EPN) d'appui à l'enseignement technique, le CNPR a perdu, en janvier 2008, sa personnalité juridique pour devenir une composante de l'Institut EDUTER, lui-même partie de l'Etablissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon (ENESAD), devenu aujourd'hui Agrosup Dijon, après fusion avec l'Ecole nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et à l'alimentation (ENSBANA).

Proposée par le Comité permanent de coopération des inspections (COPERCI) dans un rapport remis en juillet 2004, cette structuration devait permettre de :

- « garantir le respect des orientations nationales en matière de FOAD¹ définies par la DGER, l'ENESAD jouant un rôle premier dans la mise en œuvre de ces orientations ;
- valoriser l'apport du CNPR par les compétences disciplinaires de ses personnels et son savoir-faire en matière de construction de la ressource éducative ;
- garantir une pérennité de ce dispositif d'appui au système éducatif agricole par la constitution d'un ensemble regroupant à la fois la masse critique et le niveau des ressources humaines permis par le cadre institutionnel proposé ;
- favoriser la structuration d'une tête de réseau de réseaux régionaux (des CFPPA par exemple) pour répondre à des demandes spécifiques qui ne peuvent être traitées à l'échelle régionale ou locale. »

Cependant, en 2017, la fusion avec Agrosup Dijon n'a pas (encore) donné tous les fruits que les acteurs en escomptaient et la fertilisation croisée des compétences est restée assez largement au stade des potentialités.

De plus, cette réorganisation n'a pas mis le CNPR à l'abri des mutations majeures déjà amorcées au début des années 2000, touchant à la fois les outils et méthodes (développement du numérique) et la demande sociale (individualisation, apprentissage en mobilité, etc).

Confronté à la baisse des effectifs de son cœur de métier historique (l'enseignement à distance relevant de formations diplômantes longues et la gestion (en pilotage voire en régie) de la production des ressources pédagogiques d'accompagnement), le CNPR a cependant pris, parfois *volens nolens*, le virage des nouvelles technologies numériques.

Mais, à ces difficultés de positionnement, se sont ajoutées des difficultés de gouvernance : après une période de grande stabilité managériale (3 directeurs de 1965 à 2004), la structure a connu 7 directeurs (de plein exercice ou par interim) entre septembre 2004 et mars 2017, avant l'arrivée, le

1 FOAD : formation ouverte et à distance

3 avril 2017, de M. Thierry Tricou. Chaque directeur s'est attelé, selon des modalités propres, soit arrêtées en pleine autonomie, soit, depuis l'intégration à l'ENESAD, en concertation avec la direction générale de l'établissement à Dijon, à mener une démarche de type « projet de service ou d'établissement ». Pour différentes raisons, aucun d'entre eux n'est arrivé au terme du processus, ce qui a rendu encore plus délicat le dialogue social à Marmilhat et compromis la qualité d'un tel dialogue avec la maison-mère à Dijon.

Le facteur déclenchant de la mission a été la demande de moyens supplémentaires pour Eduter-CNPR – notamment en postes – portée par des organisations syndicales. Mais le Cabinet du ministre s'est saisi de cette demande pour élargir le champ de questionnement (voir la lettre de mission en annexe 1) sur la formation et l'enseignement à distance et solliciter des éclairages sur les « scénarii envisageables quant au devenir du CNPR » et des éléments de « choix [...] en matière de périmètre d'activités, de positionnement, ainsi que d'organisation de la conception et de la commercialisation des prestations, tout en tenant compte des contraintes budgétaires ».

Conformément à la commande, le rapport, après une présentation des acteurs et de leurs relations, s'attache à faire le point sur la masse d'idées avancées au cours des quinze dernières années pour construire un avenir au CNPR dans un contexte d'évolutions marquées de l'environnement tant technologique qu'institutionnel et sociétal. Il propose un détour au Centre d'enseignement rural par correspondance d'Angers (CERCA) et au Centre national d'enseignement à distance (CNED) pour décrire brièvement comment ces institutions, confrontées aux mêmes évolutions, ont fait face. Enfin, s'il avance trois scénarios en réponse à la lettre de commande, il ne formule – contrairement à l'habitude – que deux recommandations, qu'il est apparu à la mission impossible de ne pas faire.

1.1. Déroulement de la mission

Les auteurs du présent rapport ont été désignés par lettre en date du 19 décembre 2016. Ils se sont d'emblée trouvés confrontés à une double difficulté :

- alors même que la mission leur était confiée, un appel à candidature pour un « Responsable du site de Marmilhat AgroSup Dijon - Responsable d'Eduter CNPR »² était publié, le poste étant déclaré à pourvoir le 1^{er} janvier 2017. Ne risquait-il pas de se produire de dangereuses interférences, dans le processus de nomination et la prise de fonction de l'agent recruté, entre la mission, la direction générale d'Agrosup Dijon et l'impétrant ?
- bien que le principe de la mission ait été annoncé par le Cabinet à ses interlocuteurs des organisations syndicales dès mi-octobre 2016, les agents du site de Marmilhat en ignoraient l'existence et il a paru incongru de les rencontrer avant qu'ils n'en fussent informés puisque, par ailleurs, une telle rencontre était incontournable.

² Intitulé de la fiche de poste publiée.

C'est donc le 1^{er} mars, après que les agents eurent été informés, et après qu'elle eut conduit un travail de documentation, rencontré le directeur d'EDUTER et qu'elle se fut entretenue téléphoniquement avec le directeur général d'Agrosup Dijon, que la mission s'est rendue à Marmilhat pour y rencontrer le directeur par intérim, les organisations syndicales du site ainsi que les personnels qui souhaitaient la rencontrer.

Elle a poursuivi classiquement ses travaux par des entretiens, soit en présentiel, soit par téléphone ou visio-conférence, voire par messagerie électronique, avec des interlocuteurs de la DGER (le DGER lui-même, des responsables des différentes sous-directions), d'Agrosup Dijon (direction générale et organisations syndicales de l'établissement, président du conseil d'administration) et d'autres institutions, soit relevant du ministère chargé de l'agriculture (ENSFEA, ancien directeur de l'INFOMA) ou extérieurs (CERCA et CNED). La séquence de recueil d'informations s'est achevée par un autre déplacement à Marmilhat, le 17 mai, quelques semaines après la prise de fonction du nouveau responsable d'Eduter-CNPR et directeur du site de Marmilhat, journée au cours de laquelle les différentes équipes d'Eduter-CNPR ont eu à cœur de présenter leurs tâches et de dialoguer avec la mission. Enfin, cette dernière a par ailleurs bénéficié de l'envoi, soit par les organisations syndicales, soit par des agents d'Eduter-CNPR, de contributions spontanées, sous la forme de documents (éventuellement anciens) ou d'idées et suggestions.

D'une façon générale, la mission tient à souligner la qualité de l'accueil qui lui a été réservé, tant à Eduter-CNPR qu'auprès des acteurs internes et externes.

2. L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE ET LA FORMATION A DISTANCE

L'administration centrale a eu, pendant certaines périodes tout particulièrement, un rôle moteur en matière d'incitation aux développements de l'innovation, pour toutes les modalités de formation, notamment la formation à distance. Elle a été fortement appuyée – et parfois poussée – par quelques personnalités et structures spécialement engagées dans la dynamique d'innovation. Aussi est-il utile de camper le paysage institutionnel en faisant, si besoin, passer le faisceau lumineux sur quelques épisodes du passé qui aident à comprendre la situation présente.

2.1. La DGER

Depuis 2008, c'est une mission transversale qui, au sein de la DGER, est chargée de porter la politique de la formation à distance. En effet, en 2008, l'article 9 de l'arrêté du 30 juin 2008 portant organisation et attributions de la DGER stipule que « la mission de la stratégie et des systèmes d'information [MISSI] est chargée d'élaborer la stratégie de modernisation de la direction ainsi que les outils d'aide au pilotage stratégique et opérationnel. Elle pilote le système d'appui à l'enseignement agricole. [...] Elle organise le système d'appui à l'enseignement agricole, notamment en ce qui concerne la politique de soutien aux initiatives pédagogiques des établissements. [...] Elle anime et coordonne le développement des formations ouvertes et à

distance, l'utilisation des technologies nouvelles et la diffusion des ressources éducatives dans l'enseignement agricole. »

L'arrêté du 6 janvier 2014, qui vient modifier l'arrêté du 30 juin 2008, donne un nouveau nom à la MISSI, désormais appelée Mission de l'appui au pilotage et des affaires transversales (MAPAT), et ajoute à ses missions celle de « contribue[r] à la politique du numérique éducatif dans l'enseignement agricole. » Ainsi, dans l'organisation actuelle de la DGER, les mots-clés « à distance » et « numérique » renvoient-ils à la seule MAPAT, dans un rôle de contributrice, de coordonnatrice, mais pas de pilote, sur ces sujets en tout cas.

Il faut désormais un moteur de recherche bien puissant pour trouver, sur le Web³, des informations sur les formations et l'enseignement à distance dans l'enseignement agricole : seuls les sites de la DRAAF Pays-de-la-Loire, de la DRAAF Occitanie et de la DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes donnent facilement accès à de telles informations.

En revanche, alors que la MISSI, d'après l'arrêté initial du 30 juin 2008, « pilot[ait] le système d'appui à l'enseignement agricole », la modification introduite par l'arrêté modificatif du 6 janvier 2014 conduit à ce que ce rôle soit dévolu non plus à la MAPAT (héritière de la MISSI) mais à la sous-direction de l'enseignement supérieur, qui désormais « assure le pilotage et le suivi du système national d'appui à l'enseignement agricole ». Or EDUTER est un acteur majeur de ce SNA, et tout ce qui impacte le SNA se répercute d'une façon ou d'une autre sur l'institut.

A la suite de la promulgation de la loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt, la DGER a non seulement revu les procédures régissant le SNA mais, surtout, plus fondamentalement, elle a voulu en refonder le champ et les finalités et, pour bien marquer le changement, le terme « système national d'appui » a été abandonné au profit de celui de « dispositif national d'appui » (DNA). L'annexe 5 détaille les axes de ce changement organisé par une note de service DGER/SDES/2015-1132 du 18 décembre 2015.

En tant qu'action du DNA, l'enseignement à distance relève donc aujourd'hui des actions dites structurelles du DNA, piloté par la sous-direction de l'enseignement supérieur. En tant que politique publique portée par la DGER, il relève de la MAPAT qui anime et coordonne le développement des FOAD. On trouve là l'articulation, décrite par la note de service du 18 décembre 2015 (en sa page 3), entre sous-direction pilote et structure référente technique des actions du DNA dans son périmètre de compétences.

2.2. Agrosup Dijon

Organisant la fusion de l'ENESAD avec l'ENSBANA, le décret n°2009-189 du 18 février 2009 crée l'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (dit Agrosup Dijon). L'ENESAD se présente comme un établissement d'enseignement supérieur et de recherche, développant des missions de formation initiale et continue, de recherche et d'ingénierie

³ Recherche par Google, réalisée le 29/04/2017, avec les mots-clés « DRAAF enseignement distance » et « DRAAF formation distance ».

dans deux grands domaines de compétences :

- les sciences et techniques agronomiques et agroalimentaires, l'économie et la sociologie rurales ;
- les sciences et techniques de l'éducation, de la formation et de la communication.

Or, depuis sa création en 1993, l'ENESAD vivait une dualité entre les missions de « l'enseignement supérieur et de la recherche » et les missions d'« appui à l'enseignement technique agricole », et une partie de l'établissement, proche de l'enseignement technique, ne se reconnaissait pas toujours dans la démarche plus « universitaire » de l'autre versant de l'établissement.

Agrosup Dijon a hérité de cette dualité, et l'article 3 du décret de création précise que « l'établissement est une école d'ingénieurs qui exerce les missions suivantes :

- 1° Il dispense principalement des formations d'ingénieurs en sciences et techniques agronomiques, agroalimentaires, et en sciences et techniques de l'environnement et des territoires. Il exerce dans ces domaines des activités de formation initiale et continue, notamment pour les fonctionnaires, de recherche, de diffusion des connaissances, de coopération scientifique et technique, de transfert de technologie et d'aide à la création d'entreprise.
- 2° Il assure la formation à distance pour l'enseignement supérieur et technique.
- 3° Il mène des activités de recherche et d'ingénierie dans les domaines des sciences et techniques de l'éducation, de l'information et de la communication.
- 4° Il produit, édite et diffuse des ressources éducatives.
- 5° Il délivre les titres et diplômes nationaux pour lesquels il a été habilité par le ministre chargé de l'enseignement supérieur, seul ou conjointement avec d'autres établissements d'enseignement supérieur. Il peut également délivrer des diplômes qui lui sont propres.

Dans le cadre de ses missions, l'établissement développe des actions de coopération internationale. »

Semblant graver la dualité dans le marbre, l'article 4 du décret stipule qu'« il comprend l'institut EDUTER, qui assure notamment les missions prévues aux 3° et 4° de l'article 3. »

On note que, si les missions relevant des 3° et 4° de l'article 3 sont ainsi réglementairement rattachées à EDUTER, il n'en va pas de même des missions relevant du 2° (la formation à distance). C'est donc de façon volontaire que les missions d'enseignement à distance de l'enseignement technique agricole dévolues au CNPR puis transférées à l'institut EDUTER, structure interne à l'ENESAD regroupant, depuis janvier 2006, les activités d'appui au système éducatif agricole, demeurent attachées à EDUTER et, continuant à être pilotées depuis Marmilhat, confiées à Eduter-CNPR.

2.3. EDUTER

Lorsque l'Institut EDUTER est créé en 2006, il comprend cinq composantes : Eduter-Recherche,

Eduter-Signes, Eduter-CNERTA, Eduter-Ingénierie et Eduter-CNPR. Nous parlerons peu, dans ce rapport, d'Eduter-Recherche et d'Eduter-Signes⁴ mais beaucoup plus d'Eduter-CNERTA et d'Eduter-Ingénierie et, bien évidemment, d'Eduter-CNPR, qui sont, d'ailleurs, les plus grosses composantes d'EDUTER, avec près de 50 agents pour Eduter-Ingénierie, un peu plus de 40 pour Eduter-CNERTA et près de 60 agents pour Eduter-CNPR.

Créé en 1984 comme composante de l'Ecole nationale supérieure des sciences agronomiques appliquées (ENSSAA) de Dijon, le Centre national d'études et de ressources en technologies avancées (CNERTA) a développé des activités d'ingénierie informatique et largement contribué à la diffusion d'outils dans les établissements de l'enseignement agricole comme au développement du web (portails Chlorofil, Portea, educagri, etc), avec pour missions :

- le développement d'applications de gestion ;
- l'hébergement et la gestion de dispositifs locaux ou nationaux ;
- l'assistance auprès des utilisateurs ;
- la création de sites web et activités associées.

L'enseignement technique agricole s'est très tôt approprié les outils du numérique, tant pour la messagerie électronique que pour le développement de ressources numériques de différents types, et le CNERTA a été sans conteste un acteur majeur du développement et de l'implémentation de ces innovations.

