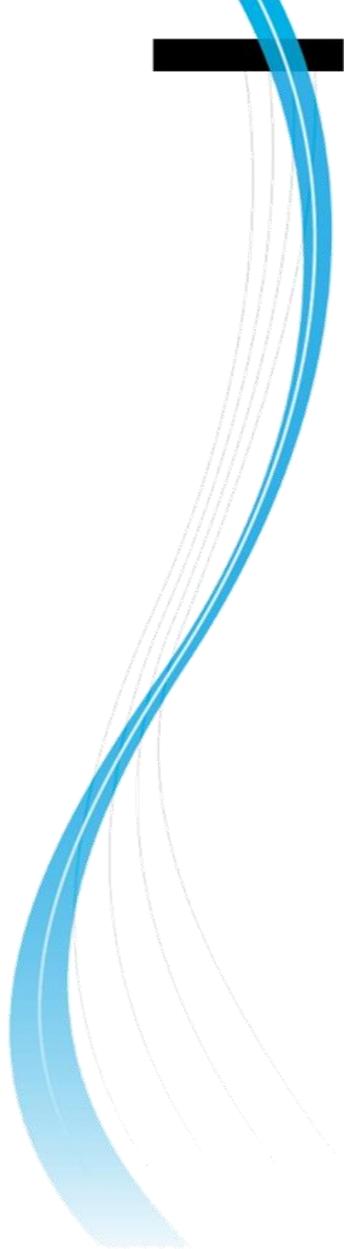


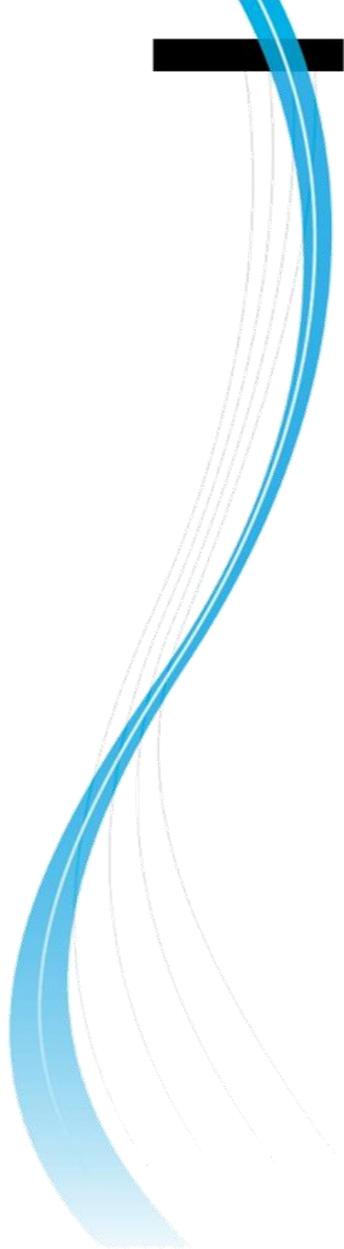
- Appui à l'analyse des contributions régionales au titre d'une nouvelle stratégie pour les opérateurs de formation en application de la loi du 5 septembre 2018

- Agrosup Dijon, service organisation des établissements



La source

- L'instruction technique DGER / SDPFE / 2018-529 du 09/07/2018 ayant pour objet les « **actions à conduire au niveau régional dans le cadre de l'appropriation par l'enseignement agricole du projet de loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »** ».
- À travers laquelle il était demandé aux DRAAF « **un document de synthèse exposant la stratégie retenue afin de consolider la place de l'enseignement agricole en matière d'apprentissage dans votre région** ».
- 17 documents ont été recueillis et ont fait l'objet d'une analyse transversale.
- Lectures croisées AgroSup Dijon, service « organisation des établissements » et Amnyos Consultants.
- Ce document présente la synthèse de l'analyse.



En préalable

À travers l'analyse des contributions régionales, notre première attente était de comprendre – pour une région donnée – quelle serait la stratégie à mettre en œuvre au niveau de chacun des EPLEFPA pour relever les défis de demain induits par la loi du 5 septembre 2018, et quels en seraient – en conséquence – les besoins en matière d'évolution des compétences à mobiliser.

Nous avons le plus souvent lu des contributions qui dressaient les états des lieux de la situation de l'apprentissage dans les territoires régionaux et présentaient les stratégies proposées, étudiées ou amorcées au niveau régional (et non au niveau de chaque EPLEFPA), et ce pour l'ensemble pour l'enseignement agricole public, parfois complété par l'enseignement agricole privé.

Malgré ce décalage, nous n'avons pas pour autant modifié notre grille de lecture. Il nous a semblé logique de considérer qu'il existe aujourd'hui autant de modèles de l'apprentissage qu'il y a de régions, que ces modèles sont en fin de vie (loi du 05/09/2018) et qu'ils ont créé naturellement le terreau sur lequel va évoluer l'appareil de formation dans les prochains mois et années. Certaines DRAAF ont déjà tenté de penser un nouveau modèle régional, dans lequel s'inscrivent les EPLEFPA et leurs centres constitutifs concernés par la loi, d'autres n'en sont qu'aux prémices.

