



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

**DGER
Inspection de l'Enseignement Agricole**

**ÉLABORATION D'UN TABLEAU D'INDICATEURS DE SUIVI
DE LA SITUATION ÉCONOMIQUE ET FINANCIÈRE
ET DE L'EXERCICE DES MISSIONS DES EXPLOITATIONS
AGRICOLES ET DES ATELIERS
TECHNOLOGIQUES DES EPLEFPA**

LES INSPECTRICES ET INSPECTEURS DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE

**Magali BENOIT
Xavier BORDENAVE
Joël DEMULE
Sylvie JARSALE
Patrick LIZEE
Michel PECQUEUX
Joël RIGAL
Véronique WOZNIAK**

Mars 2015

R15 001

RÉSUMÉ

La Directrice Générale de l'Enseignement et de la Recherche, dans sa lettre de commande pour 2010-2011, a sollicité l'inspection pour l'« **Élaboration d'un tableau d'indicateurs de suivi de la situation économique et financière des EA/AT** ». La commande se situait dans le cadre global du contrôle de gestion et des contrôles budgétaires et internes qui se sont développés pour accompagner le déploiement de la LOLF. Elle se plaçait aussi dans le contexte spécifique des activités agricoles et agroalimentaires qui comporte des aléas que doit relever l'analyse des risques, partie intégrante du contrôle interne.

Le rapport afférent à la commande a été rendu au commanditaire en mars 2012. Il a été suivi de la mise en situation expérimentale de ses préconisations au cours de l'année scolaire 2012 / 2013 sur l'ensemble des EA/AT de la région Aquitaine. Un certain nombre d'adaptations liées à l'évolution du contexte et une meilleure rationalisation des travaux, en particulier en matière de simplification des opérations et de valorisation de la base de données ALEXIA, en a découlé.

La lettre de commande 2013/2014 de la Directrice Générale de l'Enseignement et de la Recherche a précisé les évolutions nécessaires à mettre en œuvre soit : **Actualisation des propositions du rapport « Élaboration d'un tableau d'indicateurs de suivi de la situation économique et financière des exploitations agricoles et des ateliers technologiques des EPLEFPA » remis en mars 2012 au vu du test de 2013 et du plan d'action « Enseigner à Produire Autrement »**.

S'appuyant sur les fondamentaux du rapport de 2012 les inspecteurs ont mis en place un groupe de travail interne à l'IEA qui, suite au test aquitain et à l'analyse de ses résultats, a rédigé un nouveau rapport avec pour objectif d'actualiser le précédent.

Dans la logique de la commande :

- les indicateurs économiques et financiers ont été réduits, affinés et mis en conformité avec la rénovation de l'instruction comptable M99,
- les indicateurs de l'exercice des missions dévolues aux EA/AT ont été redéployés avec pour objectifs :
 - d'intégrer la contribution des EA/AT dans le cadre du plan d'action « Enseigner à Produire Autrement »,
 - de rechercher une articulation avec la base de données ALEXIA,
 - de se positionner en phase avec l'évolution des critères relatifs au prochain classement des EA/AT,
- la méthodologie d'auto-évaluation des indicateurs d'exercice des missions des EA/AT a été simplifiée laissant les équipes de direction des établissements, les enseignants, les formateurs, agents et les partenaires concernés par les centres EA/AT proposer aux validations respectives du directeur de l'EPLFPA et du CSRFD avant inscription dans la base de données ALEXIA, une évaluation propre à chaque indicateur.

Au niveau local, les indicateurs doivent aussi permettre de réaliser une « photographie » fidèle de l'activité de l'EA/AT, un diagnostic de son fonctionnement de ses caractéristiques, de ses empreintes éducatives, économiques, techniques, environnementales et sociales. Il s'agit, dans un premier temps de recueillir les objectifs assignés au système afin d'en mesurer l'atteinte dans un deuxième temps à l'aide d'indicateurs adaptés. Ils constituent un repère qui permet de mesurer le chemin parcouru, de piloter le système dans une démarche de progrès et de disposer d'outils de comparaison, d'échange, de création de références et de pilotage.

Le groupe de travail a donc considéré que trois tableaux de bord devaient être mis en place à partir de tables d'indications alimentées par la base ALEXIA et par des données ou indexations régionales ou locales :

- le tableau de bord national, fonction d'alerte et de « reporting »,
- le tableau régional, outil d'échanges et de communication,
- le tableau de bord local, lecture des axes stratégiques de l'EA/AT et du pilotage.

Pour la fonction d'alerte sur les aspects financiers, une synthèse est prévue en positionnant chaque EA/AT sur un graphe à deux axes, fonds de roulement net et résultat d'exercice et dans un des quatre niveaux de risques. Chaque année le résultat commenté est transmis à la DGER en complément de l'analyse de ses services.

Pour la DGER, la proposition de tableaux de bord faite par le groupe de travail pourrait s'agréger avec les travaux relatifs aux indicateurs des EPL et des CFA-CFPPA. Le calendrier retenu devra prendre en considération les périodes des entretiens de gestion. Le système proposé sera d'autant plus efficient que la saisie des données s'effectuera régulièrement et avec fiabilité. Cette nécessaire évolution implique que le décalage présent actuellement entre la sortie validée des données de la base de données ALEXIA et les objectifs calendaires fixés par la DGER disparaissent au profit de la performance du système.

Pour l'autorité académique, il s'agit de construire un tableau de bord contextualisé, voire co-construit et partagé avec les établissements, certes, mais aussi avec le Conseil Régional.

Les EPLEFPA et les EA/AT doivent accorder une grande importance à la qualité de la saisie des données dans la base ALEXIA, à leur vérification et à leur validation. La rigueur doit être aussi de mise dans la démarche d'appréciation des indicateurs à dire d'expert :

- auto-évaluation par le DEA-DAT, les acteurs et partenaires associés,
- échange au sein de l'équipe de direction et validation par le directeur de l'EPL,
- régulation avec le chargé de mission régional EA/AT et évaluation partagée puis validation par le DRAAF-SRFD.

Enfin l'élaboration du projet stratégique de l'exploitation et/ou de l'atelier technologique, projet décliné en axes stratégiques, objectifs et plan d'actions constitue le socle des indicateurs. Au-delà de leur rôle d'alerte, ces derniers doivent ainsi caractériser les EA/AT et leur diversité pour aborder une typologie, par fonctions et missions en relation avec les axes et les objectifs déclinés dans le projet stratégique de l'EA/AT.

Les indicateurs de situation économique et financière annuelle permettent aussi de comparer le comportement conjoncturel des différentes catégories d'EA/AT, en se référant à leurs OTEX respectives, aux unités privées et au Réseau d'Information Comptable Agricole, tout en intégrant leurs spécificités dans les analyses et les interprétations. Ils peuvent encore servir à approcher une « modélisation » de l'organisation et du fonctionnement des EA/AT. Enfin on peut les valoriser à chaque étape budgétaire de manière prévisionnelle et aborder ainsi l'analyse des risques avec des tableaux de bord prospectifs. Au-delà de la « modélisation » certains indicateurs vont servir, aux niveaux régionaux et locaux, à scénariser des empreintes à partir de variations testées dans les systèmes de production. Ils peuvent également être utilisés pour réaliser des simulations, de l'évaluation *ex-ante* dans une recherche d'amélioration des performances de l'EA/AT.

SOMMAIRE

RÉSUMÉ	2
INTRODUCTION : LA COMMANDE, ORIGINE ET CONTEXTE.....	5
LA COMMANDE ET LA MÉTHODE	6
I. LES EXPLOITATIONS ET LES ATELIERS TECHNOLOGIQUES	7
I. 1. La vocation pédagogique : l'unité de production moyen de formation.....	7
I. 2. Contribution ou participation aux missions dévolues aux EA/AT	8
I. 3. Prise en compte de la politique nationale avec le projet Agro-écologique et le plan action "Enseigner à Produire Autrement" : le Programme Régional pour la Transition Agro-écologique....	9
II. LES INDICATEURS.....	11
II. 1. Les indicateurs économiques et financiers	11
II. 2. Deux ratios pour situer la place de l'EA/AT dans l'EPLEFPA.....	15
II. 3. Les indicateurs technico-économiques nationaux : une pertinence débattue.....	16
II. 4. Les indicateurs de l'exercice des missions dévolues aux EA/AT.....	17
III. LES TABLEAUX DE BORD.....	26
III. 1. Le tableau de bord national	27
III. 2. Le tableau de bord régional.....	28
III. 3. Le tableau de bord local	28
IV. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE ET PROCÉDURES : VALORISATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS	30
IV. 1. Modalités de mise en œuvre et procédures.....	30
IV. 2. Valorisation, interprétation et alertes	31
V. RECOMMANDATIONS.....	33
V. 1. À la DGER	33
V. 2. Aux DRAAF-SRFD	33
V. 3. Aux EPLEFPA et aux EA/AT	33
CONCLUSION	34
SIGLIER.....	35

INTRODUCTION : LA COMMANDE, ORIGINE ET CONTEXTE

Dès 2006, suite à une commande du Directeur Général de l'Enseignement et de la Recherche, visant à disposer d'un outil de détection des risques de crises dans les établissements publics locaux d'enseignement et de formation professionnelle (EPLEFPA), plusieurs initiatives ont conduit à l'élaboration d'indicateurs pour les EPLEFPA et pour les centres CFA-CFPPA. L'objet de la commande de la direction générale (2010) a été de mettre en place une démarche analogue pour les exploitations agricoles et les ateliers technologiques (EA/AT).

En réponse à cette demande un chantier spécifique composé d'inspecteurs de diverses compétences (EA/AT-Expérimentation-Développement / Pédagogique / Administrative Juridique et Financière) a été mis en place au sein de l'inspection en 2010/2011. Les travaux ont abouti à l'élaboration en mars 2012 d'un rapport intitulé :

« Élaboration d'un tableau d'indicateurs de suivi de la situation économique et financière des exploitations agricoles et des ateliers technologiques des EPLEFPA ».

Au cours de l'année scolaire 2012/2013, l'inspection s'est vue confier une mission d'expertise relative à l'appui à la DRAAF Aquitaine qui intégrait :

- la mise en place d'un outil de quantification des coûts liés à l'exercice des missions dévolues aux EA/AT,
- la réflexion sur la définition et la mise en œuvre d'indicateurs de collecte de l'information liés aux modalités de calcul de la « subvention pédagogique » attribuée par la collectivité régionale aux EA/AT.