A la suite d'une réorganisation interne⁵ d'Agrosup Dijon opérée en 2016, l'entité Eduter-CNERTA a fusionné avec la modeste équipe du service des systèmes d'information de la partie Ecole d'Agrosup Dijon, pour former une direction des systèmes d'information (DSI) (voir organigramme en annexe 7) située, après de nombreuses discussions, en dehors d'EDUTER. Parallèlement à la création de cette DSI, l'établissement créait une cellule d'appui numérique (CAN), dotée de 2 à 3 ETP, à partir du constat dressé par le rapport exploratoire demandé par la direction d'Agrosup Dijon à Mme Carole Laisné, à savoir :

- un besoin exprimé par quelques enseignants et des compétences existantes sur le numérique éducatif à Eduter (captation, infographie, ingénierie de dispositifs, regards des sciences de l'éducation, etc) ;
- l'existence des cellules TICE (Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Enseignement) dans les autres établissements supérieurs agricoles, dotés de 1,2 à 2,5 ETP avec ou sans enseignant-chercheur ;
- des attentes exprimées sur un besoin de clarification sur la politique numérique de l'établissement.

Eduter-Ingénierie⁶ « accompagne les établissements, notamment de l'enseignement agricole

4 Eduter-Signes est abordé de près par le rapport CGAAER n°15112, de Jacques Gallon et Pierre Saï, publié en octobre 2016, portant sur l'adaptation de l'appareil public d'édition dans l'enseignement et la recherche agricoles.

5 Conseils d'administration d'Agrosup Dijon tenus le 24 février et le 16 juin 2016.

6 Page <http://eduter.fr/eduter-ingenierie/> consultée le 31 mai 2017.

public et les acteurs de l'enseignement et de la formation professionnelle dans leurs évolutions.

L'équipe conduit des activités :

- d'analyse prospective ;
- d'analyse des besoins en compétence ;
- d'accompagnement de l'ouverture des modalités de formation pour une meilleure prise en compte des besoins des publics notamment via une intégration raisonnée des TIC ;
- et d'accompagnement au développement et à l'organisation des établissements.

Par son histoire et son expérience, cette unité est très attentive aux croisements entre les différentes voies de formation : initiale, continue, par l'apprentissage, ouverte et à distance, ainsi qu'au repérage et à la diffusion d'innovations pédagogiques efficaces. » Elle « développe des interventions de soutien aux actions éducatives (locales et régionales) et de mutualisation des innovations et, pour cela :

- conduit des travaux de productions et d'expertises (enquêtes, écriture de référentiels, production d'articles, alimentation de sites et de portail ([chlorofil](#), [educagri](#), [sigea](#)) ;
- anime des formations (cycle UC, formations de jurys, formation à l'utilisation d'outils, etc.) ;
- accompagne des établissements dans leur évolutions par de l'intervention-conseil ;
- anime des réseaux ;
- et coordonne des actions de mutualisations ([Renadoc](#), [Préférence FORMATIONS](#)⁷, [F2A](#), etc.). »

Le rapport n°15112 du CGAAER traite en détail de la politique d'édition menée par Agrosup Dijon via Eduter-Signes. Il mentionne les efforts de mutualisation réalisés depuis 2014 entre Eduter-Signes et Eduter-CNPR, puisque désormais les activités de stockage et de distribution des produits d'Eduter-Signes sont réalisées à Marmilhat. Il reste toutefois que, en matière de production de ressources pédagogiques, existent des compétences tant dans l'une, à Dijon, que dans l'autre, à Marmilhat, des deux entités d'EDUTER, sans coordination clairement visible.

A l'occasion de l'intégration du CNPR dans Agrosup Dijon, quelques agents du CNPR ont rejoint Eduter-Ingénierie, tout en continuant d'exercer leur activité sur le site de Marmilhat. Au moment de la mission (mai 2017), les agents d'Eduter-Ingénierie sur ce site sont au nombre de 6.

2.4. Eduter-CNPR

En 2015 le CNPR (devenu Eduter-CNPR) a fêté ses 50 ans et un collectif d'auteurs, notamment plusieurs de ses anciens directeurs, en a retracé l'histoire dans un livret fort intéressant à divers égards et très attachant. S'il n'échappe pas toujours à la tentation du panégyrique – bien légitime

⁷ Préférence FORMATIONS est un réseau d'EPLFPA (plus d'une centaine) qui vise à mutualiser des moyens et compétences et à favoriser la réponse à des appels d'offres et à des demandes du terrain. Plus de la moitié des CFPPA y participent et ce collectif bénéficie d'un financement de la DGER, dans le cadre du DNA, d'environ 50 k€ par an et de 2 ETP.

et parfois justifiée pour ce type de document commémoratif – celui-ci, sans beaucoup de fard ni d'euphémisme, laisse aussi volontiers apparaître les tensions qui ont agité mais aussi fait vivre le CNPR au travers de son histoire.

Après avoir rappelé les temps héroïques de la phase d'expérimentation (mai 1965-décembre 1968), d'ancrage institutionnel (1969-1972), de la vie en tant qu'établissement public⁸ (1973-1992), puis d'établissement public national⁹ (1993-2008), les contributeurs abordent des périodes plus proches. Voici les titres de quelques-uns des encarts relatifs à ces récentes années :

« Le CNPR " 2004-2006 " : une étape de transition troublée et teintée d'incertitude »

« 2008 : quand les chemins du CNPR et de l'ENESAD se rejoignent »

« 2007-2011 : quand Eduter-CNPR fait sa mue »

« 2011-2013 : maintenir le cap ! »

2.4.1. Les missions du CNPR

Envisagé en mars 1965 par Paul Harvois, alors chargé de mission d'inspection générale au ministère de l'agriculture, le centre public d'enseignement agricole par correspondance, créé initialement à Ahun et rattaché au lycée agricole de la même ville, est, à ses débuts, presque totalement consacré à la préparation de l'insertion dans la vie professionnelle des jeunes... appelés du contingent.

Le statut du CNPR évolue ensuite : il emménage à Marmilhat à la rentrée 1966, mais les missions restent définies de façon très générale : « l'enseignement par correspondance ». Il faut attendre un arrêté du 16 février 1994 (JO du 24 février) pour qu'elles soient précisées. D'après l'article 1 de cet arrêté, le CNPR « a pour objet de développer un enseignement à distance favorisant la mise en œuvre des missions de l'enseignement technique, professionnel et supérieur du ministère chargé de l'agriculture. Cet enseignement s'adresse notamment à la population scolaire ou aux personnes qui ne peuvent suivre une formation dans les centres d'enseignement et de formation professionnelle relevant du ministère chargé de l'agriculture ». De plus le CNPR, « directement ou en liaison avec d'autres organismes, réalise des études ou des expérimentations pour la mise au point de technologies nouvelles adaptées à l'enseignement à distance ».

Le premier contrat d'objectifs¹⁰ entre la DGER et le CNPR, signé fin 1996 pour la période 1997-2001, les reformule comme suit¹¹ :

- développer un enseignement à distance de qualité et de service public pour répondre aux besoins des individus isolés et indisponibles pour accéder à une formation à temps plein ;

8 Le CNPR est devenu établissement public à caractère administratif par décret du 11 janvier 1973 (JO du 19 janvier, page 782), de la catégorie des CFPPA, doté de l'autonomie financière et d'un directeur le 1^{er} octobre 1973.

9 Par décret n°93-1119 du 23 septembre 1993, modifiant le décret n°85-349 du 20 mars 1985, le CNPR devient un EPN, soit, indique le titre du décret, un « établissement d'enseignement dont la charge et la responsabilité incombent entièrement à l'Etat ».

10 La mission du COPERCI, en 2004, soulignera que le CNPR est alors le seul EPN à disposer d'un contrat d'objectifs.

11 DGER, *Regards sur l'enseignement agricole*, n°4, décembre 1996, p.43

- participer à la modernisation et à l'évolution de l'enseignement agricole, par la mise à disposition de son fonds d'outils pédagogiques et par le développement de partenariats avec les établissements publics ;
- développer le partenariat avec les entreprises et les organismes du secteur pour la réalisation de leurs plans de formation, en partenariat avec les centres et établissements d'enseignement, et dans le cadre de formules mixtes « résidentiel/à distance » ou de formations ouvertes ;
- développer la coopération internationale sur la base des compétences du CNPR, en partenariat avec les centres et établissements d'enseignement technique et supérieur, en s'appuyant essentiellement sur sa compétence d'ingénierie.

Le statut des quatre EPN ne sera publié qu'avec le décret n°99-298 du 16 avril 1999, dont l'article 2 est ainsi rédigé :

« Les établissements publics nationaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles mentionnés à l'article 1^{er} du décret du 20 mars 1985 susvisé ont vocation à remplir l'ensemble des missions de service public définies aux articles L. 811-1 et L. 811-2 du code rural.

De plus, ils développent et gèrent des dispositifs nationaux d'appui, de recherche-développement, d'animation de réseaux et de formation des maîtres nécessaires aux établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle agricole et aux établissements publics nationaux d'enseignement supérieur du ministère de l'agriculture pour l'exercice de leurs missions.

Outre les attributions générales dévolues aux établissements publics nationaux d'enseignement et de formation professionnelle agricoles, le Centre national de promotion rurale assure la conduite et la promotion de l'enseignement à distance¹². »

Le rattachement du CNPR à l'ENESAD, décidé après le rapport du COPERCI, plutôt critique sur la situation et le positionnement des EPN, se fait sans précision supplémentaire sur les missions du Centre : le décret n°2007-1855 du 26 décembre 2007, qui entre en vigueur le 1^{er} janvier 2008, indique seulement que le CNPR, « qui assure la conduite de l'enseignement à distance relevant du ministère chargé de l'agriculture, est intégré » à l'ENESAD. Toutefois de nombreuses réflexions ont été conduites, entre la date de prise de décision du rattachement (mars 2005) et le rattachement effectif, notamment pour envisager le meilleur positionnement du CNPR au sein d'EDUTER (fraîchement créé), plus généralement au sein de l'ENESAD. On y reviendra plus loin.

Enfin, plus récemment, le décret n°2009-189 du 18 février 2009 créant Agrosup Dijon, donne pour mission à l'établissement (article 3, 2°) d' « assure[r] la formation à distance pour l'enseignement supérieur et technique » et il faut penser que c'est l'entité Eduter-CNPR qui porte aujourd'hui cette mission.

¹² Souligné par nous.

2.4.2. Les activités d'Eduter-CNPR et quelques chiffres-clés

Eduter-CNPR est structuré en trois services (auxquels il faut ajouter le secrétariat de direction et un chargé de communication : voir organigramme en annexe 6) :

- le service pédagogique, qui est le « cœur du réacteur », gère les activités de formation et la création des ressources nécessaires à leur fonctionnement et à leur évolution. Il réunit les responsables pédagogiques des formations, des experts disciplinaires, les chefs de projet « création de ressources » et les secrétaires et assistantes de l'équipe pédagogique. Depuis décembre 2008, il comprend une cellule d'information et d'orientation des candidats et apprenants ;
- le service « accueil, gestion des usagers et partenaires » gère les inscriptions aux formations et aux examens, les sessions de regroupement (y compris pour le dispositif TUTAC¹³), les devoirs et leurs correcteurs, les conventions de stages, etc ;
- le service « production, logistique » est en charge de la gestion de la production des ressources pédagogiques. Il comprend une cellule TICE pour le développement numérique et informatique, une équipe de publication assistée par ordinateur (PAO) avec maquettistes et infographistes, un centre d'impression numérique haut-débit (2,6 M copies éq. A4/an hors sujets d'examen) et un service expédition qui, de plus, gère le stockage des ressources (environ 1 000 références, dont 98 % références de textes, quelques DVD, etc). C'est ce service qui, pour la DGER, réalise les travaux de maquettage, l'édition et la diffusion des sujets d'examen, les cartes de lycéens et d'étudiants, Pass Education, etc.

Eduter-CNPR effectue donc en réalité des tâches qui dépassent la seule formation à distance.

Pour souligner la volonté de réussite des apprenants d'Eduter-CNPR et commenter les bons taux de réussite aux examens, l'établissement relève que « le public d'Eduter-CNPR est majoritairement composé d'adultes en reconversion professionnelle et fréquemment en activité dans un domaine professionnel extérieur à l'agriculture. Les apprenants ont souvent à mener de front vie professionnelle, vie personnelle et familiale et formation ». ¹⁴ On verra qu'il en est de même au CERCA (voir infra § 4.2).

En 2016¹⁵, le catalogue proposait 77 formations en FOAD, toutes en ligne, dont :

- 11 formations diplômantes (6 BTSA, 4 Bac Pro, le Bac Techno STAV) ;
- 19 formations qualifiantes courtes ;
- 12 TSMA (préparation aux 3 concours de technicien supérieur du ministère chargé de l'agriculture, avec leurs options) ;
- 5 préparations à des concours concernant l'environnement (concours interne et externe pour agent technique de l'environnement, concours externe pour technicien de l'environnement) et l'ONF ;
- 24 formations de langues (en anglais, espagnol, allemand et italien).

¹³ TUTAC (TUTorat des Agents Contractuels) est un dispositif ouvert et à distance d'accompagnement à la prise de fonction des nouveaux enseignants et formateurs des EPLEFPA.

¹⁴ <http://eduter-cnpr.fr/actualites/actualites/detail-de-lactualite/article/resultats-aux-examens-2016.html> consultée le 16 mai 2017

¹⁵ http://eduter-cnpr.fr/fileadmin/user_upload/Pdf/Doc_generale/catalogue_formations_eduter_cnpr.pdf consultée le 16 mai 2017

Bien évidemment, le nombre des inscriptions varie d'une année sur l'autre. Comme pour les autres structures impliquées dans la FOAD des formations diplômantes (cf. infra pour le CERCA et le CNED), la tendance des récentes années est à la baisse.

Les ordres de grandeur sont les suivants : 580 inscrits pour les BTSA, 360 pour les Bac Pro et 45 pour le Bac Techno STAV, soit environ 1 000 inscrits pour ces formations longues. On doit y ajouter un peu plus de 600 bénéficiaires du dispositif TUTAC, 223 inscrits à l'une des formations en langues vivantes et près de 340 candidats à des concours de la fonction publique, soit un peu moins de 1 200 autres usagers.

Le budget (prévisionnel 2017) s'établit à 1,9 M€ (hors salaires des fonctionnaires), comportant une charge de masse salariale (pour les seuls contractuels) de 1,4 M€ et, en recettes, des recettes propres à hauteur de 940 k€, auxquelles s'ajoutent 908 k€ de subventions dont 445 k€ au titre du DNA.

2.4.3. Une structure renommée... et mal connue

Au cours de la mission est apparue de façon très frappante l'ambiguïté de la réputation d'Eduter-CNPR. Chez presque tous les interlocuteurs, ce sont d'abord « la compétence » et « le savoir faire » de la structure qui sont mis en avant et qui viennent en réponse spontanée. Pour autant, dans la phrase même où sont évoquées ces qualités, le propos se teinte très souvent de couleurs moins souriantes et on ajoute alors qu'« il a perdu son avance », qu'« il n'a pas su prendre le virage du numérique », que « ses personnels sont des agents en reconversion, pas au top », etc.