Nous faisons l'hypothèse que cette analyse alimentera les travaux de chacune des équipes régionales quel que soit aujourd'hui le niveau de réflexion et d'investigation. Elle a alimenté les travaux préparatoires nationaux au plan d'accompagnement des personnels des EPLEFPA.

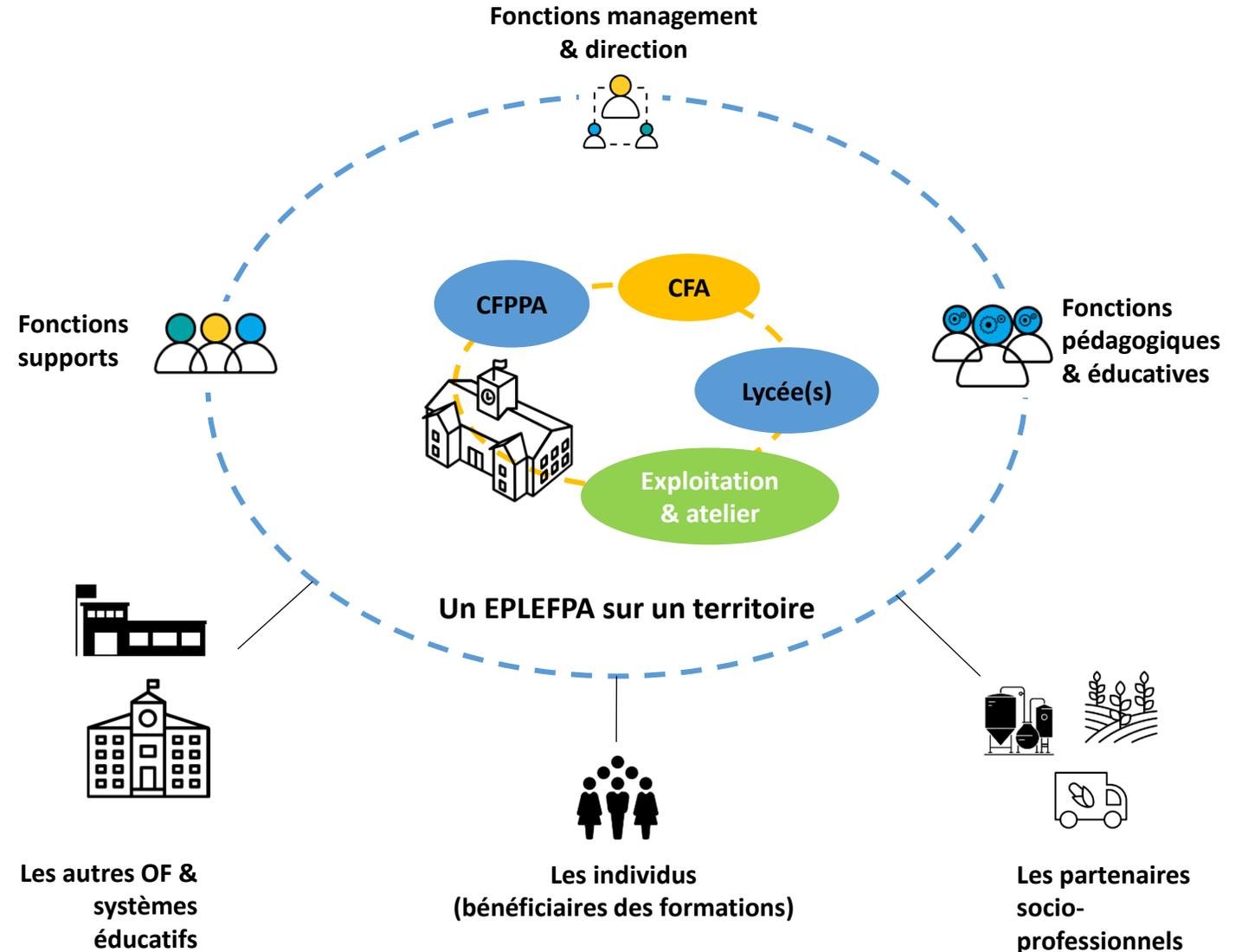
Un ÉCOSYSTÈME IMPACTÉ par la loi du 05/09/2018 « pour la liberté de choisir son avenir professionnel »

Nous sommes partis de l'idée qu'un EPLEFPA – constitué de lycée(s), de CFPPA et/ou CFA, d'EA/AT – évoluait dans un environnement territorial. Pour fonctionner, trois grandes catégories de fonctions sont nécessaires en interne :

- les fonctions de management et de direction ;
- les fonctions pédagogiques ;
- les fonctions supports.

Ce système est en relation

- avec les branches professionnelles et les futurs **OPCO** (dont le rôle se trouvera renforcé) ;
- avec les autres **OF** du territoire et les différents dispositifs qui existent ;
- avec les individus, qui par la loi du 05/09/18 sont replacés au cœur de l'écosystème.