Dans ce cadre, les préconisations émises par le rapport utilisé en tant qu'outil méthodologique, ont été suivies et l'application « en vraie grandeur » des indicateurs a été testée sur toutes les exploitations et ateliers technologiques de la région Aquitaine. Les résultats obtenus suite au déroulement de cette opération ont été analysés par les inspecteurs, les directeurs d'établissements et des centres concernés et les services de la DRAAF-SRFD. Les principales conclusions retenues ont fait l'objet de notes spécifiques transmises au doyen, elles établissaient un certain nombre de recommandations et conseils parmi lesquels :

- **concernant la mise en œuvre d'évolutions propres à la rédaction du rapport et à l'évolution du contexte :**
 - la modification du titre (prise en compte de l'aspect « indicateurs de l'exercice des missions » et plus seulement des indicateurs économiques et financiers),
 - la mise en place de corrections techniques et d'adaptations spécifiques suite au test (compléments d'explication - suppression d'indicateurs économique-financiers - adaptations) et la prise en compte de l'instruction comptable M99 rénovée.
- **concernant l'exercice des missions dévolues aux EA/AT :**
 - l'intégration efficiente de la politique nationale dans le cadre du plan d'actions « Enseigner à Produire Autrement » et la modification en conséquence des indicateurs et en particulier de l'ICPP (Indicateur de Contribution aux Politiques Publiques),

- l'évolution du processus de recueil et de traitement des données qui devra être adapté dans l'objectif d'une utilisation optimale du « système d'information » de la base de données ALEXIA (calendrier, élaboration des tableaux de bord, échanges avec les échelons local et régional),
- l'établissement d'une coordination harmonieuse avec les travaux afférents à l'évolution des critères du futur classement des EA/AT.

En déclinaison, la lettre de commande de la DGER à destination de l'inspection pour l'année 2013/2014 précisait :

Actualisation des propositions du rapport « Élaboration d'un tableau d'indicateurs de suivi de la situation économique et financière des exploitations agricoles et des ateliers technologiques des EPLEFPA » remis en juin 2012 au vu du test de 2013 et du plan « Produire Autrement ».

LA COMMANDE ET LA MÉTHODE

Le doyen a arrêté la composition du groupe d'inspectrices et d'inspecteurs chargés du chantier en associant plusieurs compétences (Pédagogique / Administrative Juridique et Financière / Exploitations-Ateliers technologiques-Expérimentation/Développement), afin d'explorer les différents volets du sujet.

Composition du groupe d'inspecteurs

- **Inspectrice à compétence administrative juridique et financière**
Sylvie JARSALE
- **Inspecteurs (trices) à compétence pédagogique**
Magali BENOIT (Agronomie), Joël RIGAL (Zootechnie), Véronique WOZNIAK (Documentation et Technologies de l'Informatique et du Multimédia),
- **Inspecteurs Exploitations-Ateliers technologiques-Expérimentation-Développement**
Xavier BORDENAVE, Joël DEMULE, Patrick LIZEE, Michel PECQUEUX.

Dans une première phase du chantier les inspecteurs, en regard des conclusions du test en région Aquitaine, ont proposé des évolutions des indicateurs économiques et financiers. Les inspecteurs des sciences et techniques et les inspecteurs des EA/AT et de la mission Expérimentation et Développement ont approfondi dans un second temps la réflexion sur les indicateurs propres à l'exercice des missions dévolues aux EA/AT.

Les évolutions souhaitées ont pris en compte :

- les politiques nationales, régionales et locales notamment au regard du projet Agro-écologique pour la France et du plan d'action « Enseigner à Produire Autrement »,
- l'harmonisation avec les travaux relatifs à la méthodologie et aux critères de classement des EA/AT,

- les liens indispensables avec la base de données ALEXIA dans un but de simplification et de rationalisation des opérations.

L'expertise d'un deuxième cercle composé de représentants des chargés d'animation du réseau régional des EA/AT, des DEA-DAT, d'un représentant des Chefs de SRFD et des représentants des directeurs d'EPLEFPA, effective dans l'opération précédente n'a pas été renouvelée en raison des échanges réguliers des inspecteurs avec les DEA-DAT, les chargés d'animation du réseau régional des EA/AT, les directeurs d'EPLEFPA et le SRFD tout au long de l'année scolaire 2013/2014 lors de la réalisation du test aquitain.

Le présent rapport prend donc appui sur les fondamentaux du précédent en proposant les évolutions préconisées dans l'esprit de la nouvelle commande.

I. LES EXPLOITATIONS ET LES ATELIERS TECHNOLOGIQUES

L'exploitation agricole (EA) et l'atelier technologique (AT) tels que définis dans l'article L811-8 alinéa 3 du code rural, sont des centres de l'EPLEFPA. A ce titre, ils remplissent les missions que leur confie le même code dans son article L811-1.

I. 1. La vocation pédagogique : l'unité de production moyen de formation

La notion, inscrite dans le code rural et de la pêche maritime¹, de « vocation pédagogique » des exploitations agricoles et des ateliers technologiques est traduite dans la circulaire DGER/FOPDAC/C2001-2007 du 25 juin 2001. Ces unités de production voient leur orientation, leur conduite et leur gestion se référer aux usages et pratiques commerciales des professions concernées : polyculture, élevage, horticulture, arboriculture, viticulture, transformation des viandes, centre équestre... La fonction de production et de commercialisation de biens transformés ou non transformés et de services s'inscrit donc dans une continuité d'actions largement indépendantes des rythmes scolaires. La contribution de ces unités de production au service public de formation et d'éducation nécessite donc, à la fois, qu'elles aient une organisation, des pratiques et des résultats comparables à ceux des entreprises professionnelles² et qu'elles offrent aussi des situations de formation adaptées.

Pour cela, l'utilisation du logiciel Cocwinelle permet, à compter de l'exercice 2002, un suivi budgétaire et comptable distinct pour tous les centres de l'EPLEFPA. C'est ainsi qu'il est désormais possible d'obtenir un bilan de l'EA/AT et tous les documents comptables qui s'y rapportent : balance, développement des dépenses et des recettes, compte de résultats, capacité d'autofinancement, soldes intermédiaires de gestion...

¹ Art R811-9 « les exploitations agricoles et les ateliers technologiques sont des unités de production à vocation pédagogique
*L'exploitation agricole est une unité de production de matières premières, vendues en l'état ou après première transformation, qui assure à ce titre les fonctions économiques, environnementales et sociales prévues à l'article L. 311-1 du code rural.
L'atelier technologique est une unité de traitement, de transformation et de vente de produits obtenus à partir de matières premières agricoles introduites ou produites sur l'exploitation ou une unité de services vendus à des particuliers ou à des collectivités.
Leur orientation, leur conduite et leur gestion, qui se réfèrent aux usages et pratiques commerciales des professions concernées, sont utilisées comme moyens de formation, d'expérimentation, de démonstration et de développement ».*

² M99, titre I, chapitre II, les exploitations et ateliers sont gérés « selon les lois et usages de la profession correspondante dans le respect des règles de la comptabilité publique. Elles doivent, à partir de leurs ressources propres, assurer :
- l'ensemble des charges relatives à l'acte de production,
- la rémunération d'au moins une unité de travail à temps complet ».

I. 2. Contribution ou participation aux missions dévolues aux EA/AT

L'établissement, dans le cadre de son projet, doit aussi définir les modalités de sa participation au développement des territoires dans lesquels il s'insère. Il le fait en particulier en étant associé « *aux programmes de développement agricole nationaux, régionaux et départementaux* », et il contribue « *également à l'animation du milieu rural et au développement local* » (Code rural article R 811-8). Au sein des EPL, qui ont vocation à remplir les cinq missions, les EA/AT contribuent plus spécifiquement et de manière effective aux activités de développement, d'expérimentation, et d'innovation agricoles et agroalimentaires :

« Tout établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole [...] regroupe plusieurs centres :

[...]3° Un ou plusieurs ateliers technologiques ou exploitations agricoles qui assurent l'adaptation et la formation aux pratiques professionnelles et qui contribuent à la démonstration, à l'expérimentation et à la diffusion des techniques nouvelles, en cohérence avec les orientations des politiques publiques pour l'agriculture. » (Code rural L 811-8).

Cette mission est aussi, très souvent, en synergie avec la mission d'animation et de développement des territoires (ADT).

Les EA/AT peuvent être partenaires d'autres structures, organismes ou plus largement entités (chambres d'agriculture, instituts techniques, établissements d'enseignement supérieur, unités de recherche, CRITT, GIEE, RMT...) dans l'élaboration et la mise en œuvre de « *projets communs concernant la production de biens alimentaires et non alimentaires, et les questions relatives à la protection de l'environnement et à l'aménagement du territoire liées à l'activité agricole et agro-industrielle* » (Code rural L800-1). Les projets communs sont notamment des projets de création d'unités mixtes technologiques (UMT) ou des réseaux mixtes technologiques (RMT) mais cela peut concerner aussi des plates-formes technologiques, en particulier pour les ateliers agroalimentaires.

Ainsi on retrouve la nécessité de dépasser l'approche strictement économique et financière de la production et de considérer les indicateurs relatifs à la formation et aux autres missions. Le plan annuel de performances 2012 du programme 143 souligne ainsi que :

« En matière de politiques sectorielles, la loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche du 27 juillet 2010 a ancré dans les missions de l'enseignement agricole la prise en compte des problématiques de développement durable, ainsi que l'expérimentation et l'innovation dans les domaines agricole et agroalimentaire. De même l'enseignement agricole est impliqué dans le programme national de l'alimentation (PNA).

Un chantier important, pluriannuel, a été lancé pour rénover la totalité des référentiels de formation en prenant en compte ces orientations...

D'autres outils sont sollicités pour répondre à ces objectifs et armer les futurs professionnels, formés aujourd'hui dans l'enseignement agricole, pour leur permettre de répondre aux exigences de la société et aux prescriptions réglementaires nouvelles. Il s'agit notamment des exploitations agricoles des lycées, des actions de développement territorial réalisées par les enseignants avec les élèves, et des réseaux travaillant sur des thématiques-clés du développement durable (eau, biodiversité, agriculture biologique...).

Ces mesures se traduisent au niveau des indicateurs de pilotage par des ambitions à la hausse pour les indicateurs de l'objectif 2 (conventionnement pour les actions de développement territorial et pour l'expérimentation agricole, satisfaction des usagers) »³.

Ainsi : « Depuis 2007 est mise en place une collecte simplifiée des données permettant de calculer des indicateurs LOLF relatifs à l'activité des EPLEFPA en matière d'animation et développement des territoires, et d'expérimentation et innovations et agroalimentaires »⁴.

Cette mission est aussi, très souvent, en synergie avec la mission d'animation et de développement des territoires (ADT).

En introduisant les notions « *d'enjeux de performance économique, sociale, environnementale et sanitaire des activités de production* » (Code rural L800-1), la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt du 13 octobre 2014 précise le rôle des établissements qui « *participent en lien avec les professionnels des secteurs concernés, aux politiques d'éducation, de recherche, de développement scientifique, technologique et d'innovation, de sécurité alimentaire, de sécurité sanitaire et de santé publique, de développement agricole, de développement durable, de promotion de l'agro-écologie, dont l'agriculture biologique* » (Code rural L800-1).

Les EA/AT peuvent être partenaires d'autres établissements, organismes ou plus largement entités (Chambres d'agriculture, instituts techniques, enseignement supérieur, recherche, CRITT, GIEE, RMT...) dans l'élaboration et la mise en œuvre de « *projets communs* » (Code rural L800-1) « *notamment des projets de création d'unités mixtes technologiques et de réseaux mixtes technologiques, en partenariat entre les organismes ou établissements énumérés à cet article* » (Code rural D800-1).