Ces représentations sont fausses :

- Eduter-CNPR s'est emparé des technologies numériques pour installer l'ensemble de ses parcours sur une plateforme de téléformation (Formagri puis, à compter de la rentrée 2017, Moodle), développer des outils d'accompagnement et moderniser ses ressources éducatives et produire des ressources numériques sur une chaîne éditoriale (Opale scénario), des vidéos pédagogiques : sur près de 6 400 ressources intégrées dans les dispositifs de formation d'Eduter-CNPR, un peu plus de 5 300 sont des ressources numériques (voir le détail en figure 1 ci-dessous) ;
- alors que près de la moitié des personnels du CNED, soit un peu plus d'un millier d'enseignants, sont « affectés au CNED en courte ou longue durée en raison de leur incapacité à enseigner en classe »¹⁶ la situation est totalement différente à Eduter-CNPR où plus de 90 % des agents sont des permanents (fussent-ils contractuels) et où le nombre de personnels dits « mis à disposition » s'est élevé au plus à dix (en 2011) pour descendre à six aujourd'hui¹⁷.

16 Rapport de la Cour des Comptes, 2013 : « Le CNED : un établissement public d'enseignement inadapté à la formation en ligne », rapport annuel p.422

17 Il va sans dire que, pour sa part, la mission ne fait aucun lien entre « incapacité à enseigner en classe » et « pas au top ».

Une autre illustration de la méconnaissance de la réalité des personnels d'Eduter-CNPR est donnée par ce propos d'un membre de la DGER qui, au cours d'un entretien, se réjouit de la contribution des enseignants-chercheurs du CNPR au DNA, alors qu'il n'y a aucun enseignant-chercheur affecté au CNPR...

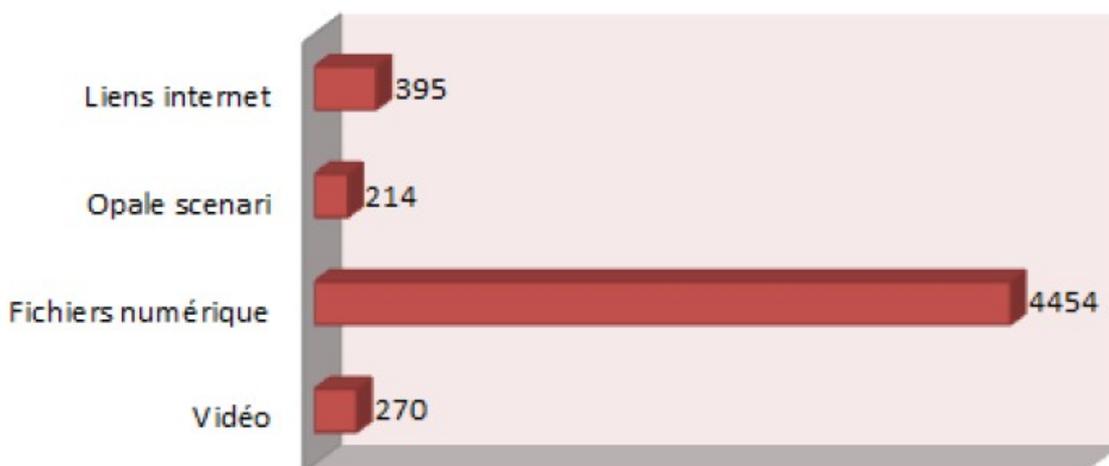


Figure 1 : Répartition des 5 333 ressources numériques intégrées dans les parcours d'Eduter-CNPR (source : CNPR)

Bien évidemment, ceci ne veut pas dire qu'Eduter-CNPR soit exempt de critiques. Alors que l'établissement était, au ministère de l'agriculture mais aussi au-delà, « le » référent en matière de formation à distance au tournant des années 2000, il a sans aucun doute perdu une partie de son avance : non qu'il soit resté inactif ou immobile, qu'il ait failli à adopter les nouvelles technologies – il l'a fait, parfois dans la douleur – mais parce que d'autres ont été plus vite que lui, pendant qu'il hésitait sur son positionnement. Cependant Eduter-CNPR est encore aujourd'hui un bel outil et, comme l'indique Carole Laisné, ancienne responsable par intérim d'Eduter-CNPR, « en posant toutes les pièces du puzzle sur la table, une caractéristique indéniable est l'imbrication souhaitable et souhaitée des trois dimensions de l'activité de formation à distance : la logistique, le pédagogique et le suivi administratif et financier de formation des apprenants »¹⁸. C'est bien là le savoir-faire du CNPR.

2.4.4. Les personnels d'Eduter-CNPR

Sur 473 agents d'Agrosup Dijon au 09/06/2017, on compte 292 femmes (61,7%) et 181 hommes (38,3%), 144 contractuels (30,4%) et 329 titulaires (69,6%), dont 296 titulaires du MAAF (183 femmes et 113 hommes) et 33 titulaires du ministère chargé de l'enseignement supérieur (17 hommes et 16 femmes).

¹⁸ In « CNPR 1965-2015 : 50 ans d'évolution de l'enseignement agricole à distance », p. 91

A Eduter-CNPR, la proportion de titulaires (tous du MAAF), soit 53,7 %, est plus faible que celle de l'ensemble de l'établissement et, par ailleurs, les agents d'Eduter-CNPR constituent un sous-ensemble assez spécifique de la population des agents d'Agrosup Dijon.

En moyenne plus âgés que leurs collègues, ces agents sont surtout en poste dans la structure depuis plus longtemps, comme le montre le tableau 1 ci-dessous.

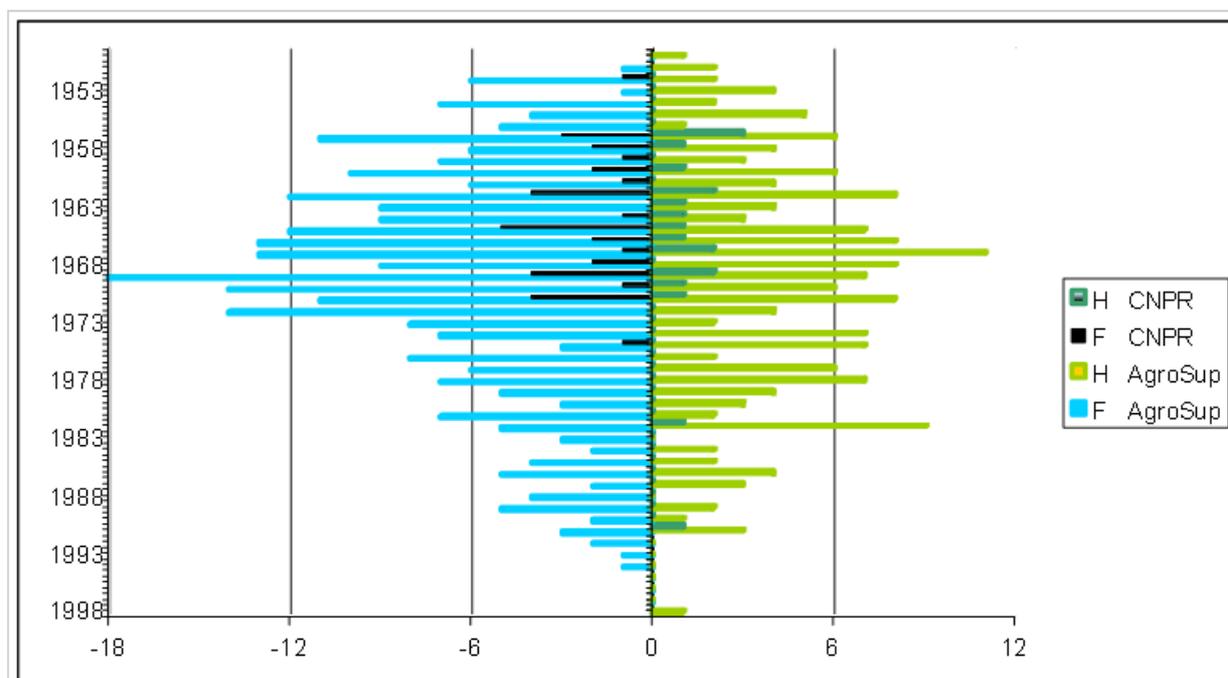
	Âge moyen		Âge médian		Durée moyenne de présence dans l'établissement	Durée moyenne de présence dans l'unité d'affectation actuelle
	F	H	F	H		
Ensemble Agrosup Dijon	47 ans 6 mois	47 ans 3 mois	48 ans 2 mois	48 ans 0 mois	12 ans 1 mois	9 ans 8 mois
	47 ans 5 mois		48 ans 2 mois			
Ensemble des titulaires MAAF Agrosup Dijon	49 ans 8 mois		49 ans 6 mois		13 ans 6 mois	11 ans 5 mois
Eduter-CNPR	52 ans 2 mois	51 ans 7 mois	51 ans 10 mois	52 ans 7 mois	16 ans 9 mois	14 ans 11 mois
	51 ans 11 mois		52 ans 0 mois			

Tableau 1 : Quelques caractéristiques des personnels d'Agrosup Dijon et d'Eduter-CNPR¹⁹ (Source : Données issues de la base de données RH d'Agrosup Dijon²⁰)

19 Comme indiqué plus haut, on ne tient pas compte des 6 agents dits « mis à disposition » du CNPR, Agrosup Dijon n'ayant pas la responsabilité pleine de leur gestion.

20 La phase de validation des données a permis de déceler des erreurs dans la base de données RH d'Agrosup Dijon. Pour autant, après correction des erreurs mises en évidence, sans espérer une précision parfaite, nous pensons qu'il est possible de s'appuyer sur ces données pour esquisser les grandes lignes de ces portraits.

Ce sont les contractuels qui font baisser l'âge moyen des personnels d'Agrosup Dijon, puisque leur âge moyen, pour 144 agents (y compris ceux d'Eduter-CNPR), est de 42 ans 7 mois, avec 10 ans 2 mois de présence à Agrosup Dijon. Au sein de ce sous-ensemble, les contractuels en fonction à Eduter-CNPR – au nombre de 25 – présentent en fait plus d'analogie avec leurs collègues titulaires du CNPR qu'avec les autres contractuels d'Agrosup Dijon : ils sont en effet âgés de 50 ans 1 mois en moyenne et possèdent 14 ans 6 mois d'ancienneté moyenne au CNPR.



Graphique 2 : Pyramides des âges (nombre d'agents par année de naissance) superposées : tous agents d'AgroSupDijon (y compris CNPR) vs agents Eduter-CNPR *stricto sensu*, pour les hommes (H) et pour les femmes (F). (Agents présents au 09/06/2017)

De plus, Eduter-CNPR est original par la nature des corps d'appartenance : presque tous les responsables de formation et référents en langues relèvent du corps des professeurs certifiés de l'enseignement agricole (PCEA) ou de celui des professeurs de lycée professionnel agricole (PLPA), quelques agents seulement ayant opté pour le statut d'ingénieur d'études (IE). Ceci emporte des conséquences en matière d'organisation du travail (les personnels sous statut d'enseignant réalisent 36 h de travail hebdomadaire sur 36 semaines) et en termes de modalités d'évaluation (ces personnels ne relèvent pas du dispositif d'entretien annuel d'activité). De plus, tous ces personnels n'ont quasiment aucun contact avec l'inspection de l'enseignement agricole.

Enfin, la question des effectifs du CNPR est récurrente. « L'effectif des personnes à la rentrée 1996 est de 68 personnes, dont 18 en dotation, 43 contractuels sur budget et 7 CES [contrats emploi-solidarité]. Il est toutefois fait état d'un déficit de 5 agents pour assurer correctement les activités des 73 emplois nécessaires », indique Bruno Lebatteux (directeur du CNPR de septembre 1992 à septembre 2004) en rappelant quelques éléments de l'état des lieux réalisé préalablement à la définition du contrat d'objectifs 1996-2001²¹.

Avec aujourd'hui (01/06/2017) 54 agents (hors 6 agents mis à disposition) soit 52,15 ETPt, dont 29 agents titulaires, on voit que le taux d'emploi titulaire a doublé depuis lors à Eduter-CNPR, mais la tension sur les effectifs est toujours vivement ressentie et la direction d'Agrosup Dijon est régulièrement interpellée à ce sujet. Dans une note remise aux représentants du personnel en mai 2016, elle analyse que « **le nombre d'ETP d'Eduter CNPR est plus faible en 2015 qu'en 2008 sur les activités d'enseignement à distance. Selon les méthodes de calcul cette variation est comprise en -3 et -4 ETP.**²² Cette variation quantitative masque cependant des effets qualitatifs (personnels mis à disposition par le MAAF, évolution des fonctions). Il faut enfin placer cette baisse dans la dynamique générale de l'ensemble de l'établissement qui a subi sur la même période une baisse d'environ 10 ETP lors du passage d'une comptabilisation des ressources d'ETP en ETPt, concomitamment à la vacance de postes non pourvus. Les décisions prises récemment d'affecter 2 emplois supplémentaires (1 en 2017, 1 en 2018/2019) à Eduter CNPR contribuent ainsi à une meilleure équité ».

2.4.5. Une intégration à l'enseignement supérieur encore très partielle

Parmi les constats critiques faits par la mission du COPERCI de 2004 figurait « le déficit de relations des EPN avec la recherche et l'enseignement supérieur », qui valait pour les quatre EPN sous revue.

C'est pourquoi la décision prise en mars 2005 de rattacher le CNPR à l'ENESAD est accompagnée (voir § 2.4.1) de larges réflexions sur les modalités d'intégration. Au cours de ces réflexions, plusieurs scénarios sont élaborés, discutés et évalués.

Puisque – autant le dire dès maintenant – ces réflexions gardent, pour la plupart, toute leur actualité et leur pertinence, il nous paraît utile d'en résumer les grands lignes.

Ainsi, dès début 2007, considérant que les exigences des apprenants vont se concentrer sur l'aide à la structuration et à la validation des savoirs et des acquis, sur l'appui à la construction de compétences nécessaires pour agir dans une société en profond changement, sur la capacité à se repérer et interroger de manière critique la masse d'information disponible, on constate qu'« il existe une évidente culture commune entre [...] l'ENESAD et le CNPR :

- ingénierie de dispositifs, de méthodes, d'outils,

21 In « CNPR 1965-2015 : 50 ans d'évolution de l'enseignement agricole à distance », p. 49

22 En gras dans le texte original.

- accompagnement de leur mise en œuvre, production de ressources,
- innovations en matière d'apprentissage, de professionnalisation,

[...] et que l'intégration du CNPR à un établissement d'enseignement supérieur présente un intérêt réciproque. Un enseignement à distance qui vise à l'acquisition de compétences et pas seulement de connaissances doit être considéré comme un objet de recherche. D'une part l'appui apporté par la recherche permettra au CNPR d'asseoir ses modalités de formation, l'évolution de ses dispositifs et ses publications sur des concepts scientifiques validés. Les personnels de statut enseignant du CNPR pourront être associés aux départements du nouvel établissement et pourront donc contribuer aux travaux scientifiques concernant la formation ouverte et/ou à distance et bénéficier de leurs apports. D'autre part le CNPR apportera à l'ENESAD une expertise technique maîtrisée et reconnue en matière de formation ouverte et/ou à distance. L'enseignement supérieur ne dispose actuellement d'aucun dispositif de ce type. Former des ingénieurs par cette voie serait un moyen moderne d'élargir les possibilités actuellement offertes aux étudiants. L'ouverture et la mise à distance d'une partie de la formation des personnels du ministère chargé de l'agriculture constitue également une voie de valorisation des compétences du CNPR. »

On constate aussi que « chaque établissement met en œuvre une " fonction école " : CNPR et ENESAD assurent des formations diplômantes ou qualifiantes de niveaux différents, non concurrentes, mais complémentaires. Une évolution de cette fonction permettra de mieux asseoir leur complémentarité. Le support ENESAD / Institut [EDUTER] constitue une opportunité pour le CNPR d'élargir son champ d'action à l'enseignement supérieur dans les domaines des FOAD, de la VAE et des licences professionnelles » et, enfin, qu'« un projet commun de production de ressources éducatives assurera cohérence et optimisation de moyens en la matière : les compétences de l'ENESAD et du CNPR en ce domaine sont complémentaires ».

