

# ACTIFE

## ACompagner les Transitions et l'Installation dans le massif central pour la Formation en Elevage

Retour d'expérience – août 2024

*Cet article a été rédigé à l'issue de l'interview le 10 juillet 2024 de Nathalie PRUDHON DESGOUTTES – Directrice régionale adjointe de la DRAAF Auvergne Rhône-Alpes (AURA) et cheffe du service régional de formation et de développement ; Jean François BESSON – Directeur de l'EPLFPA de Brioude-Bonnefont (43) et David JOUVE – Chargé de mission Renouveau des générations en agriculture – DRAAF AURA.*

*Ils ont tous 3 fortement contribué à l'émergence, la réflexion, et la constitution du dossier de candidature du projet ACTIFE, lauréat en juin 2024 de l'Appel à Manifestation d'Intérêt « Compétences et Métiers d'Avenir » (AMI-CMA).*

*Le partage de leur expérience du montage de ce type de projet d'envergure a pour objectif non seulement de témoigner d'une expérience réussie mais aussi de mettre en avant les points de vigilance, difficultés et questionnements qui ont jalonné leur travail.*

### **ACTIFE : un projet volontariste mobilisant une ingénierie innovante pour améliorer l'attractivité des métiers**

ACTIFE vise en 5 ans, avec l'appui de 7 établissements d'enseignement technique et supérieur agricole de la région AURA, de passer à 10 000 la cohorte actuelle de 4 500 formés sur la filière de l'élevage. ACTIFE répond à un double enjeu : un enjeu pour la profession de valoriser les atouts des systèmes d'élevage herbager pour maintenir la production contribuant au bien-être animal, à la préservation de la biodiversité et à l'atténuation du changement climatique, mais aussi un enjeu de renouvellement des générations.



« L'appel à manifestation d'intérêt "**Compétences et métiers d'avenir**" (AMI CMA) s'inscrit dans le cadre des objectifs et leviers de France 2030. Il vise à répondre aux besoins des entreprises et des institutions publiques en matière de formation, d'ingénierie de formation, initiale et continue, et d'attractivité des formations, pour permettre l'acquisition des compétences nécessaires aux métiers d'avenir de France 2030. » La 2ème saison a débuté en mai 2023. Elle est dotée de 700 M d'euros.

Le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire s'est emparé de l'AMI pour proposer des orientations pour les projets de l'enseignement agricole.

**Plus d'informations sur :**

[chlorofil.fr/ami-competences-et-metiers-davenir](https://chlorofil.fr/ami-competences-et-metiers-davenir)

Afin d'atteindre cet objectif, ACTIFE sera mis en œuvre autour de 2 objectifs :

- Ajuster la définition des métiers et des compétences en développant l'image et l'attractivité des métiers de l'élevage, et en analysant les parcours et le travail des éleveurs d'aujourd'hui pour penser demain.
- Construire et déployer des dispositifs de formation : mise en place d'espaces tests, mise en place de systèmes d'élevage sur la base d'idéaux-types et dispositif d'information-formation (guichet unique, badges numériques et DSP (diplôme de spécialisation professionnelle) « Eleveur dans son environnement connecté »).

Lauréat le 18 juin 2024, ACTIFE est doté d'une aide de 3,5M d'euros. Il est porté par l'EPLFPA de Brioude-Bonnefont. Il rassemble un consortium de 20 membres issus de différentes catégories d'acteurs : organismes de formation ou d'accompagnement, donneurs d'ordre publics, et employeurs et représentants de la profession.

## L'intuition du projet

L'intuition du projet est née en 2023 lors des championnats de France de Rugby des lycées agricoles. Ces rencontres affichaient déjà une volonté de travailler sur le sujet de l'élevage avec l'ensemble des partenaires professionnels, institutionnels, des EPLEFPA et des apprenants. Les ateliers d'échange qui ont suivi, ont renforcé l'idée qu'il fallait poursuivre et concrétiser ce qui avait émergé. Grâce à l'implication de la DGER et la DRAAF qui, très vite, ont soutenu le projet, l'intuition est devenue projet.

*« C'est sans doute une des forces du projet : le collectif et le sujet traité ont été abordés au départ indépendamment du contexte de l'AMI-CMA ». L'autre force étant d'« être à l'oreille des partenaires » en s'appuyant sur la connaissance, qu'a le directeur de l'EPL, du contexte, du territoire et des acteurs.*

**« Il est important de bien savoir poser le sujet et, tout de suite, le valider à très haut niveau. Pour que ça marche, il faut avoir confirmation que le projet va être soutenu. »**

## L'AMI-CMA n'est pas juste l'opportunité de concrétiser une envie

S'engager dans l'AMI-CMA ne doit pas résulter de l'envie, de l'idée du seul chef d'établissement ou chef de SRFD. En effet, les exigences et attendus sont nombreux et s'inscrivent au regard des enjeux sociétaux d'aujourd'hui. *« Le ticket d'entrée est très cher », « il demande un investissement considérable aux acteurs engagés sans garantie d'être retenu ».*

**« A chaque étape, la montagne est encore plus haute. »**

Au démarrage, il faut notamment valider *« la solidité du sujet, son intuition avec les réseaux attendus, être capable de fédérer les professionnels, le consortium et éprouver le projet avec eux ».* Cela passe par une définition précise du périmètre du sujet traité, l'identification des ressources à disposition et notamment humaines.