Il restera nécessaire pour l'analyse de contextualiser les valeurs des indicateurs reportées dans les tableaux de bord en prenant en compte les projets locaux et régionaux : projet d'établissement, PREA, PREAP, PRAD et les stratégies des collectivités territoriales.

I. 3. Prise en compte de la politique nationale avec le projet Agro-écologique et le plan action "Enseigner à Produire Autrement" : le Programme Régional pour la Transition Agro-écologique

Préalablement au vote de la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt et du projet Agro-écologique pour la France, la note de service DGER/SDRICI/2014-237 en date du 27/03/2014 et qui a pour objet « *l'élaboration d'un programme régional de l'enseignement agricole pour la transition agroécologique et de mobilisation à cet effet des exploitations agricoles et des ateliers technologiques* » précise que :

« [...] l'activité agricole s'appuie sur des ressources naturelles qu'il convient de préserver. A cette fin, il convient d'engager une évolution des modèles de production, qui place l'agronomie au cœur des pratiques, pour combiner performance économique et performance environnementale... L'accompagnement des exploitations agricoles dans leur transition agro-écologique, pour qu'elles soient plus économes en intrants et en énergie et assurent durablement leur compétitivité, apparaît donc prioritaire.

³ Extrait de la « *Présentation stratégique du projet annuel de performances* » du programme 143 Enseignement technique agricole PLF 2011 page 360

⁴ Note de service DGER/MCG/N2011-2168 du 6 décembre 2011

L'enseignement agricole doit être exemplaire et prendre toute sa place pour relever ce défi... L'engagement des exploitations et ateliers technologiques de l'enseignement agricole dans la construction et la diffusion de pratiques agricoles plus autonomes et résilientes a été encouragé par la circulaire DGER/SDRIDIC/C2008-2009 du 27 juin 2008 qui définissait d'une part, des thématiques prioritaires d'action et d'autre part, des objectifs quantifiés en termes de réduction des intrants, de conversion à l'agriculture biologique, d'autonomie énergétique.

Les exploitations de l'enseignement agricole se sont donc engagées dans des pratiques agricoles innovantes dans des domaines très variés. Il convient maintenant d'amplifier et d'encourager la transition d'un plus grand nombre d'entre elles vers des systèmes de production agro-écologiques, préfigurant la refondation de l'agriculture française.

Dans la mesure où les enjeux sont aujourd'hui intrinsèquement territoriaux, la transition agroécologique des exploitations de l'enseignement agricole doit être préparée à l'échelon local, partagée et portée par les acteurs institutionnels et économiques de ce territoire. [...] ».

Dans ce cadre, les EA/AT doivent participer à « créer les modèles nouveaux qui seront la réponse aux défis posés, à la fois produire et répondre aux questions sociale et environnementale » (conclusion de la journée « Agricultures : Produisons autrement » par M le Ministre de l'agriculture - 18 décembre 2012).

Par ailleurs, la note de service du 13 février 2015 invite les DRAAF et DAF à enrichir les programmes régionaux de l'enseignement agricole pour la transition agroécologique et la mobilisation des EA/AT DGER/SDRICI/2015-138.

La prise en compte des politiques publiques et leur déclinaison dans le plan « Produire Autrement » en tant que support d'innovation, de démonstration et d'application se positionne donc comme mission déterminante des exploitations et ateliers technologiques. A ce titre leur mise en œuvre doit être évaluée par les critères propres liés au classement des EA/AT.

Les groupes d'indicateurs proposés sont donc les suivants :

- indicateurs de situation économique et financière,
- indicateurs de place de l'EA/AT dans l'EPLEFPA,
- indicateurs technico-économiques,
- indicateurs de l'exercice des missions dévolues aux EA/AT.

Comme nous l'avons déjà mis en exergue, le premier objectif est d'alerter sur le risque économique et financier ; cette demande est du niveau national mais le tableau de bord des indicateurs choisis pourra être valorisé localement et régionalement. Les indicateurs économiques et financiers, issus de Cocwinelle, seront directement extraits de la base de données ALEXIA pour constituer ce tableau de bord.

Des indicateurs globaux sur la mise en œuvre de la fonction pédagogique et des missions expérimentation, développement, innovation d'une part et animation développement des territoires d'autre part, disponibles dans la base de données ALEXIA pourront compléter ceux relatifs aux risques économiques et financiers.

En définitive les types d'indicateurs⁵ mobilisés à partir du système d'information des établissements et des EA/AT ou élaborés suivant l'appréciation concertée et indicée DRAAF-EPLFPA sont très variés : de contexte et d'état, d'activité et de production, de suivi et de moyens, d'effet ou d'impact (stratégie), d'efficacité et d'efficacités. Le chapitre suivant précisera les indicateurs retenus.

II. LES INDICATEURS

II. 1. Les indicateurs économiques et financiers

Ces indicateurs ne sont exploitables que sous réserve de la fiabilité des enregistrements comptables (imputations conformes à l'instruction comptable, respect de l'annualité budgétaire, sincérité des exercices) et d'une analyse pluriannuelle de leur évolution (minimum 3 ans). Toute comparaison entre EA/AT d'autres régions devra prendre en compte les contextes spécifiques de chacune d'entre elles et notamment les éléments liés aux facteurs de production, à l'organisation économique des filières et à la politique de la collectivité territoriale régionale, aux enjeux territoriaux et aux objectifs internes.

II. 1.1. Le résultat d'exploitation

Le résultat d'exploitation mesure les performances économiques indépendamment de toute politique financière, politique d'investissement, d'imposition sur les bénéfices et/ou de distribution.

Résultat d'exploitation = Produits d'exploitation – Charges d'exploitation
+ **Autres produits de gestion courante (dont cessions internes)**
+ **Reprises sur amortissements, dépréciations et provisions d'exploitation**
- **Charges d'exploitation (marchandises vendues, consommation en provenance de tiers, impôts/taxes, charges de personnels, coût d'achat),**
- **Autres charges de gestion courante (dont cessions internes),**
- **Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions d'exploitation**

Pour les exploitations et ateliers technologiques d'établissement, son intérêt réside d'une part dans l'observation de son évolution pluriannuelle, d'autre part dans la comparaison de cette performance économique aux résultats d'un groupe, voire à celles des exploitations agricoles de son environnement et/ou des exploitations ayant des objectifs et des systèmes de production comparables (OTEX).

Ce résultat peut être « sensible » aux durées d'amortissement choisies, aux modalités de financement des investissements (financements externes et/ou fonds propres), aux éléments et à la stratégie retenus pour l'évaluation des stocks ainsi qu'à la qualité de la répartition des charges communes au sein de l'établissement (protocole d'échanges entre les centres).

⁵ D'après typologie des indicateurs retenue par le rapport du groupe « amélioration de la gestion publique » en 2000

En termes d'interprétation à visée économique, plusieurs éléments devront être pris en compte :

- le contexte territorial,
- la variation pluriannuelle,
- l'effet « année ou campagne climatique »,
- l'évolution du marché (segment, prix).

II. 1.2. Le résultat de l'exercice

Il intègre le résultat de la politique financière (résultat financier). Le résultat exceptionnel qui prend en compte les résultats liés aux événements à caractère exceptionnel sera supprimé à l'échéance 2017. Les charges et produits générés par des situations exceptionnelles seront intégrés dans le résultat d'exploitation.

A compter de 2017

Résultat de l'exercice = Résultat d'exploitation + Produits financiers - Charges financières

Il appréhende les performances d'ensemble de l'entreprise et de son évolution dans le temps ; son interprétation doit être nuancée pour deux raisons relatives au :

- **Résultat financier (Produits financiers – Charges financières)**

Il est lié aux différents types de financement (très variés sur les exploitations agricoles et ateliers technologiques) :

- participation plus ou moins importante des collectivités publiques,
- aides spécifiques accordées par les établissements publics (FranceAgrimer...),
- recours à l'emprunt,
- participation du FdR de l'ensemble de l'EPLEFPA, voire mise à disposition de bâtiments ou installations publiques...

- **Résultat exceptionnel (Produits exceptionnels – Charges exceptionnelles)**

Il prend en compte des événements exceptionnels, comme des cessions d'immobilisation, ou des « reprises de financement » de subventions, voire des écritures « d'ordre », voire encore des écritures de régularisation d'opérations relatives à des exercices antérieurs. Ces charges et produits relèveront du résultat d'exploitation à compter de l'exercice 2017.

Le résultat de l'exercice est un bon indicateur de l'évolution générale de la situation économique et financière liée au fonctionnement global de l'EA/AT et de son financement.

II. 1.3. Le Fonds de Roulement (FdR)

Le fonds de roulement correspond au montant des disponibilités nécessaires pour assurer la continuité des paiements courants auxquels l'EA/AT doit faire face. Le fonds de roulement

permet donc d'apprécier l'équilibre financier de l'exploitation en rapprochant, dans le temps, l'origine des fonds et l'emploi qui en est fait.

➤ **Le FdR Brut**

Il se calcule de deux façons différentes :

FdR Brut

Par le haut du bilan = Ressources stables et durables (classe 1) - Emplois durables (classe 2)

Par le bas du bilan = Actifs circulants (Cl 3 + Cl 4 + 185) - Passif : Dettes à court terme (cl 4 + 185)

Le fonds de roulement brut correspond à la différence entre l'actif circulant (qui comprend notamment les stocks et les créances) et les dettes. Il est caractéristique du système de production et/ou de commercialisation choisis. Par ailleurs, il peut être impacté par la politique de recouvrement mise en œuvre.

➤ **Le FdR Net**

FdR Net = FdR Brut - Montant des stocks

Il se calcule en soustrayant le montant des stocks du FdR Brut. Il permet d'apprécier les disponibilités immédiates d'où l'importance de la fiabilité de l'évaluation des biens unitaires stockés. L'instruction M99 rénovée introduit l'obligation de mettre en place une commission d'inventaire à compter de l'exercice 2015. Par ailleurs, les réévaluations unitaires de stock ne sont plus autorisées à partir de 2015.

Si le fonds de roulement net est positif, la liquidité est suffisante et l'équilibre financier est satisfaisant. Un fonds de roulement net positif signifie que l'ensemble des immobilisations est bien financé par des capitaux permanents, ce qui garantit l'équilibre financier à long terme. Le surplus des capitaux permanents permet alors de financer la partie du réalisable (stocks et créances) ce qui est indispensable à la poursuite des activités, notamment en agriculture où les stocks sont le plus souvent des encours ou des stocks de long terme non mobilisables rapidement.

Lorsque le fonds de roulement net est négatif, une partie des immobilisations est financée par des dettes à court terme, ou pour l'EA/AT sur l'ensemble des ressources de l'EPLEFPA. Cette situation traduit une fragilité pouvant entraîner des problèmes de trésorerie. Le FdR net et son évolution sont donc des indicateurs fiables et sincères du risque financier.