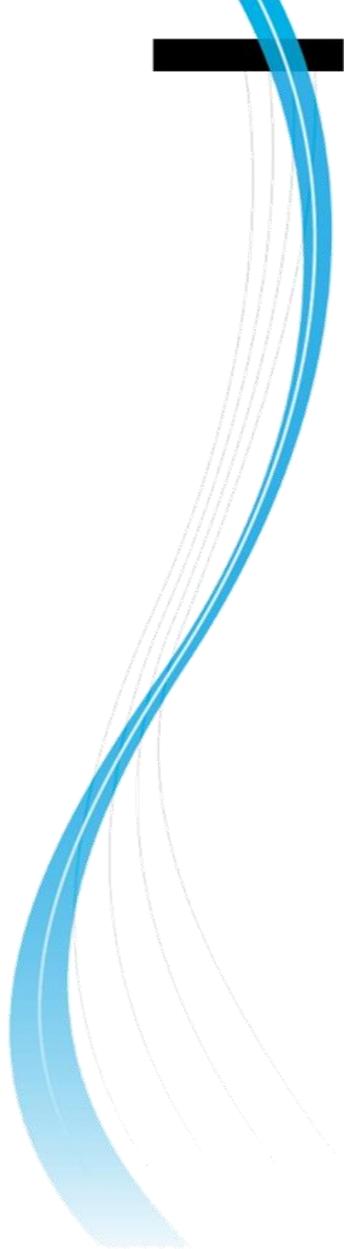
La loi du 05/09/2018 va transformer les organisations qui opèrent aujourd'hui dans le domaine de la formation professionnelle.

En premier lieu, vont être impactées à l'échelle de l'établissement :

- les **fonctions pédagogiques** ;
- les **fonctions support** ;
- Les **fonctions de management et de direction.**

Nous* nous sommes ensuite intéressés :

- à la question des **partenariats avec les acteurs socio professionnels**. L'impact est le plus souvent traité à l'échelon régional par le simple fait, par exemple, que des acteurs professionnels ne disposent que de représentations locales (le niveau régional étant le niveau de structuration le plus petit pour une branche professionnelle) ;
- à celle des **autres OF et autres systèmes éducatifs** présents dans l'environnement local et régional qui le plus souvent constitue un facteur explicatif essentiel de la stratégie ;
- à la relation **aux individus** puisque celle-ci va se transformer, le système passant d'une logique de prescription à une logique de libre choix de son parcours de formation.



Synthèse

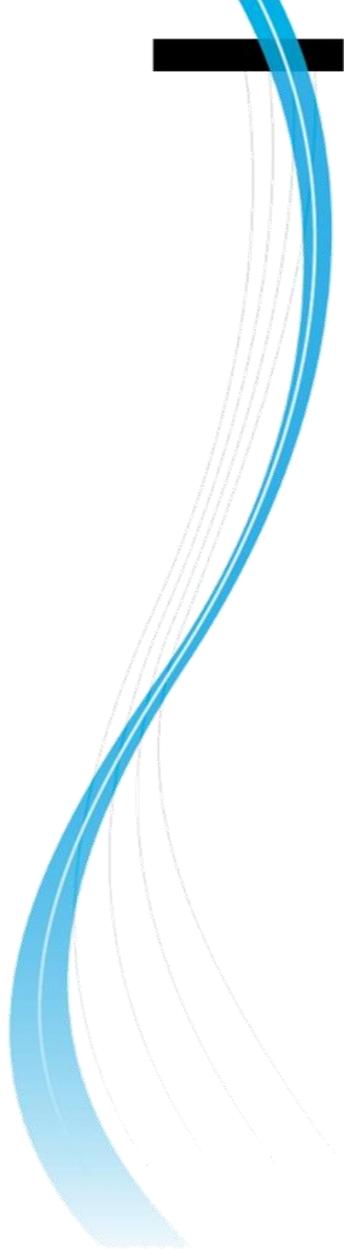
PARTIE 1 : Les changements induits au sein de l'EPLEFPA

- La fonction pédagogique
- Les fonctions support
- La fonction management & direction

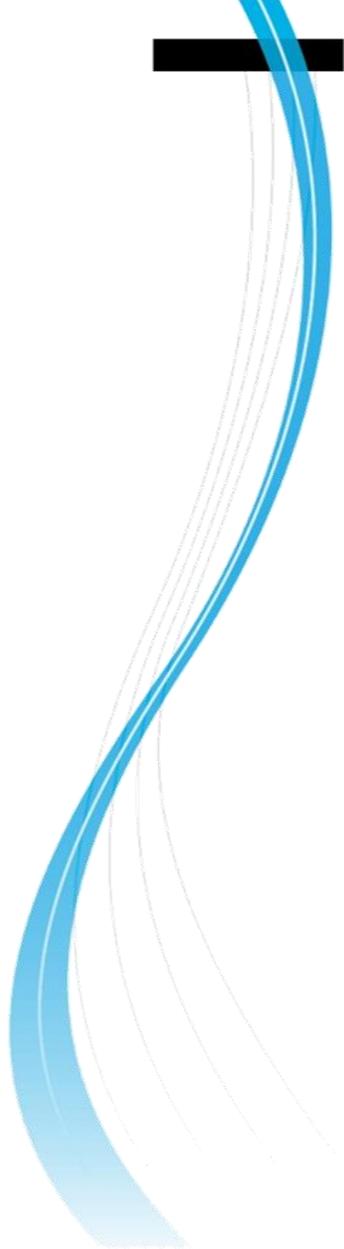
PARTIE 2 : Les changements induits dans l'environnement des EPLEFPA