L'AMI-CMA nécessite notamment des compétences en terme de formalisation et de rédaction, de montage budgétaire et financier, d'animation de collectif, de conduite de projet.

## Un groupe restreint pour poser les fondations du projet

Le choix a été fait dans ACTIFE de poser les bases du projet avant de les confronter avec les partenaires. Ainsi, dès que l'idée du projet a été validée, qu'elle a obtenu les soutiens institutionnels indispensables, et que les principaux partenaires potentiels ont été sondés, une équipe restreinte, constituée du directeur de l'EPLEFPA et de la DRAAF, a rédigé un premier document de cadrage du projet.

*« A cette étape précoce du projet, il existe un espace où il faut accepter de ne pas savoir ce qu'on va faire exactement ». Les choses se construisent, « il faut veiller à ne pas épuiser les équipes avant de passer l'étape de la lettre d'intention ». Un principe est appliqué : « il ne doit pas y avoir de rupture entre ce qui est écrit et ce qu'on sera en capacité de faire ».*

Ainsi il est fondamental de « maîtriser son sujet » d'autant plus que, dans le cas d'ACTIFE, le projet n'est pas la continuité d'un diagnostic financé dans le cadre de l'AMI-CMA. *« Il faut donc constituer une base de ressources, de connaissances, de données au départ et tout au long du processus ».*

Etayer en échangeant avec la recherche, en compilant les références bibliographiques est également un véritable atout : *« il faut montrer qu'on s'est mis à niveau, qu'on est sur un socle solide ».*

La mission d'un des membres du groupe projet était d'aller explorer tout ce qui a été écrit sur les domaines technique, économique, écologique... *« Il a rédigé des notes sur tous les sujets inhérents au projet, notes qui s'avèreront très utiles par la suite »* pour gagner en efficacité lors de la rédaction du dossier de candidature et en préparation de l'audition.

**Ce petit collectif « noyau du projet », très complémentaire dans le discours et connivent, a été un atout indéniable au bon déroulement du processus rendant les échanges et le partage du travail plus fluides.**

## Un cabinet conseil pour accompagner la formalisation ?

Quand le comité de sélection valide la lettre d'intention en donnant le GO, le chef de file a 3 mois pour déposer son dossier de candidature. On passe de 2 à 15 pages auxquelles on ajoute les annexes financières. *« Dans la réalité, pour ACTIFE, ce n'est pas 3 mais 2 mois qui restent au calendrier ! ».* A l'instar d'autres projets AMI-CMA, la question se pose alors de mobiliser un cabinet de consultants pour aider à la rédaction du dossier. Alternative qui sera vite abandonnée, la DRAAF estimant que *« l'écosystème nécessaire à déposer le dossier était en place : Les compétences nécessaires sont là, restent à les identifier et à les mobiliser. »*

Pilotage et coordination du projet doivent dans ce contexte absolument être sans faille pour aller au bout.

**« C'est important d'avoir une plume, il est très compliqué d'écrire à plusieurs. »**

### Une cellule d'appui du MASA au service des établissements

Dans le cadre du dispositif national d'appui à l'enseignement agricole (DNA) piloté par la Direction générale de l'enseignement et de la recherche du Ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire, une cellule d'appui au montage de projets AMI-CMA a été mise en place. Elle propose d'accompagner les chefs de file de l'émergence du projet jusqu'à la contractualisation avec la Caisse des Dépôts.

#### Pour contacter la cellule :

ami.cma.dger@agriculture.gouv.fr

Plus d'infos pour déposer un projet sur :

[chlorofil.fr/ami-competences-et-metiers-davenir/deposer-projet](http://chlorofil.fr/ami-competences-et-metiers-davenir/deposer-projet)



## La mobilisation du consortium : réfléchi, calibrée et efficace

Hormis à quelques soutiens institutionnels, il n'y a pas eu de démarrage de présentation individuelle du projet aux membres du consortium. Ils sont tous conviés à une seule grande réunion qui a permis de valider le chef de file, et de présenter en détail le projet, ses étapes, ses intentions et de valider les work-packages. « *Le choix de l'intervenant de l'équipe projet variait selon les interlocuteurs auxquels le propos s'adressait afin d'être le plus clair et compréhensible possible* ». En parallèle, des travaux de groupe ont été menés pour préciser les actions. On est à l'étape « lettre d'intention ». Toujours sur le principe d'efficacité, un cercle restreint du consortium est mobilisé pour relire la lettre d'intention.