Quatre scénarios d'intégration du CNPR au sein de l'ENESAD ont alors été bâtis par les équipes de direction de l'ENESAD et du CNPR :

- le CNPR devient un nouveau département de l'ENESAD, selon une logique " Ecole " : ingénierie de dispositifs, de méthodes, d'outils ;
- le CNPR est intégré au département d'ingénierie de la professionnalisation et des apprentissages (DIPA) : ce scénario comporte deux variantes, l'une dans laquelle il est intégré « en bloc » dans le département, l'autre dans laquelle le CNPR est intégré " par appartements ", ventilant les agents du CNPR entre les trois unités du DIPA ;
- le CNPR est intégré au département des sciences de la formation et de la communication (DSFC). Là encore, plusieurs variantes sont possibles : soit le CNPR conserve son organisation, soit on accompagne l'intégration du CNPR d'une réorganisation du DSFC, en le scindant en deux unités « une d'enseignement et de recherche, une d'enseignement (ou de formation mais ce n'est pas pareil !) à distance et pourquoi pas une unité enseignement **et**²³ formation à distance) » ;
- le CNPR est éclaté et intégré " par appartements " : la répartition peut se faire de

23 En gras dans le texte source.

nombreuses façons, mais on évoque surtout le regroupement du service des actions et ressources de formation (SARF) et du service "accueil, gestion des usagers et partenaires" dans une unité FOAD, l'intégration parallèle du service "prospection et action de développement" (SPAD)²⁴ dans Eduter-Ingénierie, et celle du service "production, logistique" dans Educagri.editions.

Bien qu'ayant constaté que certaines activités du CNPR « entrent sans ambiguïté dans le champ des missions de cet institut [EDUTER] (ingénierie de formation, création de ressources, VAE, animation de réseaux, ...), d'autres, par contre, se situent plutôt dans le cadre du pôle "école" de l'ENESAD » et que, par conséquent, lors de l'intégration, il serait logique de rattacher « la fonction "école" et la fonction "appui" respectivement à chacun des deux pôles de l'ENESAD », le groupe projet qui analyse les avantages/inconvénients des quatre scénarios décrits ci-dessus, et qui a en perspective la prochaine fusion de l'ENESAD avec l'ENSBANA, conclut en proposant une approche en deux temps :

- dans un premier temps, raisonner l'intégration dans le cadre d'une relation CNPR - EDUTER, sur délégation du directeur de l'ENESAD ;
- dans un deuxième temps, veiller à ce que cette clarification ne conduise pas à refermer sur lui-même l'institut ainsi reconfiguré, d'autant que c'est bien le renforcement du lien entre enseignement supérieur et enseignement technique qui est recherché.

Des six propositions qui résultent de cette analyse, toutes ne sont pas mises en œuvre avec le premier temps de l'intégration, mais le CNPR ne sera pas éclaté (sauf à considérer le rattachement du SPAD à Eduter-Ingénierie comme relevant de ce phénomène). Parmi les propositions qui ne seront pas mises en application, celle de la nomination d'un « directeur délégué de l'ENESAD » sur Marmilhat, avec d'assez larges pouvoirs associés à cette délégation.

Quant au deuxième temps de l'intégration, on peut considérer que c'est l'objet des différents projets de service qui seront initiés par les responsables successifs d'Eduter-CNPR, sans que l'un de ces projets puisse arriver à son terme. Ainsi, en 2017, ce deuxième temps n'a toujours pas de ligne directrice claire : la dernière des « trois cartes du possible »²⁵, qui correspond à un scénario baptisé "transformation" mentionne l'« ouverture vers l'enseignement supérieur » comme l'un des trois axes de cette transformation, mais les deux premières cartes, correspondant respectivement aux scénarios "continuité" et "adaptation", l'ignorent totalement.

Pour autant, ces réflexions contribuent à faire mûrir les esprits. Ainsi, le Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES), d'une part, constate que « les compétences d'Eduter en matière de pédagogie numérique pourraient irriguer davantage l'école pour permettre aux enseignants et à la direction de formuler clairement leurs attentes » et, d'autre part, se réjouit de ce que « la nouvelle direction d'Eduter semble beaucoup plus favorable à

²⁴ Nous n'avons mentionné ni le SARF ni le SPAD au § 2.4.2 parce que ces structures internes à Eduter-CNPR n'existent plus.

²⁵ Les « cartes du possible pour une projection de l'unité dans les 3 à 10 ans » constituent la plus récente tentative de projet de service pour Eduter-CNPR, piloté par Marc Longo, alors responsable de l'unité (jusqu'en décembre 2016).

cette acculturation Ecole-Eduter »²⁶. Le projet de contrat d'objectifs et de performance (COP) d'Agrosup Dijon pour la période 2017-2021, tel qu'il a été adopté par le conseil d'administration réuni le 2 mars 2017, fait figurer comme l'une des sept orientations stratégiques la volonté de « poursuivre et pérenniser l'appui à l'enseignement technique agricole en mobilisant les ressources et les compétences de l'école et du pôle ressources et ingénierie et en l'ouvrant à l'enseignement supérieur » et, pour y contribuer, identifie comme objectif stratégique l'enjeu de « définir et mettre en œuvre une stratégie concertée pour le développement de ressources pédagogiques numériques et de dispositifs de formation ouverts et à distance ». Ce COP fait – c'est une première – une place explicite à Eduter-CNPR.

2.5. Agrosup Dijon à Marmilhat, au-delà d'Eduter-CNPR

Eduter-CNPR constitue certes la grande majorité des effectifs d'Agrosup Dijon présents sur Marmilhat mais, bien que cela ne soit pas très visible²⁷, d'autres unités y ont quelques agents en poste : les services généraux d'Agrosup Dijon, Eduter-Ingénierie ainsi qu'Eduter-Signes.

C'est donc très logiquement que le poste de responsable d'Eduter-CNPR se double d'une fonction de responsable du site de Marmilhat Agrosup Dijon. Compte tenu des responsabilités exercées à ce dernier titre (sécurité du site, hygiène, sécurité et santé au travail, etc), la mission considère que le poste devrait clairement comporter une fonction de délégation du directeur général d'Agrosup Dijon dans ces champs et le poste s'intituler " directeur délégué ". Cette appellation et cette délégation renforcerait la crédibilité du directeur et la capacité de ce dernier à s'engager, en particulier dans le dialogue social.

R1. Au directeur général d'Agrosup Dijon : Donner au poste de responsable du site de Marmilhat un intitulé qui corresponde aux responsabilités déléguées.

Mutatis mutandis, on constate dans l'organigramme d'Eduter-CNPR (voir annexe 6) une dissymétrie entre les services : deux d'entre eux ont un responsable clairement désigné, alors que le service pédagogique est dirigé implicitement par le directeur adjoint d'Eduter-CNPR. Il faut désigner ès-qualités un responsable du service pédagogique, rien n'empêchant que lui soit, par ailleurs, confié une mission plus large dans Eduter-CNPR.

R2. Au directeur général d'Agrosup Dijon : Désigner ès-qualités un responsable du service pédagogique d'Eduter-CNPR.

²⁶ HCERES : Rapport d'évaluation d'AgroSup Dijon, campagne d'évaluation 2015-2016 – vague B, octobre 2016, p. 16

²⁷ Faire l'expérience en faisant une recherche internet avec les mots « Agrosup Dijon Marmilhat ». Malgré ce qui a été dit plus haut, pour cette fois, c'est uniquement Eduter-CNPR qui ressort !

On voit donc qu'Eduter-CNPR est, depuis plus de dix ans maintenant, en zone de turbulence. L'échec du projet de service de 2004, la suppression de l'autonomie de l'établissement public national, le rattachement inachevé à Agrosup Dijon ont profondément marqué des équipes dont la mobilité est limitée et qui n'ont été que très peu irriguées par du sang neuf.

L'évolution vers le « back-office » (c'est-à-dire l'aide aux établissements et enseignants) plutôt que la poursuite de l'activité de « front-office » (c'est-à-dire en tant qu'institution de formation en lien direct avec des apprenants) , n'a été que partiellement possible, même si le virage du numérique a été pris.

Enfin, il faut souligner que, pendant toute cette période, la tutelle s'est beaucoup impliquée dans les évolutions statutaires des structures mais que, parallèlement, elle a laissé sans direction la politique de formation à distance et n'a pas, par ailleurs, formalisé de véritable politique de développement du numérique et de ses usages, au-delà d'encouragements de principe aux établissements.

Il n'est pas certain que l'enseignement à distance ait bénéficié de son rattachement à un service transversal de la DGER comme la MAPAT car, dans les faits, outre le défaut de pilotage évoqué ci-dessus, on constate que cette modalité de formation est aujourd'hui totalement absente de la communication nationale du ministère chargé de l'agriculture sur les dispositifs de formation que porte ce dernier²⁸.

Il n'est pas certain non plus que le rattachement à Agrosup Dijon ait accru la visibilité du CNPR. Ainsi, alors qu'Agreenium-IAVFF souligne l'originalité du dispositif constitué par l'enseignement agricole français et l'intérêt qu'il suscite chez beaucoup de nos partenaires internationaux, et qu'il considère comme un véritable atout le fait que notre pays dispose d'« un spectre de la formation agricole allant du CAP au doctorat numérique », les formations conduites par Eduter-CNPR – et donc par Agrosup Dijon – ne figurent pas sur le portail d'Agreenium-IAVFF²⁹.

3. DE POSSIBLES PARTENARIATS

L'évaluation des possibilités de collaboration avec d'autres établissements d'enseignement supérieur agricole, notamment l'Ecole nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (ENSFEA), est un des axes de la commande, décrite comme telle dans la lettre de mission.

Bien que la piste de la formation initiale et continue des personnels du ministère de l'agriculture n'y soit pas explicitement mentionnée, cette dernière a souvent été évoquée par plusieurs de nos interlocuteurs. C'est pourquoi les missionnaires ont fait le choix d'élargir le champ à un acteur de la formation des agents techniques du MAAF : l'Institut national de formation des personnels du ministère chargé de l'agriculture (INFOMA).

²⁸ Les mots « distance » et « numérique » ne figurent pas dans le récent « Portrait de l'enseignement agricole » publié par la DILA pour la DGER.

²⁹ Pages <https://agreenium.fr/page/formations> et <https://agreenium.fr/page/formation-des-fonctionnaires> consultées le 31/07/2017.

Qu'il s'agisse de l'ENSFEA ou de l'INFOMA, le thème de la collaboration a été abordé dans les entretiens tant sous l'angle de la collaboration technique, à savoir la prise en compte de la compétence des agents d'Eduter-CNPR en matière d'ingénierie de la formation à distance, que sous celui de la co-construction des savoirs.

3.1. L'ENSFEA

L'Ecole nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole (ENSFEA), implantée à Toulouse, a succédé en 2016 à l'Ecole nationale de formation agronomique (ENFA). Le décret n° 2016-854 du 27 juin 2016 en précise les missions, notamment la mission de formation initiale et continue des personnels d'enseignement, d'éducation et d'encadrement de l'enseignement technique agricole et la mission d'appui à l'enseignement technique agricole en lien avec les politiques éducatives du Ministère.

Avant que la loi n°2014-1170 d'avenir pour l'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt, du 13 octobre 2014, n'élargisse, par son article 64, à l'ensemble des établissements de l'enseignement supérieur la mission d'appui à l'enseignement technique, l'ENFA était déjà un pilier du dispositif national d'appui (voir annexe 5). L'ENSFEA se sent tout particulièrement concernée par cette fonction d'appui et l'a inscrite, tout comme la professionnalisation des agents, au cœur de son projet d'établissement.

Au sein de l'ENSFEA, les équipes réfléchissent à la prise en compte géographique de la formation initiale et continue des enseignants : liens entre formateurs, ENSFEA et stagiaires de la formation initiale à l'occasion de stages en établissement, formation continue des acteurs en cours d'emploi, etc.

L'ENSFEA dispose déjà d'une plate-forme Moodle de formation à distance (UNIVERT 2) dont les trois entrées principales sont 1) la professionnalisation des enseignants de l'enseignement agricole public, qu'il s'agisse de la formation initiale, de réorientation ou de formation continue, 2) les formations diplômantes conduites au niveau licence ou master et 3) la recherche. Mais de l'avis même des responsables de l'Ecole, interrogés par la mission, ce dispositif n'est pas entièrement satisfaisant et pourrait être amélioré. Ils soulignent la difficulté à garder le contact avec les professeurs stagiaires, sans négliger la nécessaire acculturation des formateurs de l'ENSFEA à la pratique de la formation à distance.

Mais, pour l'ENSFEA, développer des compétences en termes d'enseignement à distance passe par la montée en compétences des personnels de l'établissement. " Ni donneur d'ordre, ni sous-traitant " semble être la devise de l'Ecole qui affirme dès lors son aspiration à l'auto-suffisance et qui n'envisage un partenariat avec Agrosup Dijon et Eduter-CNPR que sous une forme limitée dans le temps, et parce que contrainte faute de moyens internes immédiatement disponibles.

Le développement d'une coopération avec Agrosup Dijon et EDUTER ne figure pas dans le projet d'établissement de l'ENSFEA et n'a pas été mentionné dans les discussions conduites avec la DGER.

Il n'en demeure pas moins que, sur l'impulsion de la DGER et dans le cadre du DNA, des collaborations avec Agrosup Dijon et ses composantes sont en cours ou en réflexion. C'est le cas, notamment, du dispositif TUTAC qui associe l'ENSFEA, l'Inspection de l'enseignement agricole (IEA) et Eduter-CNPR. Dans ce partenariat, les ressources sont apportées par l'ENSFEA et l'IEA, tandis qu'Eduter-CNPR se charge de la gestion des regroupements, de la gestion administrative des stagiaires et de la gestion numérique du classeur TUTAC : pour Eduter-CNPR, il s'agit d'une mission dite administrative.

Un MOOC³⁰ sur les principes et méthodes d'évaluation, livrable en décembre 2017, est en cours de réalisation avec EDUTER et un partenariat sur l'hébergement des ressources numériques, voire une montée en compétences sur la production d'ouvrages et leur diffusion, est en réflexion. Mais dans ces deux exemples, rien, à première vue, ne semble concerner une collaboration avec Eduter-CNPR.

3.2. L'INFOMA

L'Institut national de formation des personnels du ministère chargé de l'agriculture (INFOMA), créé par le décret n°97-270 (modifié par le décret 2016-767), est un établissement public à caractère administratif dont la mission principale est la formation professionnelle initiale des techniciens supérieurs des services du ministère ainsi que la formation continue des fonctionnaires des corps techniques et administratifs affectés dans les services déconcentrés de l'État et chez ses opérateurs mettant en œuvre les politiques agricoles, agroalimentaires et forestières.