- Les partenaires socio professionnels
- Les autres OF et systèmes éducatifs
- Les individus

EN CONCLUSION



PARTIE 1 : Les changements induits au sein de l'EPLEFPA



1. La fonction pédagogique

**Notre lecture de
la loi sur les
éléments venant
impacter la
fonction
pédagogique**

**Fonctions
pédagogiques
& éducatives**



- **Nouvelle définition de l'action de formation**
 - = Parcours pédagogique permettant d'atteindre un objectif professionnel, réalisé en tout ou partie à distance, et pouvant être réalisé en situation de travail
 - = Modalités pédagogiques à distance en expansion, et favorisées
 - = Action de formation en situation de travail favorisée
- **Certifications à validité limitée dans le temps et à découper en blocs de compétences**, « ensembles homogènes et cohérents de compétences contribuant à l'exercice autonome d'une activité professionnelle et pouvant être évaluées et validées »
- **Evolution du régime et de la création de la certification**
- **Nouvelles missions des CFA en matière d'accompagnement :**
 - Accompagnement des candidats et apprentis dans la recherche d'un employeur (y compris en cas de rupture du contrat)
 - Prévention / gestion des difficultés d'ordre social et matériel

- **Mixité des publics et des parcours**
- **Multi modalités**
- **Nouvelles méthodes pédagogiques et nouveaux outils**
- **Nouvelles méthodes d'évaluation**
- **Nouvelles pratiques**
- **Nouveaux process**

Notre lecture des notes régionales

Les changements induits par la loi (blocs de compétences, multi modalités, certification RNCP, etc.) sont importants mais d'une façon quasi unanime, les notes régionales font état de pratiques rôdées avec la mise en œuvre des unités capitalisables, du positionnement à l'entrée en formation, de l'individualisation des formations, la FOAD, les formations en situation de travail, etc.

L'intégration des UFA dans les CFPPA est considéré comme un atout : les pratiques pédagogiques de la formation continue infusent progressivement l'apprentissage. Il est fait mention d'une réelle compétence acquise et reconnue par les partenaires, elle est considérée comme étant un réel atout.

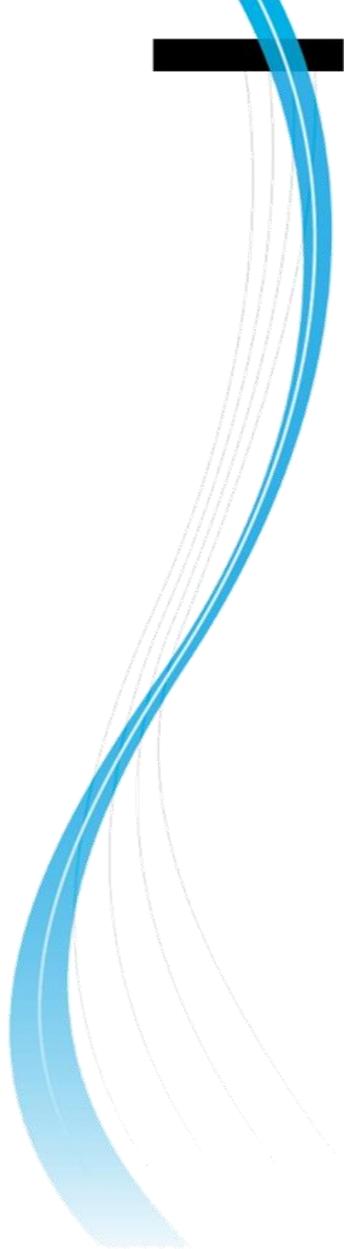
Les territoires ayant fait l'objet de fusion des Conseils régionaux et des organisations, alertent sur l'inachèvement des processus. Autant la fusion a pu être un atout pour repenser les mesures d'accompagnement, autant cela a pu être un frein quand les programmes étaient établis pour plusieurs années (les OF et CFA de deux ex régions fusionnées ont encore aujourd'hui des procédures d'achat de formation et/ou de financement de l'apprentissage différentes).

Organisation et pédagogie sont étroitement mêlées : les petits effectifs peuvent être regroupés, les publics peuvent être mixés dans les formations, etc. Les DRAAF attirent l'attention sur le fait que l'octroi de moyens pour de nouvelles organisations pédagogiques (dont formateurs) est un point important pour la réussite du changement (création de centres de ressources, d'outils d'autoformation, maîtrise des NTIC, etc. mais aussi gestion des rythmes d'alternance, gestion des certifications tout au long de l'année, etc.).