II. 1.4 La capacité d'autofinancement (CAF)

CAF = Résultat net + Dotations aux amortissements, dépréciations et provisions (681) – Reprise sur amortissements, dépréciations, provisions (781) + Valeur comptable des éléments d'actifs cédés (675) – Produits des éléments d'actifs (775)

La CAF est un indicateur financier lié aux résultats et flux de l'exercice. Mais à la différence de l'EBE ou de l'IBE (Excédent ou Insuffisance Brut(e) d'Exploitation) qui est uniquement défini par rapport à l'activité d'exploitation, la CAF a un caractère global et tient compte des résultats induits par tous les aspects de l'activité.

Elle permet, en comparaison avec le résultat d'exercice, d'avoir un regard sur la gestion des amortissements et plus globalement sur les écritures comptables non génératrices de flux financiers « réels ». Positive, elle fournit des marges de manœuvre pour investir sur les fonds propres de l'exploitation et/ou améliore la situation financière de l'exploitation. Négative, elle fragilise l'EA/AT et elle est un indicateur des difficultés de sa trésorerie.

II. 1.5 EBE et/ou IBE + « cessions internes (187-186) »

EBE / IBE = Valeur ajoutée - Impôts (63) - Masse salariale (64) + Subventions (74)

L'excédent brut d'exploitation (EBE) ou l'insuffisance brute d'exploitation (IBE) augmenté des cessions internes, représente le résultat économique de l'entreprise indépendamment de sa politique d'investissement (amortissement...) et de sa gestion financière.

L'EBE est un ratio régulièrement utilisé par les centres de gestion, pour les exploitations privées ; après correction de l'effet masse salariale, propre aux exploitations des établissements agricoles, il est possible d'utiliser ce critère en comparaison. Le solde des cessions internes enregistrées comptablement aux comptes 186 et 187 peut être l'EBE pour une indication plus exhaustive et plus précise du résultat économique du centre.

II. 1.6 Part des charges de personnel (64) sur le total des produits (7)

C'est un ratio pour juger de la « durabilité » économique et sociale de l'EA/AT. La spécificité des EA/AT auxquels sont dévolus des missions autres que la production (formation / expérimentation / développement / animation du territoire), induit à la fois des charges supplémentaires en main d'œuvre mais aussi dans certains cas des produits spécifiques.

Dès lors la comparaison à des systèmes de production équivalents privés devra prendre en compte ce constat. Et c'est bien l'importance relative de la masse salariale dans les produits qui caractérisera le risque économique et financier, suivant les activités des EA/AT. Toutefois, la comparaison avec des entreprises du secteur devra être ajustée dans le cas où des « aides spécifiques locales » allégeraient les charges de personnel des EA/AT.

II. 1.7. Produits totaux EA/AT / ETP

Ce ratio complète utilement le ratio « Part des charges de personnel / Produits » et permet d'évaluer la productivité globale de la main d'œuvre employée sur l'EA/AT. Sa comparaison à l'ensemble des centres de production des établissements est intéressante, sachant que, en dehors des subventions d'exploitation classiques (PAC par exemple) entrant dans les produits, d'autres écritures liées à des activités spécifiques à un établissement agricole peuvent compléter les ressources provenant de subventions (expérimentations, etc...), ou toute autre opération « d'ordre ».

II. 1.8. Encours d'emprunt

L'endettement est un des éléments permettant de juger de la fragilité des systèmes de production. Néanmoins, à ce jour, le recours à l'emprunt est modéré sur les EA/AT. Mis en relation avec le « résultat d'exploitation », l'encours permet d'avoir une approche de la capacité de l'EA/AT à faire face à ses échéances.

II. 2. Deux ratios pour situer la place de l'EA/AT dans l'EPLEFPA

Ces deux ratios permettent d'établir un lien avec l'analyse des indicateurs économiques et financiers des EPLEFPA

II. 2.1. Produits de l'EA/AT dans les produits de l'EPLEFPA

Les produits d'un centre ou de l'EPLEFPA sont regroupés en comptabilité publique dans la classe 7 dont les comptes sont destinés à enregistrer dans l'exercice les produits par nature qui se rapportent à l'exploitation normale et courante de l'EA/AT ou de l'EPLEFPA.

Le volume des produits détermine la place qu'occupe chaque centre dans l'activité de l'établissement. D'origines très diverses, les produits peuvent être classés en deux grandes catégories : les ressources sur subventions et les ressources propres. Ces dernières sont dépendantes, pour les EA/AT, des prix du marché ; elles sont donc sensibles à la concurrence et à l'évolution de la conjoncture. Dans les EA/AT, la part des ressources propres par rapport aux ressources sur subventions est plus importante qu'elle ne l'est dans les autres centres, à l'exception parfois des CFPPA.

Aussi, le ratio produits de l'EA/AT / produits de l'EPLEFPA permet :

- d'apprécier la contribution de l'EA/AT à l'activité de l'EPLEFPA,
- d'évaluer ou d'anticiper l'impact sur le fonctionnement de l'établissement des variations d'activités de l'EA/AT compte tenu des aléas économiques et donc le risque que peut faire peser l'EA/AT sur l'EPLEFPA,
- de mesurer l'autonomie financière de l'EPLEFPA par le niveau de ses ressources propres.

NB : Le total des produits devra être extrait du compte de résultats.

II. 2.2. Fonds de Roulement Net de l'EA/AT dans le Fonds de Roulement Net de l'EPLEFPA

La définition du fonds de roulement telle qu'elle est précisée dans les indicateurs économiques et financiers distingue la notion de fonds de roulement brut de celle de fonds de roulement net. Compte tenu de l'importance des stocks de l'EA/AT par rapport aux stocks de l'EPLEFPA, la prise en compte dans ce ratio, du fonds de roulement net apparaît la plus pertinente.

Le calcul du fonds de roulement net neutralise les stocks et permet ainsi d'évaluer directement, le surplus (ou non) de capitaux permanents permettant (ou non) de financer l'actif circulant.

Cependant, l'interdépendance des centres dans un EPL peut contrarier les perspectives financières qui en découlent.

Ainsi, plusieurs situations peuvent se présenter :

- l'EA/AT peut disposer d'un fonds de roulement net positif sans pouvoir l'utiliser si le fonds de roulement de l'EPLEFPA n'est pas d'un niveau suffisant,
- *a contrario*, une EA/AT ne disposant pas d'un fonds de roulement suffisant pour réaliser un investissement pourrait recevoir, pour cela, le concours du fonds de roulement de l'établissement.

Ainsi, si ce ratio contribue prioritairement à mesurer la part des ressources utilisables ou non de l'EA/AT par rapport à l'ensemble des ressources de l'EPLEFPA, il participe indirectement à l'appréciation d'une politique d'investissement dans un EPL.

II. 3. Les indicateurs technico-économiques nationaux : une pertinence débattue

Sur le territoire, les systèmes et les modes de production adoptés par les exploitations et ateliers technologiques des établissements sont variés, en lien avec la diversité des contextes de production, d'animation, de formation. Ce degré d'adaptation, s'il est pertinent à mesurer, relève de la partie II. 4 : Les indicateurs des missions dévolues aux EA/AT.

Au delà des missions et des fonctions des EA/AT il faut cependant insister sur la diversité des productions (de l'animalerie au bovin et du blé aux algues...), des activités (production, transformation, commercialisation et services) comme peut l'illustrer le tableau ci-dessous :

Au 1^{er} janvier 2015 : 222 centres de production dans les EPLEFPA

Structure du centre	Nombre	%
Exploitations agricoles (élevages, cultures, polycultures, polyélevages...)	139	62.7
Exploitations viticoles et arboricoles	20	9.0
Exploitations horticoles	30	13.5
Exploitations aquacoles	4	1.8
Ateliers technologiques agroalimentaires	17	7.6
Autres Ateliers technologiques	2	0.9
Centres équestres	10	4.5
Total EA-AT	222	100.0

Les performances technico-économiques de ces exploitations ne peuvent donc être évaluées pertinemment qu'au regard de leur positionnement territorial et en lien avec les objectifs assignés au système mis en place. La question de l'identification d'indicateurs de suivi technico-économiques pertinents et fiables, adaptés à toutes les exploitations du territoire ne peut donc pas s'envisager au seul niveau national.

Une clé d'entrée serait de trouver des indicateurs permettant d'évaluer le fonctionnement technico-économique de l'exploitation, mais aussi ses perspectives d'adaptation, sa capacité d'évolution par rapport à ses propres objectifs et la résilience du système. Il s'agit non seulement de porter un diagnostic à un moment donné mais aussi d'envisager la projection du système dans l'avenir sous l'angle de la durabilité.

Le groupe de travail s'est interrogé sur une approche complémentaire de la situation économique et financière, à partir des composantes technico-économiques et (ou) de durabilité de la fonction de production. Constatant la difficulté à retenir des indicateurs génériques adaptés aux différentes activités des exploitations et ateliers technologiques qui puissent répondre à des objets d'évaluation locale, il a été convenu d'une déclinaison éventuelle à l'initiative des DRAAF et des établissements.

Les tableaux de bord des données technico-économiques par atelier renseignés dans ALEXIA peuvent en constituer une base. Quelle que soit l'approche retenue, les indicateurs doivent permettre de réaliser une « photographie » fidèle de l'activité de l'EA/AT et un diagnostic de son fonctionnement et de ses empreintes environnementale et sociale mais aussi d'objectiver les choix techniques.

A défaut d'une détermination des indicateurs pertinents à un niveau infra national, différents risques existent possibles : un pilotage de l'exploitation par des indicateurs *a minima* pour satisfaire une demande nationale nivelée et par voie de conséquence, des orientations qui peuvent ne pas être en phase avec l'intérêt du système, limitant les démarches en lien avec l'innovation et pénalisant la vocation pédagogique régaliennne de l'exploitation.

En conséquence, il relèvera donc pour le moment et en attente d'une évolution possible liée au croisement des données numériques des TIC professionnelles et de la base de données ALEXIA (cf.§ : III.3.3. : Le tableau de bord local) aux niveaux local et régional d'élaborer éventuellement leurs propres indicateurs de suivi en complément des tableaux de bord nationaux et régionaux et des tableaux de bord des ateliers de production issus d'ALEXIA.

II. 4. Les indicateurs de l'exercice des missions dévolues aux EA/AT

A partir de la base de données ALEXIA, des indicateurs « macros » de la mission formation ou d'évaluation de la valorisation du potentiel pédagogique offert par les EA/AT en réponse aux attentes exprimées dans les référentiels ainsi que des missions « Développement-Expérimentation-Innovation » (DEI) et « Animation et Développement des Territoires » (ADT) peuvent être extraits. Ils seront rattachés au tableau de bord national.

Le groupe de travail a considéré que le « portrait » de l'exercice des missions ainsi esquissé méritait d'être affiné et développé. En conséquence, cinq indicateurs composites chiffrés issue

de l'appréciation des sous indicateurs de rang II sont proposés dans l'objectif de composer une image locale multicritère.

Indicateurs dits de rang I :

- **IVP** : Indicateur de Valorisation Pédagogique,
- **IDEI** : Indicateur Développement – Expérimentation - Innovation,
- **IADT** : Indicateur Animation et Développement des Territoires,
- **ICPP** : Indicateur Contribution aux Politiques Publiques,
- **IDP** : Indicateur De Projets.