Au début des années 2000, l'INFOMA fait évoluer son organisation de la formation continue, jusque là totalement axée sur du présentiel, et se lance dans l'organisation de formations à distance, dans quatre spécialités (génie rural, forêt, agronomie, techniques vétérinaires) en s'appuyant sur la délivrance de CD et de DVD aux stagiaires suivis par un formateur référent.

La démarche souffre un peu du manque de technicité des formateurs en matière d'ingénierie pédagogique adaptée à la FOAD et se heurte au refus du département de formation continue de l'administration centrale (FORMCO) de financer les produits. Conscient toutefois de l'intérêt de la démarche, FORMCO incite l'INFOMA à se rapprocher du CNPR. En dépit d'une faible adhésion des agents de l'Institut, deux réunions auront lieu en 2011 à Corbas et à Clermont-Ferrand, mais elles ne déboucheront sur aucun partenariat.

Dans le même temps, le changement de statut des techniciens, affectés dès leur réussite au concours, va amener l'INFOMA à adapter l'organisation de ses formations initiales, dans la mesure où le présentiel pendant l'année de stage est limité à deux sessions de quinze jours. Le distanciel au travers d'une plateforme de formation devient incontournable. L'offre est contractualisée sous la forme d'un engagement concerté entre le stagiaire, son supérieur hiérarchique et l'Institut, qui met également à disposition un accompagnement à distance par un formateur.

30 Massive open online course ou formation en ligne ouverte à tous (FLOT).

Le développement de l'offre de formation à distance et l'adaptation des formateurs aux techniques du distanciel se seront donc faits sans la collaboration du CNPR.

4. PARANGONNAGE

Conformément à la lettre de mission, un parangonnage avec le CNED, d'une part, et avec le CERCA, d'autre part, a été réalisé.

4.1. Le CNED

Créé en 1939 à titre provisoire et confirmé en 1944, le Centre national d'enseignement par correspondance (CNEPC), sous statut de lycée au sens de l'époque, a pour vocation première d'assurer la prise en charge de la scolarité des enfants malades, des anciens prisonniers, des déportés.

4.1.1. Quelques éléments d'histoire et traits généraux du CNED

Lorsqu'il fêtera ses soixante ans, en 1999, il aura changé quatre fois de nom pour témoigner de son souci de promouvoir un enseignement à distance faisant appel aux techniques modernes de communication. En 1986, il est devenu Centre national d'enseignement à distance (CNED), nom sous lequel il est connu aujourd'hui.

Evolution des dénominations, évolution statutaire jusqu'à devenir un établissement public opérateur du ministère de l'éducation nationale mais aussi, en parallèle, évolution des missions puisqu'aujourd'hui, en application du Code de l'éducation, le CNED dispense « un enseignement et des formations à distance dans le cadre de la formation initiale et de la formation professionnelle tout au long de la vie ».

Le CNED est présent sur tout le territoire national : la direction générale est localisée à Poitiers et il dispose de sept sites à Grenoble, Lille, Lyon, Rennes, Rouen, Toulouse et Vanves. Ce dispositif est complété par six représentations ultramarines (Guadeloupe, Guyane, Martinique, Nouvelle-Calédonie, Polynésie française et La Réunion).

Le CNED est le premier opérateur de formation tout au long de la vie en France et en Europe : 243 000 inscrits dont 90 000 en formation scolaire (dite formation réglementée, car directement liée à la mission de service public et à l'accueil des publics en scolarité obligatoire) et 153 000 pour des formations dans le secteur concurrentiel (parcours universitaire, y compris les BTS, formations complémentaires sur certaines disciplines, préparations aux concours, etc). 15 % des effectifs résident à l'étranger (28 000 inscrits dont 12 000 en formation scolaire), la moitié sur le continent africain.

Sur les quelque 2 200 agents du CNED, la moitié sont des salariés qui œuvrent en ingénierie, PAO, information et orientation. Depuis 2007, les 1 130 enseignants affectés au CNED le sont pour une durée limitée : quatre ans pour les parcours adaptés de longue durée (PALD) et un an

pour les parcours adaptés de courte durée (PACD). Leur rôle consiste essentiellement en un accompagnement des publics en formation, à quoi s'ajoute la correction des copies.

2 000 " auteurs " complètent cet effectif. Ce sont des enseignants pour les parcours scolaires classiques ou des experts pour les parcours professionnalisants (CAP coiffure, par exemple).

L'établissement a un budget de 137 millions d'euros : 67 M€ de recettes commerciales et 70 M€ de subvention pour charge de service public (intégrant la rémunération des enseignants en PALD, qui représente un peu plus de 44 M€)³¹.

L'offre de ressources est variée : papier + e-learning, linéaire ePub et linéaire e-learning. Sur la partie réglementée, il y a systématiquement délivrance de fascicules, sauf demande expresse des parents. Le papier régresse mais n'est pas voué à disparaître totalement, le centre se situant dans une logique d'hybridation.

4.1.2. 2013 : le constat préoccupant de la Cour des comptes

Dans son rapport public annuel de 2013, la Cour des comptes dresse un bilan sévère voire accablant de la situation du CNED, qu'elle n'hésite pas à qualifier d' « établissement public d'enseignement inadapté à la formation en ligne ». Les rapporteurs s'avèrent particulièrement critiques : déclin continu du nombre d'inscrits, offre de formation pléthorique dont seules quelques références concentrent les inscriptions, défaut de maîtrise budgétaire, perte de parts de marchés faute de compétitivité.

Les missions confiées au CNED par le décret n°2009-238 du 27 février 2009 (relatif au service public de l'enseignement à distance) ne leur paraissent pas suffisamment définies : 1) recoupement imparfait entre mission de service public d'enseignement à distance limitée à la scolarité obligatoire (élèves âgés de moins de 16 ans, 18 % des inscrits) et mission de service public de l'enseignement scolaire. La Cour s'émeut de ce que nombre de prestations relevant du service public d'enseignement ne fassent pas l'objet d'une tarification commerciale strictement adaptée ; 2) possibilités d'intervention du CNED à l'appui des établissements scolaires fort peu explorées y compris en matière de soutien scolaire ; 3) mauvais positionnement sur le marché concurrentiel de la formation professionnelle continue et du retour à l'emploi où le CNED est en recul (5 M€ de chiffre d'affaires, en nette diminution par rapport à 1999).

Enfin, peu convaincue par l'engagement du CNED à se réorienter stratégiquement en positionnant fortement l'établissement sur la formation en ligne, la Cour note la « lourde responsabilité de la tutelle » qui lui semble avoir failli dans la définition d'une politique de formation en ligne dans la classe et hors de la classe, et dans la recherche d'une meilleure adéquation entre les missions de l'établissement et les moyens alloués.

31 Audition du directeur du CNED par la commission culture, éducation et communication du Sénat, le 10 avril 2013.

Les recommandations de la Cour des comptes au ministère de l'éducation nationale vont dans le sens d'une :

- clarification du champ du service public et de la gratuité de l'enseignement à distance de façon cohérente avec les dispositions applicables au service public de l'enseignement scolaire ;
- définition des objectifs et des modalités d'intégration de la formation en ligne dans l'enseignement scolaire ;
- coordination plus efficace de l'établissement avec les autres opérateurs et les services déconcentrés de l'Education nationale ;
- adaptation des moyens en personnel aux missions préalablement définies.

Enfin, la Cour recommande au CNED de « redéfinir son offre de formation à partir d'une identification des besoins des usagers relevant du service public ».

4.1.3. 2013-2017 : la transformation numérique du CNED...

Comme on l'a souligné en évoquant l'évolution de ses appellations, le CNED s'est efforcé de coller aux avancées de la technologie : radio, télévision, CD rom, DVD, fichiers numériques MP3, etc, sans que cela s'accompagne d'une réflexion sur le parcours de l'apprenant et sur le lien entre pédagogie et pratiques d'apprentissage numériques.

C'est cette adéquation entre media et compétences à acquérir qui va marquer la mutation numérique de ces quatre dernières années et qui s'inscrit dans un double objectif :

- répondre à des besoins d'apprentissage en mobilité par une transformation des fascicules papier en livres numériques accessibles sur tablettes et smartphones et l'évolution des contenus « littéraires » conçus pour le livre vers des contenus « e-learning » pensés pour l'écran ;
- offrir aux apprenants un environnement dual qui agrège l'ensemble des possibilités d'interactions avec ses pairs, ses professeurs, son conseiller.

Il s'agit de construire, en l'occurrence en s'appuyant sur la plateforme Moodle, un espace numérique de travail qui regroupe la totalité des contenus, la totalité des services – du forum au tchat en passant par les échanges avec le tuteur – et la totalité des espaces e-learning (auto-évaluation, exercices, etc).

En 2016, tous les cours du CNED sont disponibles en ligne au format PDF et 80 dispositifs de formation ont été produits (sur les quelques centaines de formations existantes) et le basculement se fait au rythme des rénovations de diplômes. Si l'objectif n'est encore aujourd'hui que partiellement atteint, les responsables du CNED considèrent que le virage culturel est pris de façon irrévocable et que tous les personnels sont convaincus de l'opportunité de la transition numérique.

4.1.4. ... qui continue d'innover

Le plan stratégique 2013/2016 est arrivé à terme et le nouveau plan stratégique est, en cette année 2017, débattu avec la tutelle ainsi que le contrat d'objectifs et de performance.

Si la partie réglementée ne connaît guère de concurrence, il n'en va pas de même, par définition, sur la partie concurrentielle. 194 dispositifs sont éligibles à la formation professionnelle continue, qu'il s'agisse de reconversion professionnelle ou de formation continue. Le chiffre d'affaires est en croissance mais reste relativement faible (6 M€, soit une progression de 20 % par rapport à 2013) et l'un des objectifs pour les années à venir est de développer l'activité sur ce marché. La concurrence y est rude et le CNED n'est sans doute pas aidé par son statut d'établissement public à caractère administratif. La réflexion sur l'évolution du statut de l'établissement est en cours et la transformation en EPIC est l'une des hypothèses avancées.

Pour répondre à une des recommandations de la Cour des comptes, une comptabilité analytique a été mise en place en 2014 dont un des avantages est de permettre une meilleure connaissance des coûts de revient et de leur couverture par les tarifs pratiqués.

Avec les universités, il s'agit de poursuivre les conventionnements, dont une cinquantaine sont aujourd'hui mis en œuvre, et de miser sur la capacité du CNED à permettre la remise à niveau, notamment au stade de L1.

Le CNED n'assure pas la formation continue des personnels d'enseignement mais n'en a pas moins engagé un travail avec l'ESPÉ (Ecole supérieure du professorat et de l'éducation) de Poitiers sur le thème « Qu'est-ce qu'enseigner avec le numérique et par le numérique ? ». En revanche, il est fortement impliqué dans les préparations aux concours : 11 % des inscrits préparent des concours enseignants (15 000 inscrits) ou de la fonction publique hors enseignants (10 000).

L'organisation du travail évolue sous l'impact des mutations technologiques. Autrefois, la clé d'organisation du travail était le nombre de copies corrigées. La discussion est en cours avec les représentants du personnel sur la définition des missions, donc des services. Elle porte aussi sur la possibilité d'ouvrir l'affectation au CNED à de jeunes enseignants ayant une pratique numérique innovante ou à des enseignants en disponibilité à l'étranger par exemple, sans renoncer bien évidemment à l'accueil des enseignants en parcours adaptés de longue ou de courte durée.

4.2. Le CERCA

En 1927, le C.E.R.C.A. est créé en tant qu'annexe à l'Ecole supérieure d'agriculture d'Angers (SOUYRIS, 1984, p.56). Jusqu'en 2015, il connaîtra différentes évolutions nécessaires pour s'adapter aux nouveaux besoins de l'enseignement à distance comme au développement des technologies numériques mais, substantiellement, il restera un département spécifique consacré à l'enseignement à distance, au sein de l'ESA d'Angers.

En revanche, suite à une réflexion stratégique conduite dans l'établissement, l'organisation de l'ESA d'Angers est profondément modifiée en 2015. A cette date, le CERCA, s'il continue d'être présenté comme un « centre de formation agricole à distance », regroupe désormais sous cette marque l'offre d'enseignement à distance de l'ESA d'Angers mais ne constitue plus une structure interne individualisée : l'enseignement à distance est traité comme une des modalités de formation et les agents en charge de piloter cet enseignement sont placés auprès des responsables de programme³² dont ils relèvent alors que les enseignants contributeurs relèvent des départements pédagogiques.

4.2.1. Les formations à distance et leur public

Les formations relevant de l'enseignement à distance dispensé par le CERCA comprennent des formations diplômantes, d'une part, et des formations qualifiantes, d'autre part, ces dernières étant soit destinées à des individus soit à des collectifs en entreprise. On compte ainsi 9 formations diplômantes au catalogue, soit :

- 3 BEPA et Bac Pro et le BP-REA ;
- 4 BTSA (production horticole, aménagements paysagers, gestion et protection de la nature, analyse, conduite et stratégie de l'entreprise agricole (ACSE)³³) ;
- 1 licence professionnelle (délivrée par l'Université d'Angers) du domaine de l'aménagement paysager, axée sur la maîtrise de l'infographie et la conception paysagère.

L'ouverture du BTSA viticulture-œnologie par la voie de l'enseignement à distance est annoncée pour la rentrée 2017.

Les taux de réussite affichés sont bons, voire très bons : 74 % pour les BTSA, 95 % pour les Bac Pro et les BEPA et 95 % pour la licence professionnelle.

Le public des apprenants de cet enseignement à distance présente des caractéristiques fortes, qui montrent qu'il choisit ce type d'enseignement pour concilier vie familiale et/ou professionnelle et formation. Ainsi, pour les inscrits en BTSA et Bac Pro, on relève en 2016 :

32 La direction de l'enseignement (l'une des 4 directions de l'ESA d'Angers) pilote 8 départements pédagogiques et 5 programmes de formation, à savoir Ingénieurs et Masters, Etudes Ingénieurs, Agricadre, Licences Pro, BTS & Bac Pro, et 4 équipes support, dont l'une, l'équipe Technologies éducatives et d'apprentissages multimédia (TEAM), est totalement consacrée au numérique (voir organigramme en annexe 8).

33 Les BTSA Production horticole et ACSE sont proposés soit en formation « standard » soit complétés avec une option « orientation biologique ».

- une moyenne d'âge de 38 ans (« En Bac Pro et BEPA, nos inscrits sont des adultes, pas des exclus du lycée » souligne-t-on par exemple) ;
- un pourcentage de femmes important pour le domaine agriculture, soit 52% ;
- un public souvent déjà diplômé de l'enseignement supérieur (entre 50 et 60%) ;
- un public en situation d'activité professionnelle (35%), de reconversion (35%), mais aussi en statut d'étudiant (25%) et, parfois, retraité.

Les effectifs de l'enseignement à distance du CERCA (formations diplômantes et qualifiantes confondues) sont tendanciellement à la baisse : -20,6 % entre 2009-2010 et 2016-2017 mais seulement -15,4 % pour les formations diplômantes. Pour les BTSA seuls, la baisse est de 16,0 %, malgré la montée en puissance des options « orientation biologique » des BTSA Production horticole et ACSE, démarrées en 2013-2014.