L'ingénierie de formation est sollicitée pour accompagner la mise en blocs de compétences, l'ingénierie de nouvelles formations en lien avec les acteurs économiques (branches professionnelles), et les modalités (à distance, situation de travail, développement de l'alternance).

Les notes régionales laissent transparaître des difficultés de positionnement dans un environnement plus large de certifications : l'articulation entre diplômes & titres et certifications de branches est abordée avec inquiétude, sans que l'on perçoive réellement d'où vient le danger. À ce stade, les régions qui envisagent une stratégie très large intégrant les OF privés dans la démarche, et s'inscrivent dans un process de concertation incluant les branches professionnelles apparaissent comme moins craintives.

La fonction pédagogique au sein de l'enseignement agricole apparaît comme un atout très important à développer et à mettre en exergue dans les différentes stratégies. L'hypothèse est que cet atout peut permettre de répondre à bon nombre d'enjeux de la loi du 5 septembre 2018.



2. Les fonctions support

Notre lecture de la loi sur les éléments venant impacter les fonctions support

Fonctions supports



- **Intégration des CFA dans le champs de la formation professionnelle : de nouvelles obligations et un nouveau régime à adopter :**
 - **CFA déclarés comme organisme de formation** à compter du 1^{er} janvier 2020
 - **Tout OF peut se déclarer CFA**
 - **CFA soumis au nouveau régime « qualité »** à compter du 1^{er} janvier 2022 (sauf établissements d'enseignement secondaire)
 - Un simple **dépôt du contrat auprès de l'OPCO** (à la place de la procédure d'enregistrement), à compter partir du 1^{er} janvier 2020
- **Evolution des modalités de financement des CFA :**
 - **Financement par les opérateurs de compétences en fonction du nombre de contrats d'apprentissage signés**, et non plus sur la base de subventions versées par les Régions
 - **Financement au « coût contrat »** déterminé par les branches professionnelles (**ou, dans certains cas, par décret**) ; péréquation possible pour les branches ne disposant pas de ressources suffisantes
 - **Financement additionnel possible par les Régions** dans le cadre de la péréquation territoriale ou subventions d'investissement
 - **Comptabilité analytique** : développement de nouveaux outils
- **Un CPF ouvert et promu** à l'ensemble des certifications, découpées en blocs de compétences, inscrites au RNCP, aux certifications et habilitations inscrites au répertoire spécifique des certifications et habilitations (RSCH) (qui remplacera « l'Inventaire » élaboré par la CNC)

- **Nouveaux circuits de financement**
- **Nouveaux acteurs**
- **Nouvelles pratiques**
- **Nouveaux process**

Notre lecture des notes régionales

Les fonctions support sont régulièrement citées dans les contributions régionales. Plusieurs dispositions de la loi vont les impacter assez fortement : l'inscription de l'OF / CFA dans une démarche qualité, le développement d'un nouveau modèle économique pour les CFA sur la base d'un paiement de la prestation au « coût contrat » avec la mise en place d'une comptabilité analytique, les besoins en nouvelles compétences.

Le recensement de ces besoins est amorcé pour quelques régions. Plusieurs axes se précisent : pilotage d'une nouvelle organisation, gestion management, accompagnement du changement, gestion administrative, gestion financière, gestion RH, management de la qualité, marketing commercial, ingénierie de formation, gestion des parcours des individus, etc. Des plans de formation sont attendus au niveau national (EDUTER et DGER) comme au niveau local, mobilisant les ressources existantes (DRF, FORMCO).

Les régions s'inquiètent du devenir des équilibres financiers de certains CFA et UFA. L'absence, à l'avenir, de subvention d'équilibre interroge et les attentes sont fortes en matière de modalités de fixation des coûts au contrat, comme des modalités de financement par les Régions pour les territoires ruraux. La mise en place d'une comptabilité analytique ne semble pas poser de difficultés en soi si elle est accompagnée.

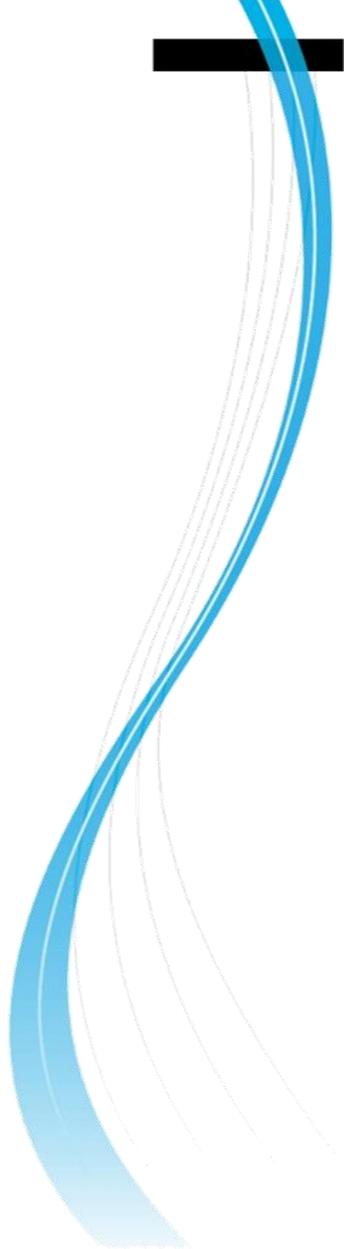
L'inscription dans une démarche qualité est pour quelques régions quelque chose à construire complètement alors que dans d'autres, tous les CFA et CFPPA sont engagés, soit suivant les programmes « qualité » mis en place par les Conseils régionaux soit de leur propre initiative dans le cadre d'une stratégie d'EPLEFPA.