Indicateurs de rang II dits sous indicateurs :

- au nombre de 4 par indicateur de rang I comportant chacun 3 niveaux relatifs à la mise en œuvre des actions composantes des sous indicateurs par ailleurs tous présents dans la base de données ALEXIA actualisée.

Cette situation permettra de répondre à la demande exprimée en particulier en matière de simplification de l'enregistrement des données et de valorisation maximale de la base de données ALEXIA.

II. 4.1. Indicateur de valorisation pédagogique : IVP

➤ Une diversité des publics visés par la valorisation pédagogique

L'indicateur IVP questionne et évalue l'exploitation ou l'atelier technologique au regard de ses missions de formation et d'éducation des apprenants en premier lieu mais également d'autres publics : les personnels de l'EPL dont les enseignants et plus largement l'équipe éducative, les acteurs locaux mais aussi d'autres publics dans une vision élargie du territoire. Pour ces derniers, l'intérêt est plutôt lié aux problématiques traitées qu'au territoire dans une vision purement géographique.

➤ La démonstration n'est pas la valorisation

Pour tous les publics formés, l'exploitation ou l'atelier « donne à voir » et à ce titre assure une action de démonstration. La valorisation de ce « donné à voir » passe par une nécessaire transposition didactique, rendant formateurs non seulement les résultats de toute nature obtenus (« les observables »), mais surtout les réflexions scientifiques, techniques et également sociales voire sociétales, les décisions, les actions et leurs enchaînements raisonnés qui ont conduit à ces « observables » ; c'est-à-dire la chaîne causale qui a conduit au résultat. Pour la mettre en évidence, un travail didactique est nécessaire. A défaut, ne persiste que la démonstration.

➤ Pour que « Produire Autrement » soit valorisé par « Enseigner à Produire Autrement »

Pour que les ressources produites par l'exploitation ou l'atelier soient valorisées d'un point de vue pédagogique, les professionnels doivent se rencontrer : le personnel d'exploitation/d'atelier piloté par le DEA-DAT et les enseignants/formateurs.

Pour que le travail réalisé sur l'EA/AT serve la pédagogie, il doit être non seulement valorisable c'est-à-dire que de la ressource doit être produite, pertinente, capitalisée et accessible mais aussi didactisée.

Un travail d'échange doit être réalisé entre les deux groupes d'acteurs pour faire émerger les règles de décisions et formaliser des schémas décisionnels intégrant l'incertain, le doute, les ajustements propres à « Produire Autrement ». Cette transposition didactique permet de valoriser le « Produire Autrement » par le « Enseigner à Produire Autrement ». Ce travail co-construit entre le(s) DEA-DAT et les enseignants/formateurs sert non seulement la formation mais aussi le développement et l'animation du territoire.

➤ **Les indicateurs de la mission valorisation pédagogique**

Quatre indicateurs de rang II ou sous indicateurs sont retenus pour mesurer la valorisation pédagogique de l'EA/AT. Leur évaluation chiffrée est réalisée aux niveaux local et régional et validée dans la base de données ALEXIA par le chef d'établissement et le SRFD :

1. *le lien entre les activités pédagogiques conduites sur l'EA/AT et les attentes des référentiels,*
2. *la mise à disposition des ressources numériques de l'EA/AT,*
3. *les réunions de concertation,*
4. *l'indicateur de présence des apprenants.*

II. 4.2. Indicateur de Développement – Expérimentation – Innovation : IDEI

Quatre indicateurs de rang II ou sous indicateurs sont retenus pour mesurer la mission DEI des exploitations agricoles/ateliers technologiques. Les deux premiers (1-2) sont issus du tableau de bord national. L'évaluation chiffrée des deux suivants (3-4) sera réalisée aux niveaux local et régional et validée dans la base de données ALEXIA par le chef d'établissement et le SRFD :

1. *la participation aux réseaux, RMT, appels à projets (CASDAR, 1/3 temps...),*
2. *le nombre de ½ journées agents de l'ensemble des actions sur convention,*
3. *le montant annuel de l'ensemble des actions sur convention,*
4. *l'utilisation des TIC professionnelles.*

II. 4.3. Indicateur de Développement et d'Animation des Territoires : IDAT

Quatre indicateurs de rang II ou sous indicateurs sont retenus pour mesurer la mission ADT des exploitations agricoles/ateliers technologiques. Les sous indicateurs (2 - 4) sont issus du tableau de bord national. L'évaluation chiffrée des sous indicateurs (1- 3) sera réalisée aux niveaux local et régional et validée dans la base de données ALEXIA par le chef d'établissement et le SRFD :

1. *l'évaluation des actions menées / restitution dans les instances,*
2. *le nombre de ½ journées agents de l'ensemble des agents sur convention,*
3. *les personnels dédiés sur la mission ADT : chefs de projets / 1/3 temps / agents sur budgets / décharges horaires,*
4. *le montant annuel de l'ensemble des actions sur convention.*

II. 4.4. Indicateur de Contribution aux Politiques Publiques : ICPP

Quatre indicateurs de rang II ou sous indicateurs sont retenus pour mesurer la contribution aux politiques publiques de l'exploitation agricole/atelier technologique. Leur évaluation chiffrée sera réalisée aux niveaux local et régional et validée dans la base de données ALEXIA par le chef d'établissement et le SRFD :

- 1. la mise en œuvre des plans, actions conduites et évaluations techniques,*
- 2. l'implication et l'appropriation des agents et des apprenants,*
- 3. l'évaluation pédagogique des résultats des actions,*
- 4. la communication et le transfert.*

II. 4.5. Indicateur de Projet : IDP

Quatre indicateurs de rang II ou sous indicateurs sont retenus pour mesurer la contribution aux politiques publiques de l'exploitation agricole/atelier technologique. Leur évaluation chiffrée est réalisée aux niveaux local et régional et validée dans la base de données ALEXIA par le chef d'établissement et le SRFD :

- 1. la présence d'un projet d'EA/AT,*
- 2. la place de l'EA/AT dans le projet d'établissement,*
- 3. l'implication des acteurs (agents et partenaires) dans la mise en œuvre du projet d'EA/AT et dans son appropriation,*
- 4. le suivi et l'évaluation du projet d'EA/AT.*

II. 4.6. Grille de quantification et notation des indicateurs de l'exercice des missions des EA/AT

Pour chaque indicateur de rang II, la valeur 0 - 1 - 2 est attribuée en fonction des critères répertoriés. Le choix retenu est de proposer une cotation sur 40 soit 2 points maximum attribués pour chacun des 4 indicateurs de rang II constitutifs de chaque indicateur de rang I :

$2 \text{ pts maximum} \times 4 \text{ sous indicateurs de rang II} \times 5 \text{ indicateurs de rang I} = 40 \text{ pts maximum}$
--

La note finale de chaque indicateur de rang I est la somme algébrique non pondérée des valeurs (0, 1 ou 2) de chacun de ses indicateurs de rang II. Parmi les indicateurs de rang II retenus, certains sont des indicateurs de moyens, d'autres des indicateurs de résultats. Les indicateurs de rang II choisis ont deux fonctions :

- le reporting c'est-à-dire le dialogue entre les différents acteurs et partenaires de l'exploitation/atelier technologique sur la proposition d'autoévaluation des indicateurs de rang II, puis avec le directeur d'EPL et enfin avec le SRFD en amont de leur validation en vue de l'inscription dans la base de données ALEXIA,
- le pilotage où, intégrés à des tableaux de bord et à des dispositifs de suivi, les indicateurs sont utilisés pour le dialogue de gestion opérationnel.

L'attribution de points par indicateurs pourrait apparaître être marquée d'une subjectivité prégnante. En regard des critères d'évaluation proposés (nombre / spécificités / définition), le système reste encadré et ne peut présenter que de faibles et éventuelles dérives qui seraient corrigées par les validations consécutives du directeur d'EPLEFPA, puis du SRFD.

II. 4.7. Tableau des indicateurs - Méthode de calcul de la valeur des indicateurs à l'aide d'un exemple fictif

Rang I	Rang II Sous indicateurs et critères de renseignement et d'appréciation	Evaluation Exemple N°1
IVP Note 5/8	Lien entre les activités pédagogiques conduites sur l'EA/AT et les attentes des référentiels	
	Pas d'activités pédagogiques conduites sur l'EA/AT ou quelques activités ponctuelles	0
	Des activités régulières mais limitées à quelques classes et peu formalisées	1
	Mise en œuvre et pilotage d'un véritable projet pédagogique avec une offre pédagogique cohérente et en phase avec les référentiels des différentes filières de tous les centres de formation *(A)	2
	Mise à disposition des ressources numériques de l'EA/AT	
	Pas ou peu de mise à disposition régulière de ressources exploitables pédagogiquement	0
	Mise à disposition régulière de ressources brutes *(B)	1
	Mise à disposition régulière de ressources numériques ou non, retravaillées et exploitables pédagogiquement *(C)	2
	Réunions de concertation (ordre du jour, présence, fréquence, relevé de décision)	
	Pas de réunion d'information régulière (ou moins d'une par mois)	0
	Au moins une réunion d'information mensuelle avec un ordre du jour annoncé et formalisé	1
	Une réunion de concertation au moins mensuelle avec transmission d'informations, un ordre du jour formalisé et un compte rendu largement diffusé	2
	Indicateur de présence des apprenants	
	Analyse quantitative en fonction des relevés ALEXIA	0
		1
	2	

IDEI Note 6/8	Participation aux réseaux, RMT, appels à projets (CASDAR, 1/3 temps...)	
	L'EA /AT n'a répondu à aucun appel (RMT, CASDAR, ingénieur chef de projet, 1/3 temps...) dans l'année écoulée	0
	L'EA ou l'AT a répondu mais n'a pas été retenu dans le cadre des appels à projets	1
	L'EA/AT a répondu, a obtenu une réponse satisfaisante et est membre d'un RMT, CASDAR ou bénéficie d'un chef de projet voire un 1/3 temps	2
	Nombre de demi-journées agents de l'ensemble des actions sur convention	
		0
	Analyse quantitative en fonction des relevés ALEXIA	1
		2
	Montant annuel de l'ensemble des actions sur convention	
		0
	Analyse quantitative en fonction des relevés ALEXIA	1
		2
	Utilisation des TIC professionnelles	
	Logiciels non présents, ou peu utilisés ou partiellement mobilisés pour le pilotage de l'EA /AT	0
Présence de logiciels professionnels conventionnels (Plein Champs, Mes Parcelles...) et ils sont utilisés pour la gestion de l'EA/AT	1	
Présence d'outils de suivi et de conduite de l'agriculture/de l'élevage de précision (GPS, Robots de traite, drones, gestion de la reproduction, informatique embarquée...)	2	