4.2.2. L'organisation

Malgré cette tendance, l'ESA d'Angers poursuit son engagement dans le numérique, y compris pour la formation à distance. Pour le développement des ressources numériques, la direction de l'enseignement dispose d'un budget annuel de force de travail (18.000 heures en 2016 par exemple) à prélever dans les équipes pédagogiques, soit l'équivalent de 11,5 ETP d'enseignants/formateurs à raison de 1 563 h/an pour 1 ETP puisque 1 heure de travail « numérique » est comptée pour 1 heure. A ce budget, s'ajoutent entre 4 et 5 ETP d'assistance administrative et les 4 ETP de l'équipe TEAM (technologies éducatives et apprentissages multimédia) chargée notamment de la gestion et de l'administration de l'e-campus de l'ESA d'Angers, basée sur la plate-forme pédagogique Moodle.

On trouve sur l'e-campus les ressources numériques de tous les programmes de formation, quelles qu'en soient les modalités. L'arbitrage des priorités de développement de nouvelles ressources qu'offre le budget de 18 000 heures prend en compte les besoins exprimés dans tous ces programmes. C'est dire que ce budget est à la fois important et tendu. Toutes les ressources du CERCA sont aujourd'hui numériques. L'ESA d'Angers évalue à 80 à 100 k€ le coût de la mise à niveau des ressources numériques d'un BTSA à l'occasion d'une rénovation du diplôme.

La méthode de travail adoptée permet une vision transversale des ressources disponibles ainsi qu'une meilleure valorisation des ressources, une ressource donnée pouvant être utilisée dans plusieurs programmes ou, pour un même programme, par plusieurs modalités de formation.

La réorganisation matricielle mise en place en 2015, et qui a replacé les enseignants et formateurs du CERCA au sein des départements pédagogiques, est reconnue comme pertinente et efficace par les acteurs rencontrés par la mission. Ces mêmes acteurs ne cachent pas que ce n'est pas toujours facile de reconnaître au même niveau de priorité les besoins « formation à distance » et

les autres besoins, d'une part, et que la proximité géographique – toutes les personnes concernées sont sur le même site – a été grandement facilitatrice du succès de la réorganisation, d'autre part.

5. LES ÉVOLUTIONS ENVISAGEABLES

La commande exprimée dans la lettre de mission stipule que soient présentés plusieurs scénarios envisageables quant au devenir du CNPR en s'attachant à en préciser la soutenabilité financière et sociale. Elle n'exclut ni la modification des activités ni la perspective de mutualisation.

Les auteurs ont déjà fait référence plus haut aux divers scénarios d'intégration du CNPR au sein de l'ENESAD ainsi qu'aux projets conduits par l'équipe du CNPR, trop souvent inaboutis et sources de déception pour les personnels. Ainsi, le projet « vert », initié en 2015 mais rapidement abandonné, a-t-il suscité une « désillusion à la hauteur de l'engagement sur ce dossier » pour reprendre l'expression d'un des agents rencontrés.

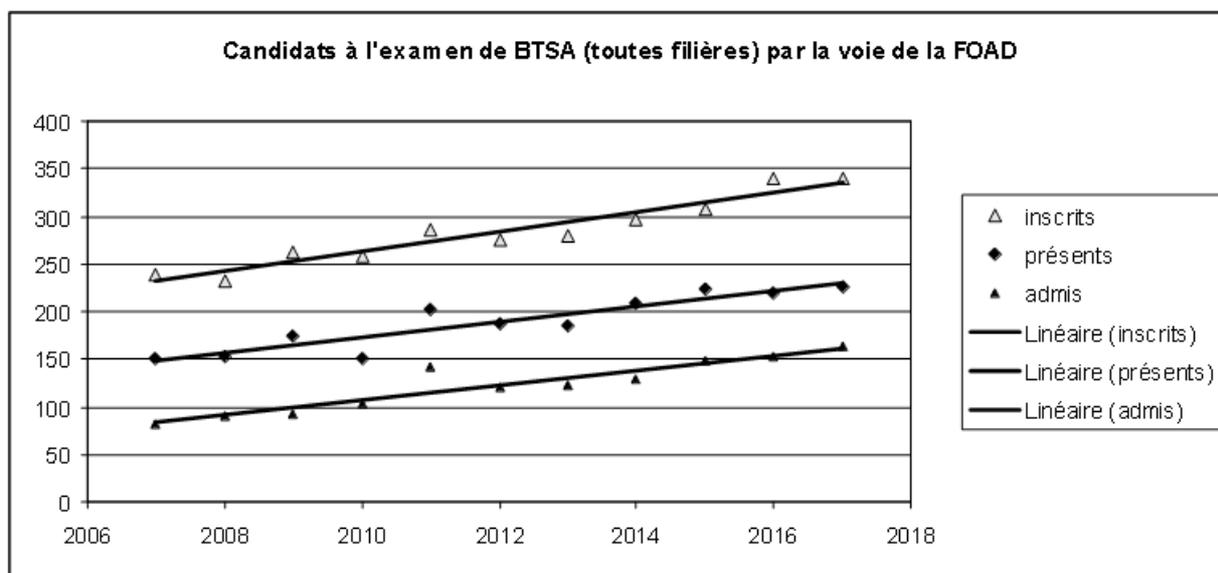
Soucieux de ne pas ajouter à la complexité, voire à l'inquiétude sur l'avenir, largement exprimée par les agents du CNPR, nous faisons le choix de nous limiter à trois scénarios, en apparence radicalement éloignés les uns des autres mais qui s'appuient sur les mêmes constats de base :

- 1) au terme de plusieurs années de réflexion, l'intégration du CNPR à Agrosup Dijon reste à ce jour ni totalement à faire ni parfaitement faite. La question du site distant peut justifier cette difficulté mais elle ne saurait l'expliquer complètement.
- 2) en tant qu'EPN, le CNPR avait vu ses missions définies par l'arrêté du 16 février 1994 (voir, supra, § 2.4.1), qui précisait que l'enseignement dispensé « s'adresse notamment à la population scolaire ou aux personnes qui ne peuvent suivre une formation dans les centres d'enseignement et de formation professionnelle relevant du ministère chargé de l'agriculture. Il peut être assuré, à tous les niveaux de formation, dans le cadre de la formation initiale ou de la formation professionnelle continue [...] ». En dépit de la disparition de l'EPN, ce libellé de mission parle encore très éloquemment à nombre de nos interlocuteurs – notamment ceux de l'équipe pédagogique : une mission de formation, majoritairement à destination d'un public empêché, qu'il soit en formation initiale ou continue. Le caractère social de l'enseignement à distance nous a été maintes fois rappelé.
- 3) la mission a pu apprécier le professionnalisme et la capacité d'adaptation des personnels. La transition au numérique est très largement engagée. Pour autant, certains de nos interlocuteurs ont pu nous donner l'impression d'une réelle méconnaissance de ce qui se faisait à Marmilhat et de la façon dont cela se faisait. Le service pédagogique d'Eduter-CNPR, bien que très concerné par l'enseignement scolaire en niveaux 3 et 4, n'est qu'en contacts épisodiques avec l'IEA et ses agents ne font pas ou très peu partie des jurys d'examen. Et quand la compétence est citée voire reconnue, elle l'est de façon très partielle. Les agents se vivent comme producteurs de ressources scénarisées quand

d'aucuns les assimilent à des prestataires techniques en attendant la montée en compétence de leurs propres agents.

La volonté d'optimiser les ressources humaines et matérielles a transparu dans les propos de la tutelle et de la direction d'Agrosup Dijon. L'intention est louable mais la mission ne dispose pas aujourd'hui des données comptables et managériales qui permettent d'étayer cette position. Il est ainsi difficile d'apprécier la disponibilité des équipes pour engager ou développer de nouvelles activités tout en poursuivant, parallèlement, ses activités actuelles. C'est aussi pourquoi la mission n'a pas estimé pertinent de chercher à contester la crédibilité des scénarios économiques mis en avant à l'occasion des différents projets de service engagés au CNPR : les suppléments de dépenses et de recettes paraissent raisonnablement étayés et ne pourraient être sérieusement éprouvés qu'à la suite de trop longues études de marché, en particulier.

On peut toutefois noter que si, comme on l'a dit (voir § 2.4.2 et § 4.2.1), le nombre d'inscrits aux formations BTSA à Eduter-CNPR, d'une part, et au CERCA, d'autre part, sont en baisse tendancielle, le nombre d'inscrits à l'examen de BTSA par la voie de la FOAD est, lui, en augmentation constante depuis 10 ans (environ + 45 % de 2008 à 2017).



Graphique 3 : Evolution, de 2007 à 2017, du nombre de candidats inscrits à l'examen de BTSA (toutes filières confondues) par la voie de la FOAD à la session définitive (sauf 2017 : session normale) - Source DeciEA

Le graphique 3 confirme l'existence d'un vivier, au moins pour le niveau BTS.

5.1. Un CNPR autonome, pilier de l'offre d'enseignement à distance du ministère en charge de l'agriculture

Fondé sur un retour à l'autonomie (l'indépendance ?) de la structure CNPR et largement inspiré du cheminement accompli par le CNED, ce premier scénario pourrait s'intituler « retour vers le futur ». Il part du constat posé au paragraphe 2.4.5 : les liens opérationnels entre Agrosup Dijon et Eduter-CNPR sont encore ténus. De ce fait, les auteurs du rapport n'hésitent pas à proposer un premier scénario qui prévoit un retour à la situation administrative *ante* 2008.

5.1.1. Gouvernance et tutelle

Le CNPR, rebaptisé pour mieux signifier son inscription dans l'ère du numérique, prend le statut d'établissement public administratif sous tutelle du ministère chargé de l'agriculture. Son directeur exerce l'autorité sur l'établissement dans la limite des attributions habituellement dévolues à un responsable de ce niveau. Il est l'interlocuteur identifié de la tutelle.

Le ministère exerce pleinement sa tutelle par l'intermédiaire de la DGER et plus particulièrement de la sous-direction des politiques de formation et d'éducation (POFÉ).

5.1.2. Missions

Activité fondatrice du centre, la « mission d'enseignement à distance pour l'enseignement agricole consacrée à la formation initiale (niveaux 3 et 4) s'inscrit dans le cadre du service public obligatoire de l'éducation »³⁴.

Ce scénario s'appuie sur l'expertise acquise en matière de formations diplômantes de type Bac professionnel ou BTS par la voie scolaire ou par l'apprentissage, les formations actuellement proposées pouvant être complétées en fonction de la demande et des projets développés par les équipes en lien avec la tutelle.

L'appui aux établissements de l'enseignement technique agricole, déjà engagé par une offre de remise à niveau dans certaines disciplines ou d'enseignement en langues, s'élargit à d'autres modules disciplinaires pour répondre à l'objectif de continuité Bac-3/Bac + 3.

Par delà ces activités qui font le cœur de métier du CNPR et dont la majeure partie du financement relève d'une subvention ministérielle, l'établissement poursuit son ouverture au marché de la formation professionnelle continue et à distance, en profitant des opportunités offertes par la mise en œuvre du compte personnel de formation et par l'organisation des certifications en blocs de compétences.

5.1.3. Les partenariats

Clairement identifié comme le centre d'enseignement à distance du ministère en charge de l'agriculture, le nouvel établissement ne peut s'abstenir de rechercher des partenariats même si

³⁴ Premier paragraphe de la lettre de mission du 25 novembre 2016.

l'on a pu constater que les tentatives précédentes n'ont guère été probantes.

Au sein du ministère et sous son impulsion, ces partenariats trouveront à s'exprimer avec l'ENSFEA et l'INFOMA dans le cadre de la formation continue à distance des agents, d'autant plus que cette modalité est amenée à se développer. Il ne s'agit pas là de transférer un savoir-faire technique mais d'organiser l'appareil de formation du ministère de telle sorte que tous les besoins soient couverts.

5.2. Un scénario de fusion avec l'INFOMA

La référence faite à l'INFOMA amène à proposer un scénario qui pousse encore plus loin la logique du scénario 1. L'établissement public INFOMA compte, en effet, 47 agents permanents et son siège social est à Corbas (69). L'établissement public CNPR, tel qu'évoqué dans le scénario 1, compterait 60 agents et son siège serait maintenu à Marmilhat. L'un et l'autre de ces organismes ont vocation à assurer des missions de formation – et principalement de formation à distance – au profit des agents du ministère, une activité bien installée à l'INFOMA et qui tendrait à se développer au CNPR. Les deux organismes sont déjà en recherche de diversification et gagneraient à plus de complémentarité.

Avec le rapprochement des deux établissements et la création d'un EPA unique qui conserverait l'ensemble des missions de chacun des EPA initiaux, le ministère chargé de l'agriculture bénéficierait d'un dispositif complet et visible de formation initiale et continue à distance.

La mission se doit de souligner qu'un tel scénario n'a été évoqué par aucun des acteurs rencontrés et que son acceptabilité sociale n'a pu être sondée, ni à l'INFOMA ni au CNPR.

5.3. Un CNPR, marque commerciale de l'offre de formation à distance d'Agrosup Dijon

Le troisième scénario s'inspire des évolutions observées au CERCA. Il vise à intégrer complètement l'entité CNPR dans Agrosup Dijon, en conformité avec le paragraphe 1-3-1 du COP adopté en mars 2017. Un alinéa de ce paragraphe fait mention des diplômes de l'enseignement technique préparés du niveau IV au niveau III en enseignement à distance par l'établissement quand un autre précise qu'« Agrosup Dijon a une politique de gamme de formations tout au long de la vie [...] qui intègre l'offre de diplôme agricole de niveau III et IV avec le CNPR ». On retrouve là la mission mentionnée au 2° de l'article 3 du décret n°2009-189 : assurer la formation à distance pour l'enseignement supérieur et technique.

Des quatre scénarios imaginés pour l'intégration du CNPR au sein de l'ENESAD, le scénario réalisé *in fine* a donné aux personnels d'Eduter-CNPR un sentiment d'abandon, renforcé par l'éloignement de la structure mère.

Le scénario décrit ci-après propose d'aller plus loin dans la complémentarité entre Ecole et CNPR en misant sur l'amplitude de la gamme de formations diplômantes et qualifiantes que l'une et l'autre assurent.

5.3.1. Gouvernance et tutelle

Au sein d'Agrosup Dijon, quatre départements se répartissent les activités d'enseignement et de formation :

- agronomie, agro-équipement, élevage et environnement ;
- sciences des aliments, nutrition ;
- sciences humaines et sociales ;
- sciences de l'ingénieur et des procédés.

Dans l'hypothèse que nous faisons d'un enseignement à distance considéré comme une modalité ordinaire de formation, les activités déployées au CNPR trouvent leur place dans tout ou partie de ces départements et les agents qui les mettent en œuvre sont placés auprès des chefs de département dont ils relèvent.

L'entité Eduter-CNPR disparaît au profit d'une logique « Ecole » et si l'intitulé CNPR se maintient, c'est au seul titre de « marque commerciale », sauf à rebaptiser le Centre pour les raisons déjà évoquées.