Les Conseils régionaux ont engagé, de façon différenciée, différentes opérations visant à développer et structurer la politique régionale d'apprentissage : démarche qualité, développeurs de l'apprentissage, développement d'un certain nombre de labels, ... Il en résulte une grande diversité de situations et surtout de programmes « qualité ».

Autant les notes régionales évoquent les conséquences de la loi sur l'apprentissage, elles n'évoquent pas ou peu les questions de financements mobilisés par les individus (CPF) dont le processus va être renouvelé par l'introduction de la monétarisation et la désintermédiation du CPF. Les fonctions support, dans la mesure où les CFA et CFPPA se rapprocheront, seront amenées à partager également de nouvelles compétences en matière de « gestion du CPF », et donc du premier accueil du candidat à un parcours de formation, tout comme de sa personnalisation (adaptation de la durée au regard des besoins).

Une stratégie d'accompagnement des personnels occupant les fonctions support se dessine dans la quasi-totalité des régions. Leur variabilité est due essentiellement à la nature de la politique régionale de l'apprentissage portée par le Conseil régional et les outils et process d'accompagnement qu'ils ont mis à disposition des OF et des CFA.

Il ne faut pas oublier les impacts sur les équipes assurant les fonctions support dans les dispositifs de formation professionnelle.



3. La fonction management & direction

Notre lecture de la loi sur les éléments venant impacter la fonction management & direction

Fonction management & direction



- Les **CFA** doivent se déclarer **organismes de formation** et les organismes de formation peuvent accueillir des apprentis :
 - In fine, des missions identiques
 - Des organisations croisées
 - Transformation des gouvernances CFA (conseil de perfectionnement) et CFPP (conseil de centre)
 - Animation de réseaux (CFA / CFPPA)
- Le transfert de compétences de la Région aux branches professionnelles implique
 - **Pilotage par les branches**, et plus par les Régions (ouverture / fermeture CFA)
 - **une reconfiguration des acteurs situés de l'environnement de l'EPLEFPA mais surtout au niveau régional** :
 - Nouvelle représentation des opérateurs de compétences
 - Nouveaux regroupements de branches professionnelles
 - Nouvelles compétences pour la Région
 - Nouveaux circuits financiers
- Cela va induire **un changement dans les organisations du travail** au sein de l'EPLEFPA
 - Entraînant pour les équipes de direction une prise en compte de l'accompagnement des personnels dans ce changement.

- **Conduite du changement**
- **Nouvelles représentations**
- **Nouvelles compétences**
- **Nouvelles configurations des acteurs en région**

Notre lecture des notes régionales

Au travers des notes régionales, les fonctions de management & de direction sont très peu évoquées en tant que telles. Il y est cependant régulièrement fait référence (le plus souvent en creux), dès lors que se pose - dans la région - la question du rapprochement au sein d'un EPLEFPA, du CFA et du CFPPA.

La tendance générale – dans la recherche du modèle le plus adapté en fonction de la situation régionale – est à la mise en place d'une stratégie de réseautage dont l'objectif est de jouer la complémentarité là où pourrait prendre place la concurrence. Dans quelques régions, historiquement bien dotées en OF privés, la question se pose également d'un réseau supra « public + privé ».

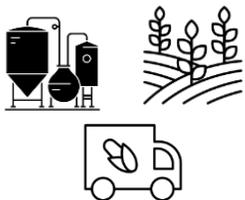
Pour certains, la solution réglementaire est déjà en place (CFA sans mur, réseau de CFPPA hébergeant des UFA) alors que pour d'autres, elle reste à construire. Sur ce point, le processus de fusion des Régions est cité comme ayant été un moyen d'anticiper sur la mise en place de ce modèle. Pour autant, la question statutaire des personnels (protocoles de gestion des personnels, financement des postes, etc.) est le plus souvent citée comme étant un frein important dans le management des organisations renouvelées.

Ces préoccupations nous apparaissent légitimes puisque les CFA devront se déclarer organismes de formation et que les organismes de formation pourront accueillir des apprentis (la plupart le font déjà dans le cadre d'UFA). Cela multiplie les sites d'accueil des individus en formation et engage les personnels de direction des EPLEFPA dans un travail de GPEC interne, voire territoriale avec d'autres EPLEFPA voisins.

En termes de management des organisations, le réseautage est présenté comme une solution à la concurrence. Mais certaines régions vont plus loin en envisageant des mutualisations de fonctions au sein de ces réseaux : partenariat, réponse aux appels d'offre, communication, etc.



PARTIE 2 : Les changements induits dans l'environnement des EPLEFPA



Partenaires socio-professionnels

Ce que dit la loi ...