IDAT Note 2/8	Évaluation des actions menées / restitution dans les instances	
	Peu ou pas d'actions conduites en animation et développement des territoires	0
	Des actions sont conduites mais ne font pas l'objet d'une évaluation ou d'une restitution dans les instances de l'établissement	1
	Des actions sont menées et évaluées au travers d'un tableau de bord actualisé avec un point régulier qui est présenté dans les instances de l'établissement	2
	Nombre de demi-journées agents de l'ensemble des actions sur convention	
		0
	Analyse quantitative en fonction des relevés ALEXIA	1
		2
	Personnels dédiés sur la mission ADT : chefs de projet / 1/3 temps / agents sur budget / décharge horaire	
	Pas de personnel dédié sur ces missions	0
	Une seule personne est affectée à ces missions	1
	Plusieurs personnels sont dédiés avec les lettres de mission spécifiques, approche EPL et des comptes rendus réguliers	2
	Montant annuel de l'ensemble des actions sur convention	
		0
Analyse quantitative en fonction des relevés ALEXIA	1	
	2	

ICPP Note 5/8	Mise en œuvre des plans*(D) d'actions conduites et d'évaluations techniques	
	Pas de mise en œuvre des plans nationaux ou démarches spécifiques	0
	EA/AT Mise en œuvre d'au moins 1 plan avec son évaluation régulière	1
	EA : 4 plans nationaux conduits et évalués AT : Mise en œuvre d'un moins un des plans les concernant (Ecoantibio, PNA ...)	2
	Implication et appropriation des agents et des apprenants	
	Pas ou peu d'agents impliqués dans la mise en œuvre	0
	Implication des agents et des apprenants d'un seul centre de l'EPL	1
	Implication des agents et des apprenants des plusieurs centres avec la présence d'un référent parmi les personnels	2
	Évaluation pédagogique des résultats des actions	
	Les apprenants ne bénéficient pas des résultats des actions conduites	0
	Les apprenants interviennent ponctuellement ou sont destinataires des informations	1
	Les apprenants des différents centres de l'EPL sont partie prenante dans la mise en œuvre le suivi et l'analyse des actions conduites	2
	Communication et transfert	
	Aucune communication ni transfert	0
	Des actions de communication en interne sans transfert	1
Existence de journées thématiques, de publications, sites Internet, évocation au sein des instances de l'EPL, plan de communication et de capitalisation organisé	2	

IDP Note 4/8	Présence d'un projet d'EA/AT	
	Pas de projet d'EA ou d'AT ou alors projet de plus de 5 ans	0
	Un projet d'EA ou d'AT en cours de réécriture ou l'élaboration mais non encore validé par les instances	1
	Un projet valide de moins de 5 ans avec des fiches action opérationnelles	2
	Place de l'EA/AT dans le projet d'établissement	
	Le projet de l'EA ou l'AT est absent dans le projet d'établissement ou alors de manière réduite ou sans lien direct	0
	L'EA ou l'AT est présent dans le projet d'établissement sans axe stratégique défini le concernant	1
	L'EA ou l'AT est parfaitement intégré au projet d'établissement avec des fiches actions dédiées, un des axes stratégique du projet d'EPL concerne l'EA ou l'AT	2
	Implication des acteurs (agents et partenaires) dans la mise en œuvre du projet d'EA/AT et dans son appropriation	
	Peu ou pas d'acteur impliqué dans la mise en œuvre du projet	0
	Un projet d'EA ou d'AT porté par des acteurs internes sans existence d'un groupe projet pluriel	1
	Le projet d'EA ou d'AT est porté par des acteurs internes et externes, un groupe projet connu de tous est actif	2
	Suivi et évaluation du projet d'EA/AT	
	Pas de suivi spécifique ni évaluation du projet d'EA / AT	0
	Présence d'un outil de suivi mais sans actualisation des fiches actions	1
Un tableau de bord actualisé régulièrement (au moins une fois par an) avec mise à jour des fiches action. Il est présenté aux instances	2	

Renvois indicatifs

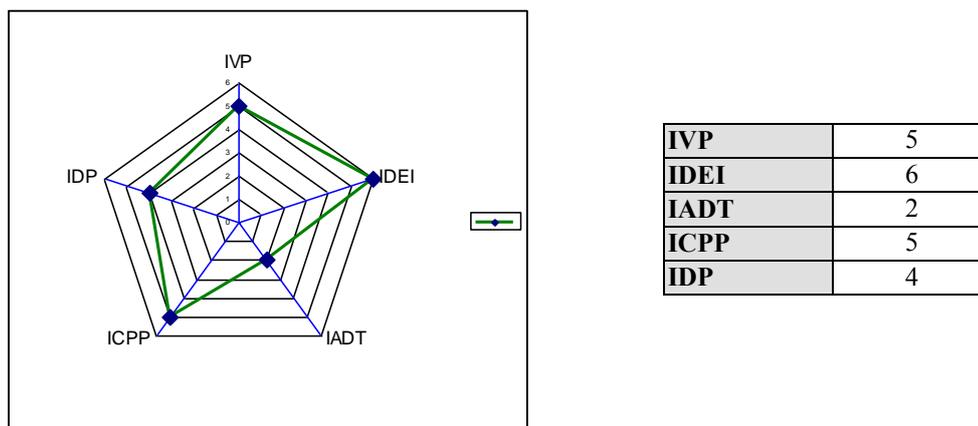
- ***(A)** Le projet pédagogique est formalisé dans un document validé par les instances, il décrit l'offre pédagogique de l'exploitation et/ou de l'atelier technologique sur les différents apprentissages et sur les différents champs et situations accessibles à chacune des filières de formation. Il décline les séquences (TP, TD, mini stages) en mentionnant les liens avec les référentiels de formation et leurs attentes en précisant les objectifs.
- ***(B)** Les ressources brutes sont des documents qu'offrent par leur activité de production, de service, ou de transformation, l'exploitation et l'atelier technologique. Ils concernent le plus souvent la conduite des centres sur les plans administratifs, techniques, économiques et financiers.
- ***(C)** Les ressources sont en version numérique, issues des systèmes d'information géographiques ou non (progiciels, robots, informatique embarquée...) et adaptées à une valorisation pédagogique directe.
- ***(D)** Il s'agit pour les EA des 7 plans d'action mis en œuvre par le MAAF (Ecophyto, Ecoantibio, Énergie méthanisation autonomie, protéines végétales, apiculture durable, semences durables) et du programme national pour l'alimentation (PNA) pour les AT agroalimentaires.

Exemple d'évaluation encadrée du 1^{er} indicateur de rang II de l'indicateur de rang I : IVP

	Valeur attribuée à l'indicateur de rang deux constitutif de l'IVP		
Indicateur de rang II	0	1	2
Lien entre les activités pédagogiques conduites sur l'EA/AT et les attentes des référentiels	Pas d'activités pédagogiques conduites sur l'EA/AT ou quelques activités ponctuelles	Des activités régulières mais limitées à quelques classes et peu formalisées	Mise en œuvre et pilotage d'un véritable projet pédagogique avec une offre pédagogique cohérente et en phase avec les référentiels des différentes filières de tous les centres de formation
Mise à disposition des ressources numériques de l'EA/AT	Pas ou peu de mise à disposition régulière de ressources exploitables pédagogiquement	Mise à disposition régulière de ressources brutes	Mise à disposition régulière de ressources numériques ou non, retravaillées et exploitables pédagogiquement
Réunions de concertation	Pas de réunion d'information régulière (ou moins d'une par mois)	Au moins une réunion d'information mensuelle avec un ordre du jour annoncé et formalisé	Une réunion de concertation au moins mensuelle avec transmission d'informations, un ordre du jour formalisé et un compte rendu largement diffusé
Indicateur de présence des apprenants	Analyse quantitative en fonction des relevés ALEXIA		

Les résultats de l'exemple fictif 1 présent dans le tableau des indicateurs serviront de données chiffrées pour la représentation graphique de type radar de l'année N.

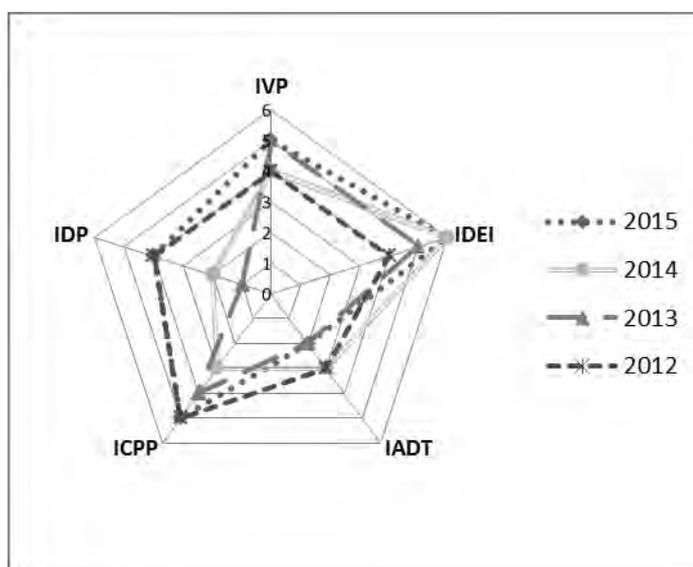
Graphique 1 : Représentation année N



Si nous réalisons une simulation du chiffrage des indicateurs des missions de l'exploitation de l'exemple 1 de l'année N à N-3, une nouvelle représentation graphique des indicateurs des missions de l'exploitation peut être proposée.

Indicateurs	Années	N	N-1	N-2	N-3
IVP		5	4	5	4
IDEI		6	6	5	4
IADT		2	3	2	3
ICPP		5	3	4	5
IDP		4	2	1	4

Graphique 2 : Tendances sur 4 années (N à N-3)



La méthode proposée convient bien aux exploitations agricoles et ateliers technologiques agro-alimentaires (indicateur de rang II spécifique aux AT en ICPP), elle devra faire l'objet d'adaptations pour les centres équestres et pour les ateliers technologiques de caractères particuliers, qu'il revient aux niveaux locaux et régionaux de réaliser.

En conclusion, on peut confirmer que le choix des indicateurs retenus, traduit bien à la fois les fonctions et les missions des EA/AT dans leur contexte et dans le cadre de l'EPLEFPA tout en respectant la commande.

Aux indicateurs d'ordre économique et financier, parmi lesquels on trouvera les indicateurs d'alerte d'une part et ceux relatifs à l'approche classique de la fonction de production d'autre part, sont associés des indicateurs d'exercice des missions.

Devant l'impossibilité de proposer des indicateurs génériques d'« empreinte » des EA/AT relatifs à la « durabilité », nous proposons de valoriser des données de la base de données ALEXIA (exemple : dépendance aux intrants, SET et infrastructures agroécologiques...) qui seront complétées par les initiatives locales et régionales (exemple : % achats intrants/chiffre d'affaires /critère HVE, coûts fertilisation et phytosanitaires par ha, IFT, énergie directe/ha...).

Cette approche est bien reliée aux trois niveaux de gouvernance des EA/AT, national, régional et local. Elle induit de fait les trois types de tableaux de bord.

III. LES TABLEAUX DE BORD

Un tableau de bord rassemble sous une forme adaptée un ensemble d'indicateurs en nombre limité.