Pour ce qui est des activités confiées aujourd'hui au CNPR dans le cadre de la « mission d'enseignement à distance de l'enseignement agricole » et dont il conviendra de clarifier le contenu, la DGER continuera à conventionner avec Agrosup Dijon, de même en ce qui concerne les activités logistiques de maquettage et d'édition.

Par délégation du directeur général d'Agrosup Dijon, un cadre assure la responsabilité du fonctionnement du site de Marmilhat.

5.3.2. Missions

L'offre de formation à distance aux niveaux III et IV est maintenue, voire développée. Mais elle s'enrichit d'une offre au niveau II, en particulier les licences professionnelles.

Dans les départements dont ils relèvent, les agents de l'actuel CNPR apportent leurs compétences en matière de formation ouverte à distance pour toute formation initiale ou continue associant présentiel et distanciel, ce qui correspond au besoin de faire évoluer les modalités pédagogiques au sein de l'Ecole, étoffe l'offre de formation d'Agrosup Dijon et favorise sa reconnaissance aux plans national et international.

5.3.3. Partenariats

Dans le cadre d'une intégration achevée à Agrosup Dijon, les partenariats sont définis par l'établissement. La coopération renforcée avec l'ENSFEA dans le domaine de la formation des enseignants du technique est ainsi déjà évoquée dans le COP 2017-2021, intégrant la réflexion sur le recours au numérique dans la formation initiale et continue des personnels enseignants.

6. CONCLUSION

Etablissement reconnu pour ses réussites dans l'enseignement à distance de l'ère « papier » (en témoigne la notoriété de ses célèbres livrets verts et marron), le CNPR s'est très tôt préoccupé du passage à l'ère numérique et aux évolutions de pratiques (et pas seulement d'outils) qui devaient y être liées. Près de quinze ans d'incertitudes statutaires et organisationnelles, pendant lesquels une succession d'amorces de réflexions stratégiques a été à la fois la cause et l'effet de l'instabilité managériale, n'ont pas permis de définir un projet clair et partagé pour l'établissement, et ce d'autant moins que, durant cette période, la problématique de la formation ouverte et à distance n'a pas véritablement été pilotée par l'administration centrale.

La mission a fait le constat d'une structure, Eduter-CNPR, à la fois renommée et mal connue, pour ne pas dire méconnue : or Eduter-CNPR ne mérite peut-être plus tous les lauriers qu'on lui tresse le plus souvent, mais sans doute pas non plus toutes les critiques qu'on lui adresse.

En particulier, il a su commencer à associer aux nouvelles technologies de nouvelles pratiques pédagogiques et un développement de nouvelles modalités d'accompagnement et d'orientation des apprenants, toutes choses sans lesquelles, selon ENLART et BÉNAILY (2008), la fonction formation serait en péril dans le monde de l'entreprise.

Toutefois, alors que le défaut d'ancrage à l'enseignement supérieur avait été un argument majeur pour supprimer l'EPN CNPR et décider de son rattachement, en 2008, à l'ENESAD au sein de l'Institut EDUTER, il faut attendre le COP 2017-2021 pour que la construction de passerelles entre Eduter-CNPR et le pôle École d'Agrosup Dijon soit explicitement évoquée. Il ne faut donc pas s'étonner de ce que, à Marmilhat, les agents du service pédagogique se perçoivent principalement comme des producteurs de ressources scénarisées et des participants au service public obligatoire de l'éducation en niveaux 3 et 4.

A partir de ces constats, la mission confirme l'urgence d'un choix de stratégie et de positionnement pour Eduter-CNPR qui ne peut plus, à moyens constants (au mieux), continuer d'être écartelé entre deux modèles qui se trouvent, d'une certaine manière, représentés par les institutions examinées à l'occasion du parangonnage, le CERCA, d'une part, et le CNED, de l'autre.

Aussi, la mission propose-t-elle trois scénarios de positionnement pour assurer l'avenir de la structure qui est aujourd'hui Eduter-CNPR :

- l'un (voir 5.1 ci-dessus) revient à faire le constat d'une insuffisante pertinence du rattachement à Agrosup Dijon, et vise à redonner une autonomie institutionnelle au CNPR, selon un modèle qui est proche de celui du CNED, surtout si, de plus, on décidait de développer au CNPR l'affectation à durée déterminée pour une partie des personnels ;
- un autre (voir 5.3 ci-dessus) vise, au contraire, à un renforcement accéléré de l'intégration d'Eduter-CNPR dans l'EPSCP Agrosup Dijon, à l'insertion des équipes pédagogiques d'Eduter-CNPR dans les départements adéquats de l'Ecole et, grâce au savoir-faire instillé par les agents d'Eduter-CNPR, au développement de la formation ouverte et à distance pour toutes les formations dispensées par l'établissement pour lesquelles ce développement est pertinent, quel qu'en soit le niveau ;
- le dernier (voir § 5.2), enfin, est un scénario de fusion avec l'INFOMA qui, dans ses orientations, peut être perçu comme variante du premier scénario mais qui, en raison du chantier statutaire qu'il nécessite, constitue un challenge en soi.

La pyramide des âges des agents d'Eduter-CNPR indique que la structure connaîtra de nombreux départs dans les quelques années à venir. La structure déséquilibrée de la pyramide, qui à certains égards peut inquiéter, est aussi, à d'autres points de vue, à considérer comme une opportunité pour accompagner les orientations qui seront décidées.

A chacun des scénarios proposés ci-dessus correspond un positionnement particulier de la tutelle, qui devra préciser ses ambitions, ses objectifs et son choix de stratégie, ainsi que les modalités d'articulation avec Eduter-CNPR, d'une part, les autres acteurs qui seront éventuellement amenés à contribuer à l'atteinte des objectifs assignés, d'autre part.

Signatures des auteurs

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission



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

LA DIRECTRICE DU CABINET

Paris, le 25 NOV. 2016

N/Réf : CI 739906

à

Monsieur Alain MOULINIER
Vice-Président du Conseil Général
de l'Alimentation, de l'Agriculture
et des Espaces Ruraux (CGAAER)
251, rue de Vaugirard
75015 PARIS

L'enseignement agricole dispose depuis 50 ans d'une structure dédiée à l'enseignement à distance, le Centre National de Promotion Rurale (CNPR) qui est une des entités constituant l'Institut Eduter, placé au sein d'un établissement public d'enseignement supérieur, Agrosup DIJON. Cette mission d'enseignement à distance pour l'enseignement agricole consacrée à la formation initiale (niveaux 3 et 4) s'inscrit dans le cadre du service public obligatoire de l'éducation. Outre cette activité, le CNPR a également développé une offre de formation à destination des salariés et demandeurs d'emploi. De plus, la présence dans ses locaux d'équipements de reprographie performants lui permet d'être le prestataire pour la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche du maquetage et de l'édition de divers documents : sujets d'examen, cartes de lycéens et d'étudiants, pass éducation.

Le marché de la formation à distance subit actuellement une profonde mutation, essentiellement liée au développement du numérique et à l'abondance de données disponibles sur Internet. Le CNPR est donc fortement impacté par ces mutations. Il a engagé des évolutions technologiques qui prennent en compte ce contexte. L'évolution de cet enseignement à distance constitue un enjeu majeur

.../...

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

Le développement de ressources libres, la multiplication des Massive Open Online Courses (MOOCs) et l'arrivée de la génération des digital « natives » dans l'enseignement technique et la formation professionnelle changent la nature des besoins des élèves, des salariés et des demandeurs d'emploi. L'individualisation des parcours se doit d'être prise en compte, la simple transmission de connaissances étant devenue insuffisante.

Le modèle économique, reposant sur une économie mixte (subvention pour charges de service public et ressources propres dont les recettes issues des commanditaires de la formation professionnelle), doit être interrogé au regard de ces nouvelles technologies permettant une formation technique ou professionnelle. Par ailleurs, la transition vers le numérique demande des investissements élevés.

La gouvernance de cette structure doit également être étudiée. La succession, suite à des concours de circonstances, de responsables (trois au cours des cinq dernières années) interroge et n'a pas facilité la confiance dans le dialogue social.

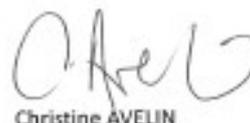
Des choix doivent donc être effectués au sein du CNPR en matière de périmètre d'activités, de positionnement, ainsi que d'organisation de la conception et de la commercialisation des prestations, tout en tenant compte des contraintes budgétaires.

Dans ce contexte, je souhaite confier au CGAAER cette mission d'évaluation et de prospective. Elle sera réalisée en tenant compte de la place du CNPR au sein d'Eduter et d'AgroSup DIJON, des possibilités de collaboration avec d'autres établissements d'enseignement supérieur agricole, notamment l'Ecole Nationale Supérieure de Formation de l'Enseignement Agricole.

Cette mission aboutira à proposer plusieurs scénarii envisageables quant au devenir du CNPR en s'attachant à en préciser la soutenabilité financière et sociale. Les possibilités de modification des activités et de mutualisations sont des pistes à étudier.

Cette mission s'appuiera sur les données et la connaissance détenues par la Direction Générale d'AgroSup DIJON. Elle prendra soin d'effectuer des comparaisons avec ce qui existe notamment au Ministère de l'Education nationale, de l'Enseignement supérieur et de la Recherche (Centre National d'Enseignement à Distance) ou dans les établissements d'enseignement agricole privés (Centre d'enseignement à distance du groupe ESA-CERCA).

Je souhaiterais disposer du rapport de cette mission au plus tard fin mars 2017, pour éclairer le Directeur Général d'AgroSup DIJON et le futur responsable du CNPR.



Christine AVELIN

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées ou contactées

Nom Prénom	Fonction
AGUILELLA Christine	Eduter-CNPR – Service pédagogique – Responsable de formation – Secrétaire de la section Snetap-FSU d'Eduter-CNPR
AVELINE Anne	Ecole supérieure d'agricultures Angers-Loire – Directrice de l'enseignement
BADUEL Valérie	Adjointe à la Directrice générale – Chef de service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation - DGER
BENNET Vincent	Ancien Directeur d'Eduter-CNPR
BLEUNVEN Olivier	Secrétaire général adjoint Snetap-FSU
COPPALLE Jérôme	Sous-directeur de l'enseignement supérieur - DGER
COUVREUR Sébastien	Ecole supérieure d'agricultures Angers-Loire – Enseignant-chercheur, copilote du programme Man-Imal (IDEFI-ANR)
CROISSANT David	Ecole supérieure d'agricultures Angers-Loire – Responsable du département Environnement, végétal et cadre de vie
DEBLAY Sylvie	Eduter-Ingénierie – Cheffe du service Certification et insertion - Responsable de la section Sgen-CFDT d'AgroSup Dijon
DELMOTTE Emmanuel	ENSFEA - Directeur
DUBAIS Stéphanie	Eduter-CNPR – Service pédagogique – Responsable de formation – Elue Sud Rural
DUMOND Eric	Mission d'appui au pilotage et des affaires transversales (DGER) – Adjoint au chef de mission
FURET Stéphane	Ecole supérieure d'agricultures Angers-Loire – Programme BTS & Bac Pro - adjoint modalité « enseignement à distance », responsable du BTSA Production horticole par apprentissage
GINESTET Odile	Ecole supérieure d'agricultures Angers-Loire – Responsable du programme BTS & Bac (formation initiale, par apprentissage et enseignement à distance)

Nom Prénom	Fonction
GOISLOT Karen	Ecole supérieure d'agriculture Angers-Loire – Responsable formation BP-REA à distance
GRUGEON Hélène	Eduter-CNPR – Service pédagogique – Conseillère en orientation professionnelle
GUÉRIAUX Pascale	Sous-direction de l'enseignement supérieur (DGER) – Cheffe du bureau de la stratégie territoriale et de l'appui
GUYOT Joëlle	Sous-direction des politiques d'éducation et de formation (DGER) – Adjointe au sous-directeur
LAISNÉ Carole	AgroSup Dijon – Responsable de la Cellule d'appui numérique
LANGOUËT Thierry	AgroSup Dijon – Adjoint au directeur général – Responsable du pôle Ressources et ingénierie - Directeur de l'Institut EDUTER
LECLERCQ Jean-Michel	CNED – Directeur délégué aux partenariats stratégiques
LÉPICIER Didier	AgroSup Dijon – Elu Sud Rural au CT d'établissement et représentant des personnels au CA
LESAFFRE Benoît	CGAAER – Président du Conseil d'administration d'AgroSup Dijon
LOCICERO Didier	Secrétaire fédéral du Sgen-CFDT
MARCHAND Anne-Cécile	Ecole supérieure d'agriculture Angers-Loire – Equipe Technologies éducatives et d'apprentissage multimédia (TEAM)
MARTIN Marie-Laure	Ecole supérieure d'agriculture Angers-Loire – Enseignante, responsable BTS Production horticole à distance
MASEGOSA Roland	AgroSup Dijon – Elu Snetap-FSU au CT d'établissement et au CHSCT
MITAUT Anne-Marie	CGAAER
PAGNIER Serge	Membre du bureau national du Snetap-FSU
PERGET Sylvie	ENSFEA – Direction de l'enseignement, de la vie étudiante et de l'appui – Responsable du service de la professionnalisation des agents de l'État
PERRAUD Alain	Eduter-CNPR – Chargé de communication

Nom Prénom	Fonction
PORCEDDU Jean-Michel	Eduter-CNPR – Adjoint au responsable d'Eduter-CNPR (et responsable d'Eduter-CNPR par interim), responsable su service pédagogique
PRÉVOST Daphné	Sous-direction de l'enseignement supérieur (DGER) – Adjointe au sous-directeur
PRÉVOST Philippe	Agreenium IAVFF – Chargé des coopérations numériques
RANDI Francine	Inspection de l'enseignement agricole – Chargée de mission auprès du doyen
RENOULT Roland	CGAAER – Ancien directeur de l'INFOMA
ROCHE-BRUYN François	AgroSup Dijon – Directeur général
ROQUELLE Emeline	AgroSup Dijon – Eduter-Ingénierie – Représentante du personnel SGEN-CFDT
SAURÉTY Stéphanie	Eduter-CNPR – Service pédagogique – Responsable de formation – Assistante de prévention
SIRET René	Ecole supérieure d'agricultures Angers-Loire – Directeur général
THUILLIER Gilbert	Mission d'appui au pilotage et des affaires transversales (DGER) – Chef de mission
VERRIER Laurence	AgroSup Dijon – Elue Sud Rural au CT d'établissement (suppléante) – Secrétaire du CHSCT
VINÇON Philippe	Direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) – Directeur général
WENANDY Marie-Françoise	Eduter-Ingénierie (site de Marmilhat) – Elue CFDT
ZAIDI Aziz	Eduter-CNPR – Service pédagogique - Responsable de formation

Annexe 3 : Liste des sigles utilisés

Agreenium IAVFF	Agreenium Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
BEPA	Brevet d'études professionnelles agricoles
BP-REA	Brevet professionnel Responsable d'exploitation agricole
C.E.R.C.A.	Centre d'enseignement rural par correspondance d'Angers
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CNED	Centre national d'enseignement à distance
CNERTA	Centre national d'études et de ressources en technologies avancées
CNPR	Centre national de promotion rurale de Marmilhat
COP	Contrat d'objectifs et de performance
COPERCI	Comité permanent de coordination des inspections
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche du MAAF
ENESAD	Etablissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon
ENSBANA	Ecole nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et à l'alimentation
ENSFEA	Ecole nationale supérieure de formation de l'enseignement agricole
ENSSAA	Ecole nationale supérieure des sciences agronomiques appliquées
EPN	Etablissements publics nationaux
EPESA AV	Etablissement public d'enseignement supérieur agronomique, agroalimentaire et vétérinaire
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
FOAD	Formation ouverte et/ou à distance
HCERES	Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur
IEA	Inspection de l'enseignement agricole
INFOMA	Institut national de formation des personnels du ministère chargé de l'agriculture
IRSTEA	Institut national de recherche en sciences et techniques pour l'environnement et l'agriculture

MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MOOC	Massive open online course (formation en ligne ouverte à tous (FLOT))
PCEA	Professeur certifié de l'enseignement agricole
PLPA	Professeur de lycée professionnel agricole
SNA	Système national d'appui à l'enseignement technique agricole

Annexe 4 : Bibliographie

CGAAER : Rapport n°14042 sur L'état des lieux du numérique dans l'enseignement supérieur agronomique, vétérinaire et paysager, décembre 2014, 200 p.