- **Détermination du « coût contrat » par les branches professionnelles, appuyées par les nouveaux opérateurs de compétences (OPCO).**
- **Perte par la Région de la mission de pilotage des politiques publiques de l'apprentissage.**
- **Renforcement du rôle de la Région dans la politique régionale d'orientation.**
- **Rapprochement des régimes d'alternance : contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage**
- **Création d'une aide unique (versée par l'État)** pour les entreprises de moins de 250 salariés embauchant des jeunes préparant un diplôme ou un titre à finalité professionnelle équivalant au plus au baccalauréat (en remplacement des différentes aides existantes). Montant et modalités d'attribution déterminés par décret.

Notre lecture des notes régionales

Les régions font toutes état de relations récentes avec les partenaires socio professionnels. Certaines font références aux différentes représentations des employeurs, d'autres à la Chambre régionale d'Agriculture. Toutes les régions évoquent l'impossibilité à ce jour d'aller plus loin dans la stratégie, faute de connaissance des modalités des nouveaux OPCO et de la détermination des « coûts contrat ».

Les Chambres d'agriculture sont souvent citées comme des acteurs s'intéressant au développement de l'apprentissage, sans qu'à ce jour plus de renseignements soient donnés sur cet intérêt ... Quelques régions évoquent la possibilité d'un développement global de l'apprentissage coordonné par la Chambre.

Les branches professionnelles restent peu mobilisables au niveau local (EPLEFPA), davantage au niveau régional sous réserve cependant d'une structuration existante et active. Le rapport aux branches est renvoyé par certains au niveau national.

L'entreprise est très peu présente dans les notes régionales. Trois régions évoquent l'importance de la pro activité envers les entreprises pour augmenter les possibilités d'accueil d'apprentis.



Les autres OF & systèmes éducatifs

Ce que dit la loi ...

- **Réforme de la voie professionnelle :**
 - Accès à l'apprentissage dans tous les lycées professionnels
 - Information renforcée sur les métiers, les formations et connaissance des taux d'insertion (Régions / professionnels de l'orientation / CFA et lycées professionnels)
- **Intégration des CFA dans le champs de la formation professionnelle et tout OF peut se déclarer CFA**
 - Libéralisation du marché
- **Rapprochement des régimes d'alternance**
 - contrat de professionnalisation et contrat d'apprentissage

Notre lecture des notes régionales

A la lecture des textes régionaux, il nous semble que de nombreuses inquiétudes transpirent quant aux moyens à mettre en œuvre pour se « protéger » d'une possible concurrence accrue des OF. Cette notion de concurrence transparait également en termes de certification : diplômes d'Etat ou certifications de branches ?

Pour se « protéger » et continuer à exister, deux stratégies apparaissent clairement :

- l'une vise à associer l'ensemble des OF et CFA dans un vaste réseau jouant ainsi la carte de la complémentarité (logique d'opportunité) ;
- l'autre vise à développer une offre au titre de l'enseignement agricole public, dotée de toutes les qualités nécessaires pour être de la meilleure qualité possible (logique de danger).

Des incertitudes sont perceptibles quant aux choix à faire.

La recherche de cohérence est pour l'échelon régional, à rechercher dans le cadre du CPRDFOP sous l'égide du CREFOP. L'interrogation constante est celle du transfert de la politique régionale d'apprentissage du Conseil régional vers les branches professionnelles ... Comment ? Avec quels moyens ? Dans quelle continuité ou rupture avec la politique du Conseil régional ?

La stratégie à adopter reste totalement à construire sur ce champ.

Pour mémoire, seules trois régions mentionnent le PRIC comme cadre de mise en cohérence, et une mentionne la relation aux campus des métiers (EN).



Les individus (bénéficiaires des formations)

Ce que dit la loi ...

- **Evolution du contrat d'apprentissage :**
 - **Limite d'âge** pour rentrer en apprentissage repoussée à 29 ans révolus (au lieu de 25 ans), sans limite d'âge comme actuellement pour certains publics (travailleurs handicapés...)
 - **Durée minimale** du contrat ramenée à 6 mois (au lieu d'un an)
 - **Dérogations possibles aux durées quotidienne et hebdomadaire de travail** pour les jeunes salariés (moins de 18 ans)
- **Simplification des conditions de rupture du contrat :** dans un certain nombre de cas (accord des parties, faute grave, inaptitude, exclusion définitive du CFA, liquidation judiciaire...), rupture possible du contrat sans intervention du conseil de prud'hommes
- **Nouvelles voies d'accès : CPF de transition professionnelle et CPF**
- **Autonomie des individus et modularisation du diplôme** (blocs de compétences)