Le groupe de travail a donc retenu trois tableaux de bord, remplissant des rôles et fonctions différentes, et devant être mis en place à partir de tables de références alimentées par la base de données ALEXIA et par des données ou indexations régionales ou locales :

- le tableau de bord national, fonction d'alerte et de « reporting » ;
- le tableau de bord régional, outil de simulation, de dialogue, d'échanges et de communication avec l'autorité académique ;
- le tableau de bord local, outil d'échanges et de communication avec les instances locales, de lecture des axes stratégiques de l'EA/AT et de pilotage du système.

Dans un champ plus opérationnel, le tableau de bord peut être alimenté en prévisionnel. C'est le problème du calendrier d'activation de l'outil qui est posé afin de pouvoir :

- effectuer des comparaisons en dynamique annuelle et pluriannuelle ;
- réaliser des analyses de groupe ;
- situer l'EA/AT pour certains indicateurs par rapport à des objectifs prévisionnels (exemple : BP, BP + DM, scénarii,...).

Les droits d'accès aux différents tableaux de bord seront déterminés par le comité de pilotage ALEXIA.

III. 1. Le tableau de bord national

Le tableau de bord national rassemble des indicateurs classiques de suivi d'entreprises ; il aura une fonction d'alerte et de « reporting » selon la méthode proposée au §. II.4.7. Les indicateurs économiques et financiers sont complétés par des indicateurs globaux sur les missions de formation, d'expérimentation-développement et innovation, d'animation et développement des territoires présents dans la base ALEXIA.

Les indicateurs économiques et financiers						
Indicateurs	Sources	2015	2014	2013	2012	2011
Résultat exploitation en €	BD ALEXIA					
Résultat exercice en €	BD ALEXIA					
FdR brut en €	BD ALEXIA					
FdR net en €	BD ALEXIA					
CAF en €	BD ALEXIA					
EBE + cessions (187-186) en €	BD ALEXIA					
Charges de personnel (64) / Comptes Produits (7) en %	BD ALEXIA					
Produits totaux EA/ETP en €	BD ALEXIA					
Encours d'emprunt : crédit du 164 en €	BD ALEXIA					
Produits EA/AT (7) / Produits EPL (7) en %	BD ALEXIA					
FdR net EA/AT / FdR net EPL en %	BD ALEXIA					

Les indicateurs des missions dévolues aux EA /AT						
	Indicateurs de Présence des Apprenants sur l'EA/AT					
	SOURCES	2015	2014	2013	2012	2011
<i>Nombre d'heures apprenants en activité de formation (OD – TP – chantier - cours) et en mini-stages</i>	BD ALEXIA					
Développement, Expérimentation et Innovations agricoles et agro-alimentaires						
<i>Nb demi journées agents de l'ensemble des actions = somme</i>	BD ALEXIA					
<i>Montant annuel de l'ensemble des actions = somme</i>	BD ALEXIA					
Mission Animation et Développement des Territoires						
<i>Nb demi journées agents de l'ensemble des actions = somme</i>	BD ALEXIA					
<i>Montant annuel de l'ensemble des actions = somme</i>	BD ALEXIA					

III. 2. Le tableau de bord régional

Le tableau régional devra comprendre :

- des indicateurs issus du groupe national, mais il doit aller au-delà, en valorisant les indicateurs technico-économiques d'ateliers issus de la base de données ALEXIA d'une part et en abordant certaines notions économiques et financières plus fines (marges de sécurité et volatilité des prix, seuils de rentabilité, trésorerie, ...) et/ou d'autonomie et d'empreinte d'autre part ; enfin il devra introduire des aspects prospectifs avec des projections ou des scénarii. Le tableau de bord devient alors un outil de simulation, de discussion, d'échanges, de communication et d'évaluation,
- les indicateurs de rang II propices à l'exercice des missions des EA/AT et leur évaluation reportée aux indicateurs de rang I renseignés dans la base de données ALEXIA validée.

III. 3. Le tableau de bord local

L'étape du tableau de bord régional ne sera cependant pleinement aboutie que dans le cadre du tableau de bord local. Ce dernier dépend éminemment des objectifs fixés dans les projets d'exploitation ou d'atelier et d'établissement. Ainsi le tableau de bord idéal doit permettre de lire les axes stratégiques de l'EA/AT et de communiquer aux instances le stade d'avancement dans la mise en œuvre des actions et les résultats de l'exercice des missions et en interne de piloter le système.

Sur le plan prospectif, les prémices d'une réflexion sont abordés ouvrant sur une évolution de la base de données ALEXIA vers l'intégration des références technico-économiques propres à une comptabilité analytique et leur valorisation qui pourrait se synthétiser dans l'avenir avec des indicateurs spécifiques en relation directe avec un pilotage de proximité. Si ce volet n'est pas à ce jour intégré à la présente commande on peut néanmoins en préciser les contours.

III. 3.1. Élaboration du cahier des charges

La saisie et l'incrémentation des données informatiques des critères technico-économiques doivent être réalisables au fil de l'eau pour éviter l'engorgement, en termes de travail et la perte d'information pour le DEA-DAT, à l'échéance de validation par le niveau hiérarchique.

Afin d'éviter de multiplier les saisies pour recueillir des données similaires (risque d'erreur, perte de temps, lourdeur perçue par les agents de la tâche à mettre en œuvre...), il serait préférable d'examiner comment abonder l'export et l'import des données y compris à partir de logiciels professionnels (conception de connecteurs entre applications afin de pouvoir récupérer automatiquement des données). Pour cela, il est nécessaire de prendre appui sur les données saisies dans la base de données ALEXIA par les DEA-DAT concernant les logiciels professionnels utilisés afin d'identifier ceux qui le sont majoritairement.

III.3.2. Les droits d'accès aux enseignants pour compléter le volet pédagogique voire expérimentation/développement

Des droits d'accès sont attribués par le directeur afin de soulager le travail du DEA-DAT sur ces aspects toujours dans la logique d'une saisie au « fil de l'eau ».

Il serait préférable que ce soient les coordonnateurs de filière ou un chef de projet, un tiers-temps ou un enseignant qui a une mission dans le cadre des RMT ou des dossiers CASDAR, plutôt que l'ensemble des enseignants qui aient la possibilité d'effectuer la saisie.

Une formation sera à organiser ou un tutoriel sera à mettre à la disposition des agents qui effectueront la saisie. Il est possible de prendre appui sur le réseau des DRTIC et des professeurs TIM (axe animation du référentiel métier) pour réaliser un tutoriel ou une formation qui peut se dérouler en deux phases : à distance et en présentiel. Cf. TUTOPRESTO du dispositif ACOUSTICE en cours de généralisation dans les régions :

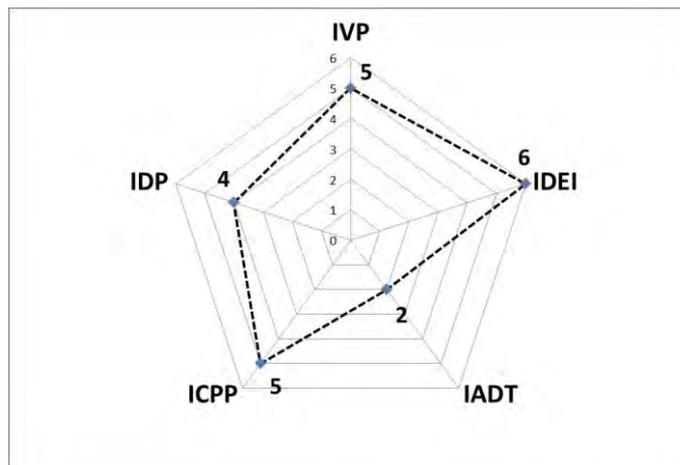
<http://acoustice.educagri.fr/mod/data/view.php?id=397>

III.3.3. La réflexion sur l'ergonomie de l'interface pour faciliter la saisie par les utilisateurs

Il serait opportun de veiller à une certaine harmonie entre les nouvelles applications en cours de développement par le CERI ou le CNERTA. Dans le cadre des actions réalisées sur le territoire, une nouvelle application est en cours de conception avec une interface web.

III.3.4. La forme de la restitution des résultats

Afin de favoriser une meilleure lisibilité, il est nécessaire de produire une page spécifique de restitution afin de ne pas disperser ces nouveaux indicateurs dans une fiche globale. Le type de graphique préconisé pour chacun des indicateurs est de type « radar ». Les chiffres globaux des résultats devront figurer sur cette fiche spécifique.



III.3.5. La valorisation des données ainsi recueillies et représentées à l'aide de graphiques et de données chiffrées

➤ Pour le DEA-DAT

Il est nécessaire qu'il puisse positionner son EA/AT dans un groupe, afin que lui et ses collègues, en lien avec le chargé d'animation du réseau régional des EA/AT, organisent des échanges de pratiques.

➤ **Au niveau national**

L'analyse des résultats obtenus pourra être valorisée en lien avec la DGER (S/D EDC) dans le cadre du classement des EA/AT.

Pour les enseignants et au-delà des indicateurs, afin de valoriser davantage les données de l'exploitation et/ou de l'atelier technologique, il est proposé de travailler sur leur extraction et leur export au format *csv* pour favoriser les possibilités d'exploitation pédagogique, en prenant en compte la possibilité d'une alimentation automatisée (mise à jour régulière des données informatiques ainsi recueillies automatiquement).

Dans le cadre de la prochaine rénovation des baccalauréats professionnels CGEA, il paraît nécessaire de conduire une réflexion afin d'élaborer un cahier des charges concernant l'exploitation et la valorisation par les enseignants des données issues des outils informatiques professionnels. Quelques tests pourraient être réalisés sur des exploitations.

➤ **Au niveau régional**

Dans le cadre du plan d'action régional Enseigner à Produire Autrement, il est nécessaire de prévoir un mode de restitution des indicateurs sur la « ferme régionale » afin de donner à voir de la mobilisation des établissements et de leurs agents à cette échelle territoriale.

Concernant l'aspect général du tableau de bord local, une proposition de représentation graphique comprend des indicateurs économiques et financiers classiques extraits de la base de données ALEXIA complétés par les indicateurs des missions sous forme « radar ». L'observation peut se réaliser, soit sur une année avec une lecture efficace mais statique du positionnement de l'EA/AT et de ses réponses aux missions confiées, soit sur une période plus longue ouvrant sur une lecture de la dynamique tendancielle du centre en la matière.

IV. MODALITÉS DE MISE EN ŒUVRE ET PROCÉDURES : VALORISATION ET INTERPRÉTATION DES RÉSULTATS

IV. 1. Modalités de mise en œuvre et procédures

Le tableau de bord national est issu directement de la base ALEXIA. La qualité des indicateurs de ce tableau dépend directement de la saisie et de la validation locale suivie de la validation de l'autorité académique (chargé d'animation du réseau régional des EA/AT), en particulier pour les indicateurs des missions.

L'échelon de l'autorité académique est bien l'échelon pertinent de validation et de valorisation ; il est souhaitable que, lors de l'élaboration des tableaux de bord régionaux, le choix des indicateurs fasse l'objet d'échanges avec les DEA-DAT de chaque région ; une consultation de l'inspection par les SRFD sur la production des indicateurs régionaux spécifiques est possible.