Collectif d'auteurs, 2015 : CNPR 1965-2015 : 50 ans d'évolution de l'enseignement agricole à distance, 125 p.

CORNU Sarah, MILLOTTE Jean-Michel (coord.), 2008 : Formations ouvertes : pratiques de formateurs – Situation réelle et perspectives – regards d'aujourd'hui, Educagri éditions, 164 p.

Cour des comptes, 2013 : Le CNED, un établissement public l'enseignement inadapté à la formation en ligne, *in* Rapport public annuel 2013, pp. 419 à 442.

Direction de l'information légale et administrative – Direction générale de l'enseignement et de la recherche, 2017 : Portrait de l'enseignement agricole, 57 p.

Direction générale de l'enseignement et de la recherche : 1966-1996 ; les centres de formation professionnelle et de promotion agricoles - 30 ans au service l'agriculture et du monde rural, *In Regards sur l'enseignement agricole*, 4, décembre 1996, 138 p.

ENLART Sandra, BÉNAILY Monique, 2008 : La fonction formation en péril : de la nécessité d'un modèle en rupture, Editions Liaisons, 98 p.

Haut conseil de l'évaluation de la recherche et de l'enseignement supérieur (HCERES, Section Établissements), 2016 : Rapport d'évaluation de l'Institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (AgroSup Dijon), 35 p.

SOUYRIS Angèle, 1984 : Le C.E.R.C.A. - Spécificité pédagogique (1927-1960), mémoire de thèse de doctorat de 3^{ème} cycle en sciences de l'éducation (Université Lumière-Lyon 2), 349 p.

Annexe 5 : Du système national d'appui (SNA) au dispositif national d'appui (DNA)

Sans remonter trop loin en arrière, on rappellera que la DGER, par la note de service DGER/MSSI/N2009-2032 du 17 mars 2009, avait exposé les principales caractéristiques du SNA, en précisant son mode de fonctionnement et en identifiant les acteurs y contribuant.

Cette note définissait le SNA « comme un ensemble de ressources et de personnes mises à disposition de l'enseignement agricole pour impulser son évolution et accompagner son adaptation aux changements éducatifs, sociaux, économiques ou techniques. Il est mobilisé pour fournir des cadres de réflexion, des procédures et des outils indispensables à la mise en œuvre de l'innovation. » Elle mettait en évidence « trois catégories d'acteurs interv[enant] dans le cadre du Système National d'Appui : les établissements nationaux ayant une mission d'appui, les réseaux nationaux thématiques et géographiques et les délégués régionaux à l'ingénierie de formation (DRIF) et aux technologies de l'information et de la communication (DRTIC) pour l'enseignement agricole au sein des Directions régionales de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt (DRAAF). » Enfin, parmi les dix thématiques identifiées pour faciliter le conventionnement entre la DGER et les établissements nationaux, la note mentionnait les « pratiques pédagogiques et modes d'apprentissage » et, en son annexe 1, désignait Agrosup Dijon comme pilote des travaux destinés à « permettre aux équipes pédagogiques de l'enseignement technique et supérieur de répondre de manière individualisée aux publics, en particulier par le développement des formations ouvertes et/ou à distance ».

Suite aux travaux du CGAAER (mission Welcomme-Mitaut) conduits en réponse à la demande, formulée en 2012 par la directrice générale de l'enseignement et de la recherche, d'un audit du SNA, d'une part, mais, surtout, d'autre part, suite à la loi n°2014-1170 du 13 octobre 2014 d'avenir pour l'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt, qui, en son article 64, précise que l'enseignement supérieur agricole assure un appui à l'enseignement technique agricole, notamment par la formation initiale et continue de ses personnels et par le transfert des résultats de la recherche, en particulier dans le domaine de l'agro-écologie, la note de service DGER/SDES/2015-1132 du 18 décembre 2015, à la notion SNA substituait la notion de dispositif national d'appui (DNA) et précisait les modalités de fonctionnement de ce dernier.

Cette note souligne que, si « jusqu'à présent, le dispositif national d'appui regroupait les actions d'appui financées par le programme 143 [Enseignement technique agricole] et mis en œuvre par des équipes dédiées au sein du CEZ de Rambouillet et de quatre établissements d'enseignement supérieur agricole : AgroSup Dijon (Eduter), AgroCampus Ouest (Beg Meil), Montpellier SupAgro (Florac) et l'ENFA [...] c'est désormais l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur agricole qui a vocation à apporter un appui aux établissements d'enseignement technique agricole. Cet appui doit non seulement favoriser la proximité avec les fronts de science et de technologie, les liens avec les débats et les orientations des communautés scientifiques, concernant

notamment les sciences de l'éducation, mais aussi faire bénéficier l'enseignement technique de méthodes de travail de l'enseignement supérieur et de la recherche, en appui à ses projets (appels à projets, travail par livrables, transparence, culture de l'évaluation...). »

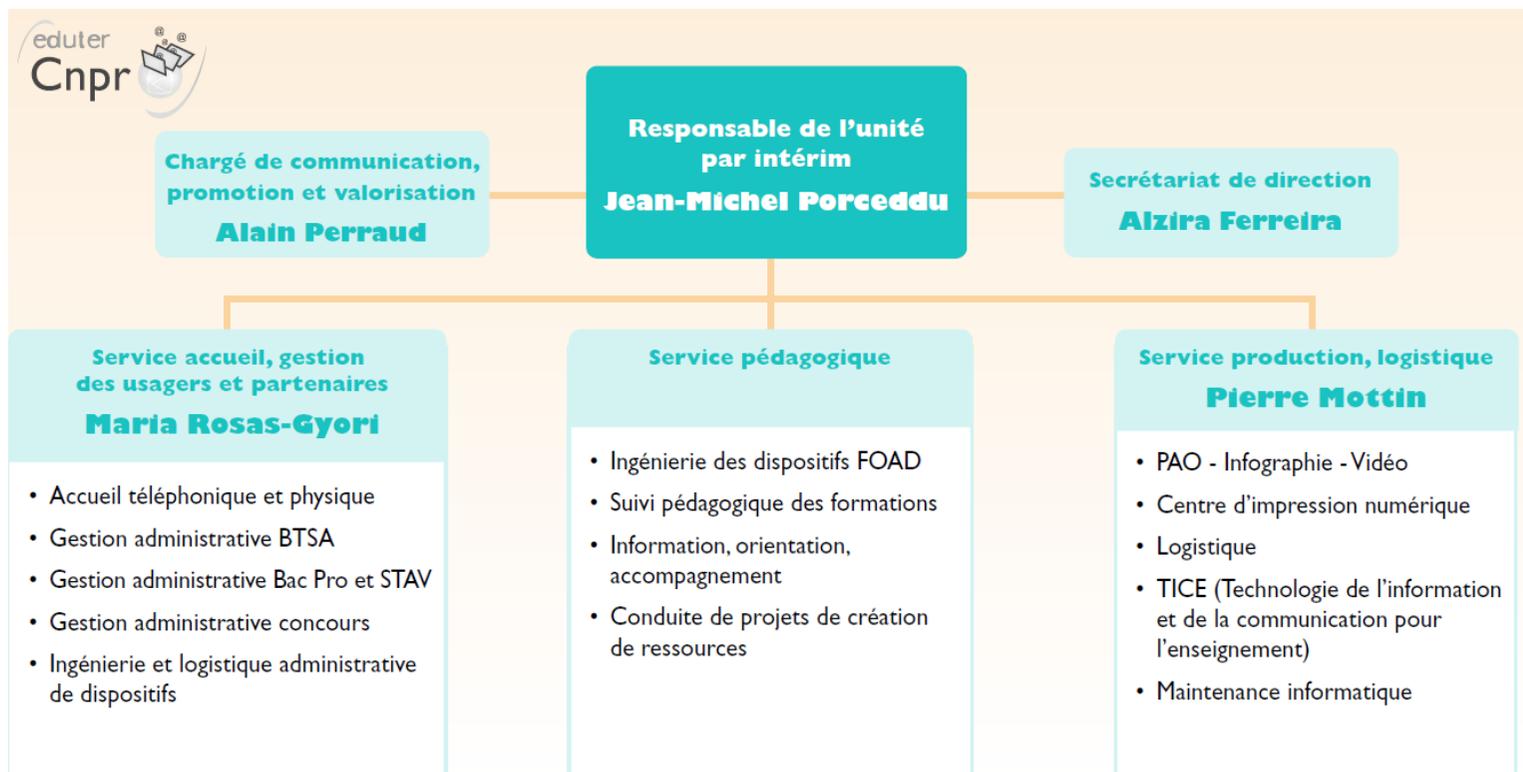
Sans oublier les réseaux nationaux thématiques et géographiques, les DRIF, les DRTIC, etc., qu'elle qualifie de « dispositifs d'appui complét[a]nt ceux des écoles supérieures publiques », la note de service sur le DNA privilégie la contractualisation avec ces dernières et dispose que « les actions de ce dispositif national d'appui relèvent de cahiers des charges établis par la DGER et sont mises en œuvre par les établissements d'enseignement supérieur public et le CEZ. Elles font l'objet de conventions entre la DGER et ces établissements, et bénéficient d'une contribution financière hors titre 2 du programme 143 ou d'une subvention pour charge de service public du programme 142 [Enseignement supérieur et recherche agricoles] (pour l'ENFA). »

Les actions financées sont de deux types :

- des actions *structurelles*, dont le cadre est stable mais fait l'objet d'ajustements, aujourd'hui annuels, dans le cadre de cahiers des charges définis par la DGER. Ces actions sont liées à la mise en œuvre de certains actes prévus par la réglementation (organisation des examens de l'enseignement agricole, dispositifs capacitaires) ou d'appui à l'ingénierie pédagogique (rénovation de diplômes, délivrance par unités capitalisables...) ou nécessaires au fonctionnement des établissements techniques agricoles comme certaines applications du « système d'information de l'enseignement agricole » ainsi que de l'enseignement à distance.
- des actions *thématiques*, dont la nature peut évoluer annuellement en fonction des besoins formulés par la DGER. La sélection de ces actions fait l'objet d'un appel à contributions annuel, sur la base d'un cahier des charges défini par la DGER.

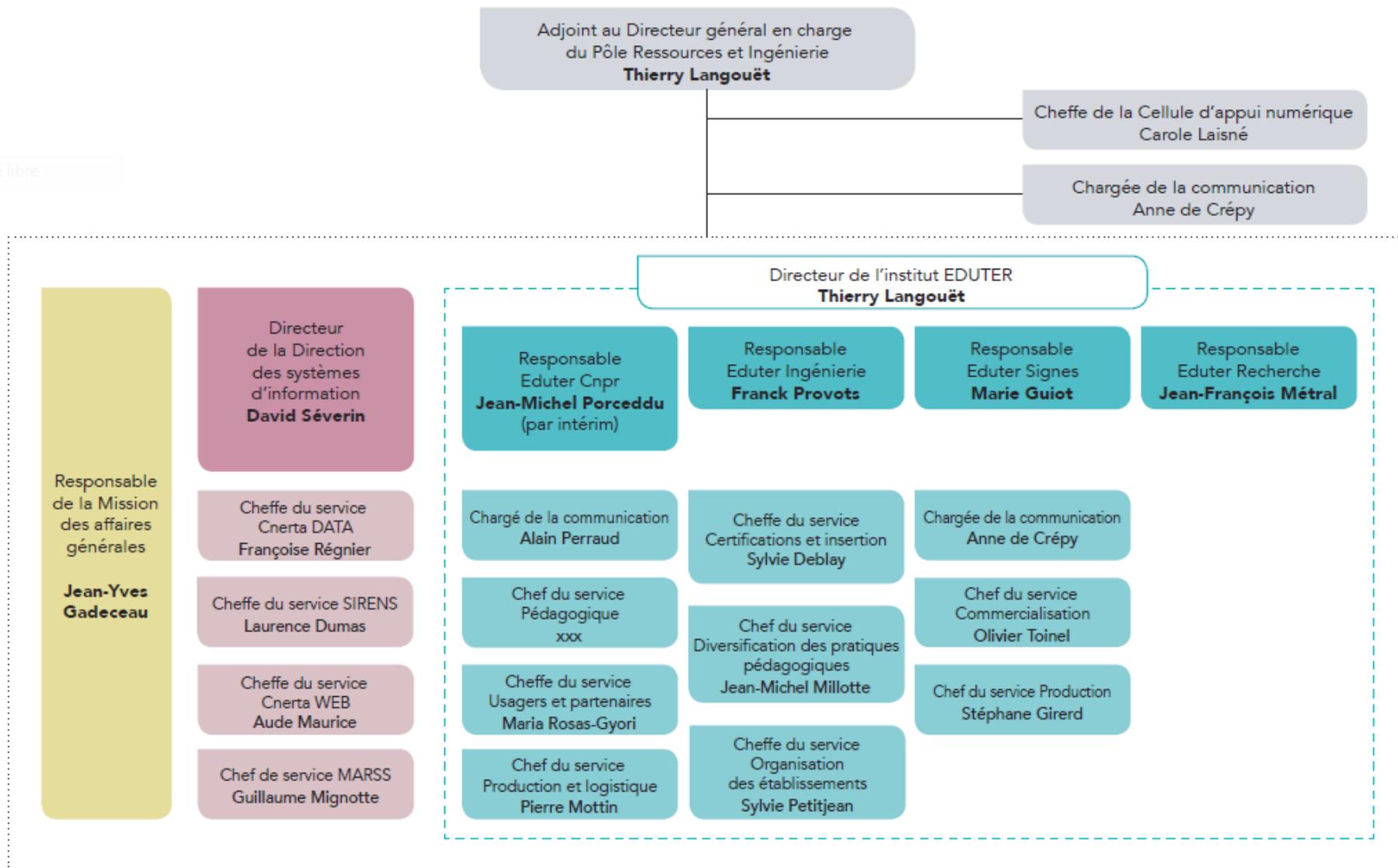
Annexe 6 : Organigramme d'Eduter-CNPR

au 01/01/2017



Annexe 7 : Organigramme du Pôle Ressources et Ingénierie d'Agrosup Dijon

arme libre



Annexe 8 : Organigramme de l'ESA d'Angers