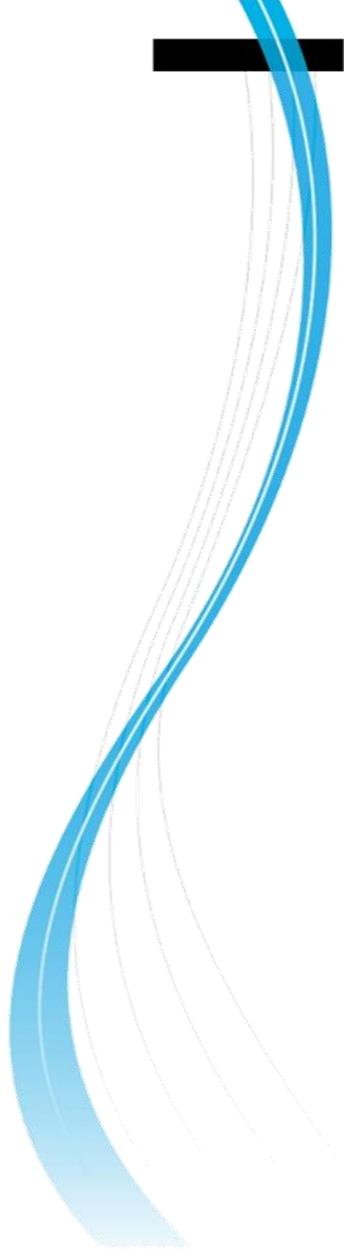
Notre lecture des notes régionales

La prise en compte de l'individu - en tant que tel - est peu mentionnée dans les textes des DRAAF.

Des régions s'interrogent sur la capacité à gérer les publics de 25 à 29 ans en apprentissage, d'autres sur la manière de gérer le CPF, d'autres encore rappellent les difficultés de la législation du travail en matière d'utilisation des machines pour les plus jeunes. Plusieurs évoquent des questions de lisibilité de l'offre de formation pour les individus eux-mêmes. Quelques régions s'interrogent sur la capacité des personnels à gérer d'emblée les accompagnements individuels des candidats.

Le passage d'une logique de prescription à une logique de libre choix est peu évoqué en tant que tel.

Quelques régions font état d'expériences ou de projets visant à mixer les publics entre CFA et CFPPA voire entre CFA et lycée (plus rare).



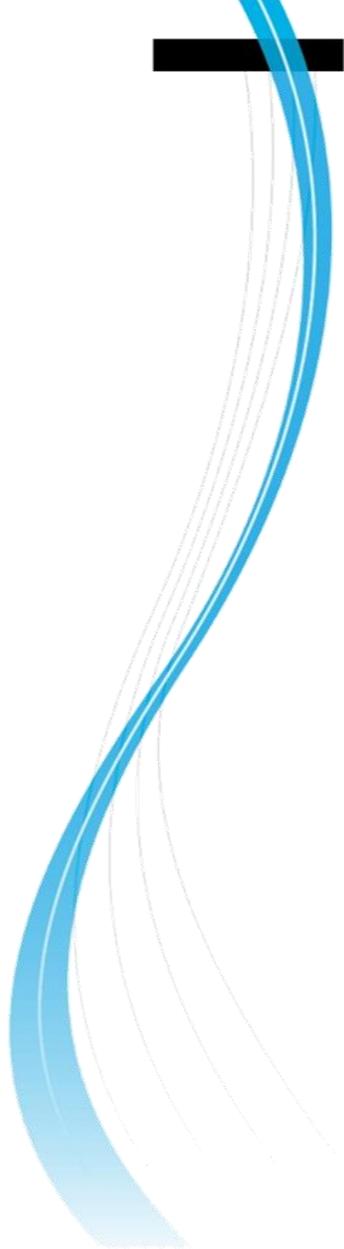
PARTIE 3 : à la recherche du modèle idéal ...
Nos hypothèses

Le « modèle » le plus en phase avec la loi « ... ce sera plus facile s'il existe ... »

- **Une dynamique forte de réseautage :**
 - Réseaux mixtes :
 - CFA & CFPPA (& lycées ?)
 - Public & Privé
 - Réseau « apprentissage »
 - CFA territorial (département, région) « sans mur »
 - Réseau Éducation & formation
 - Éducation nationale, AFPA, ...
- **Une relation étroite avec le monde professionnel :**
 - Chambres d'agriculture (territoriales)
 - Fédérations d'employeurs à représentation régionale
 - Avec des conventions signées
- **Une dynamique forte d'innovation pédagogique :**
 - Pratique de l'individualisation (parcours individuel)
 - Offre de services en blocs de compétences (UC ou infra)
 - Pratique d'expérimentation :
 - Mixité des publics
 - Mixité des parcours

Les points de vigilance

- **La relation au monde professionnel**
 - Branches « puissantes » : le paysage (UNEP)
 - Branches « inexistantes » : les services à la personne
 - Consulaires : pilote et/ou partenaire ?
- **La relation à l'enseignement privé sous contrat**
 - Entre concurrence et complémentarité
- **La place de l'échelon régional**
(DRAAF et l'Etat dans son ensemble)
dans le transfert de compétences de la Région aux branches ...



Votre correspondante sur cette mission :

Dominique VIAL

Tél. : 06 17 48 16 96

e.mail : dominique.vial@amnyos.com



Siège social

11, avenue Philippe Auguste

75011 **PARIS**

Tél : 01 43 13 26 66 – fax : 01 43 13 26 65