Le tableau de bord local a plusieurs sources, la table de référence est alimentée à partir des indicateurs économiques et financiers du tableau de bord national sous tableur. Elle permet alors de proposer une interprétation sous forme de figures et graphiques qui sont automatiquement générés.

Pour les indicateurs des missions, le travail d'appréciation et d'évaluation sera réalisé conjointement entre l'établissement et la DRAAF (CSRFD / chargé d'animation du réseau régional des EA/AT), il pourrait se dérouler à l'occasion des entretiens de gestion DRAAF / établissement. La table de référence sera donc complétée en conséquence pour les indicateurs IVP, IDEI, IADT, ICPP, IDP. Au préalable, l'EPLEFPA réalisera son auto-évaluation en la matière, préparée en interne par l'équipe de direction.

La mise en place d'une analyse plus fine au niveau régional reste une opportunité intéressante donc souhaitable, ouvrant sur la définition de politiques et de stratégies performantes en lien avec le PREAP et le plan régional agro-écologique.

Le choix de répartition de tâches spécifiques entre les EPLEFPA ne doit pas impacter défavorablement les EA/AT, la multiplicité des indicateurs de rang II et leurs critères permettant l'affectation des points (0 - 1 - 2) en regard de chaque spécificité. (Exemple : EA repérée comme répondant régionalement à l'innovation en matière d'agriculture biologique). Plus que la maximisation du résultat des indicateurs, c'est la cohérence du système qui doit être recherchée.

Pour la fonction d'alerte, une synthèse est prévue en positionnant chaque EA/AT sur un graphe à deux axes : FdR Net et Résultat d'exercice, cette représentation permet de classer ensuite le centre constitutif dans un des quatre espaces délimités et correspondant à quatre niveaux de risque économique et financier, entre 4 (niveau rouge) et 1 (niveau vert). Chaque année le résultat commenté est transmis à la DGER en complément de l'analyse de ses services.

IV. 2. Valorisation, interprétation et alertes

La situation économique et financière des EA/AT peut donc être analysée globalement à partir des différents indicateurs spécifiques présents dans le rapport. Cette approche, associée aux histogrammes avec moyennes et médianes, permet de proposer des bornes de classement des risques économiques et financiers conformément aux tableaux ci-dessous :

Bornes en K€	Valeur ajoutée		EBE	Bornes en K€	Résultats exercices
- 50	---		---	< - 89	---
- 15 à - 49	--		--	- 89 à - 60	--
0 à - 14	-		-	- 59 à - 30	-
0 à 49	=		=	- 29 à 0	=
50 à 99	+		+	0 à 29	+
100 à 150	++		++	30 à 59	+
> 150	+++		+++	> 59	+++

Sont donc identifiés dans une première approche globale, à partir du classement des EA/AT sur les FdR Nets, les exploitations et ateliers technologiques dont le FdR Net est sous le seuil -100 K€ (soit un FdR Brut voisin de + 100 000 € et des stocks de 200 000 €).

Bornes en K€	FdR Net
< - 400	----
- 399 à - 300	---
- 299 à - 200	--
- 199 à - 100	-

Il est donc proposé un premier tri automatique des EA/AT en 4 niveaux de risques selon la position des EA/AT dans les 4 zones déterminées dans les axes FdR Net et résultats des exercices par les différentes bornes retenues. Ce classement sera commenté.

Résultat de l'exercice en K€	FdR net en K€							
	< 399	- 399 à - 300	- 299 à - 200	-199 à -100	- 99 à 0	0 à 99	100 à 199	> 199
< - 89								
- 89 à - 60	Alerte	rouge	Niveau 3		Niveau 2		Niveau 1	
- 59 à - 30	Niveau 4							
- 29 à 0								
0 à 29								
30 à 59								
> 59								

V. RECOMMANDATIONS

V. 1. À la DGER

La proposition de tableaux de bord faite par le groupe de travail pourrait s'agréger avec les travaux relatifs aux indicateurs des EPL et des CFA-CFPPA. Le calendrier retenu devra prendre en considération les périodes des entretiens de gestion. Le système proposé sera d'autant plus efficient que la saisie des données se fait avec fiabilité, régulièrement et pas seulement sur un point annuel final, le décalage présent actuellement entre la sortie validée des données de la base de données ALEXIA et les objectifs calendaires fixés par la DGER doit disparaître au bénéfice de sa performance et de sa valorisation porteuses de l'intérêt même du système.

V. 2. Aux DRAAF-SRFD

L'ensemble des indicateurs (économiques et financiers et indicateurs de l'exercice des missions dévolues aux EA/AT) étant recensé au sein de la base de données ALEXIA, la validation finale du SRFD prendra dans ce cadre une importance toute particulière. Une journée de formation à l'attention des équipes de direction, destinée à la connaissance des indicateurs et à la mise en place de la méthodologie consécutive au déroulement des opérations dont fait partie l'évaluation des indicateurs de rang II, restera nécessaire, en particulier quant à l'acquisition d'une culture commune des établissements et de leur gouvernance en la matière.

V. 3. Aux EPLEFPA et aux EA/AT

La première recommandation aux EPLEFPA et aux EA/AT est relative à l'importance et au soin qu'ils doivent attribuer à la qualité de la saisie des données dans la base ALEXIA, à la vérification et à la validation des données.

La seconde a trait à l'élaboration du projet stratégique de l'EA/AT, projet décliné en axes stratégiques, objectifs et plan d'actions avec des indicateurs et un tableau de suivi.

La troisième recommandation porte sur les échanges à entretenir avec les instances en interne et avec les pairs en externe sous la conduite du chargé d'animation du réseau régional des EA/AT.

La quatrième relève de la rigueur à apporter à la démarche d'évaluation des indicateurs à dire d'expert et la proposition des résultats de l'évaluation à la DRAAF/SRFD :

- auto-évaluation par les DEA-DAT, les acteurs et partenaires associés,
- échange équipe de direction et validation du directeur de l'EPL,
- régulation avec le chargé de mission régional EA/AT et évaluation partagée ; validation DRAAF-SRFD.

La dernière enfin relève de l'analyse et de l'interprétation des résultats obtenus au regard du projet d'EA/AT.

Il est bon de rappeler alors l'obligation de respecter l'ordre hiérarchique des structures avec le rôle de pilotage des DRAAF et des directeurs d'EPL dans l'organisation et leur responsabilité dans l'obtention du résultat; en deçà, le chargé d'animation des EA/AT et le comité de direction des EPL ont une mission décisive d'animation et d'accompagnement du dispositif.

CONCLUSION

Indicateurs et tableaux de bord n'ont d'utilité qu'au regard des objectifs et actions évalués et de la pertinence de leur choix ; leur validité dépend de la fiabilité des mesures ou des indexations. En ce sens la base de données ALEXIA, véritable système d'information des EA/AT est gage de qualité.

Les indicateurs doivent permettre de caractériser les EA/AT et leur diversité pour aborder une typologie, par fonction et mission. Les indicateurs de situation économique et financière annuelle permettent aussi de comparer le comportement conjoncturel des différentes catégories d'EA/AT, en se référant à leurs OTEX respectives, aux unités privées et au RICA, tout en intégrant leurs spécificités dans les analyses. Ils peuvent aussi servir à approcher une « modélisation » de l'organisation et du fonctionnement des EA/AT (exemples : variations dans l'origine et la nature des aides à l'investissement et au fonctionnement, dans le recours à l'emprunt, dans les prestations relatives aux missions...).

On peut les valoriser à chaque étape budgétaire de manière prévisionnelle et aborder ainsi l'analyse des risques avec des tableaux de bord prospectifs. Au-delà de la « modélisation » certains indicateurs vont aussi permettre, aux niveaux régionaux et locaux, de scénariser des empreintes à partir de variations dans les systèmes de production, jouant ainsi le rôle d'outils de simulation.

Des questions restent cependant en attente :

- comment relier cette analyse avec celle de l'EPL et quelle cohérence rechercher dans le cadre des EPL fusionnés qui disposent de plusieurs EA ? Plus globalement quelle relation entre les indicateurs des EA/AT et les tableaux de bord des autres centres de l'EPL ?
- faut-il laisser place à un indicateur libre par centre permettant d'approcher un niveau de spécificité particulier ou de mesurer d'autres composantes du fonctionnement donc du résultat : profil de gouvernance, pilotage... ?
- ne faudrait-il pas faire une place à l'analyse des partenariats et de leur influence sur les choix stratégiques et donc sur les indicateurs (profession et filières, politiques régionales) ?
- par quels indicateurs apprécier les incidences des politiques régionales d'investissements et de prise en compte des surcoûts pédagogiques dans les exploitations agricoles ?
- quelle place, à l'avenir, pourront prendre les indicateurs technico-économiques dans une lecture à caractère systémique et prospective découlant d'une approche plus analytique (marges / coûts de production...)?

Il n'est pas souhaitable sans doute d'assigner indicateurs et tableaux de bord pour avoir des réponses à toutes ces questions ; mais il est certain que l'articulation nationale, régionale et locale de ces outils est un instrument utile de discussion, d'évaluation, de pilotage, de régulation et d'expertise.

SIGLIER

ADT	Animation et Développement des Territoires
AT	Atelier Technologique
Base de Données ALEXIA	Base de Données des Ateliers et des Exploitations Agricoles
BD	Base de Données
BFR	Besoin en Fonds de Roulement
BDAPI	Bureau du Développement Agricole et des Partenariats pour l'Innovation
CAF	Capacité d'Auto-Financement
CASDAR	Compte d'Affectation Spéciale de Développement Agricole et Rural
CFA	Centre de Formation d'Apprentis
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricoles
CGEA	Conduite et Gestion de l'Entreprise Agricole
CRITT	Centre Régional d'Innovation et de Transfert de Technologie
DAT	Directeur d'Atelier Technologique
DEA	Directeur d'Exploitation Agricole
DEI	Développement – Expérimentation - Innovation
DGER	Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation et de la Forêt)
DRAAF	Direction Régionale de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
EA	Exploitation Agricole
EBE/IBE	Excédent Brut d'Exploitation / Insuffisance Brute d'Exploitation
EPLEFPA	Etablissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricoles
FdR	Fonds de Roulement
GIEE	Groupements d'Intérêt Économique et Environnemental
LOLF	Loi Organique relative aux Lois de Finances
OTEX	Orientation Technico-Economique des Exploitations
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
PAC	Politique Agricole Commune
PRAD	Plan Régional d'Agriculture Durable
PREA	Projet Régional de l'Enseignement Agricole
PREAP	Projet Régional de l'Enseignement Agricole Public
RICA	Réseau d'Information Comptable Agricole
RCAI	Résultat Courant Avant Impôt
RMT	Réseau Mixte Technologique
S/D EDC	Sous Direction des Etablissements des Dotations et des Compétences
SET	Surface en Éléments Topographiques
SRFD	Service Régional de la Formation et du Développement
TIC	Technologies de l'Information et de la Communication
VA	Valeur Ajoutée