Un fois le GO effectif à la lettre d'intention, la méthodologie pour **la rédaction du dossier sera directive pour garantir de tenir l'échéance de dépôt**. « *Il faut alors convaincre chaque partenaire de s'engager fermement et, tout de suite, lui dire qu'il ne va pas faire ce qu'il voudrait* ». « *C'est un principe de gagnant-gagnant* ». Pour obtenir l'aide il faut respecter le cadre, pour respecter le cadre il faut accepter de revoir son action afin qu'elle s'intègre dans l'intention collective.

Par ailleurs, un partage est fait pour échanger avec les autres partenaires : les entreprises, les professionnels et avec la recherche : « *le lien technique/recherche n'est pas facile à faire, et nécessite d'avoir une problématique hyper claire.* »

## La consultation des chargés d'Ingénierie de formation (CIF)

Au plus près des besoins, à l'écoute du terrain, les CIF ont été consultés dès le démarrage sur l'intention du projet et notamment sur leur capacité de s'approprier le sujet/le projet tel qu'il était présenté. Cette consultation préparée, testée puis partagée à l'ensemble des CIF a permis de présenter la vision du projet.

**« L'intention n'était pas qu'ils écrivent le projet mais qu'ils y contribuent en le critiquant et en apportant leurs remarques, suggestions, contenus. »**

Plusieurs réunions ont été ainsi organisées. La seconde a porté sur l'aspect formation. « *Leur intervention est sans appel : il faut mettre à la poubelle ce qui est envisagé* » car formateurs, CIF et directeurs d'exploitation agricole disent « *qu'ils n'ont pas besoin de créer de formations, elles existent déjà* ». « *Leur seul problème, c'est l'attractivité. Et ça, ils ne savent pas faire.* »

Le projet doit alors être réorienté tout en gardant sa vision. « *L'AMI CMA exige que le projet soit innovant au risque de ne pas être financé* ». Il faut donc réfléchir à faire des choses qui n'existent pas dans la zone géographique concernée ou la filière. La tâche n'est pas facile car le terrain est déjà bien pâture et certains établissements auraient bien aimés valoriser des actions déjà engagées.

## Une aide au bénéfice des établissements d'enseignement agricole

**L'aide obtenue permet de prendre en charge une bonne partie des dépenses engagées notamment par les établissements d'enseignement.** Sachant que « *l'ensemble des membres du consortium et des partenaires apporte une contribution sans émargement systématique à l'aide d'Etat.* » « *C'est aussi un énorme gage de l'engagement du collectif et de sa croyance dans le projet* ».

## Montage financier : Savoir ce qu'il y a derrière les chiffres

Les multiples annexes financières demandées et leur complexité font partie intégrante du dossier de candidature. Si seule une estimation financière est attendue au moment de la lettre d'intention, c'est un **budget ultra précis qui doit être présenté avec le dossier de candidature, budget qui servira de base au calcul de l'aide**. Les établissements ont parfois tendance à penser que l'aide représentera 70% du coût total de leur projet, or selon la nature des activités le taux d'aide applicable varie. Et c'est là qu'est la difficulté : identifier la nature de chacune des activités qui vont être réalisées dans le cadre du projet. Ainsi pour ACTIFE, « *les 70% escomptés dans la lettre d'intention, sont finalement tombés à 58%* ».

Véritable interface entre l'intuition financière et la réalité du budget, **une personne expérimentée dédiée** sur ce point va permettre de construire le budget, décortiquer puis remplir les annexes, recueillir les données auprès des partenaires, identifier ce qui relève de l'aide ou pas... « *Une mission qui exige rigueur et maîtrise des tableaux* ». « *C'est l'homme de l'ombre* » sans lequel le projet n'existerait pas.

Le choix est fait pour ACTIFE de « *travailler sur un prototype complètement innovant qui peut ainsi élargir à 100% de l'aide et de le déployer et le pérenniser sans demander d'aide* ». Par ailleurs, les co-financements occupent une grande place dans le projet puisque « *12 partenaires sur les 20 autofinancent leur action : ceci crédibilise et rend plus robuste le projet* ».

De nombreuses questions se posent lors de la construction des annexes : par exemple sur le calcul des frais généraux, sur la possibilité de co-financements FEADER, sur les investissements à but pédagogique, sur les régimes d'aides applicables... les notices de la caisse des dépôts et de l'ANR, les règlements européens, les FAQ sont autant de documents qui peuvent apporter des réponses. Mais chaque cas étant particulier, « *il ne faut pas hésiter à contacter l'interlocuteur de la caisse des dépôts* » qui a été désigné pour le projet : « *nous concernant, il a toujours été présent et a systématiquement apporté des éléments de réponses pour nous permettre d'avancer* ».

## L'audition : un exercice à prendre très au sérieux

L'audition s'est déroulée à Paris devant 8 membres de jury dont certains à distance. La composition du jury n'est pas connue du porteur à l'avance. Des questions sont envoyées

par le jury en amont de l'audition pour lesquelles il attend des réponses lors de celle-ci. Par ailleurs l'audition est un temps de critique du projet aussi bien pour « *mettre en avant les atouts que pour pointer les manques et débattre sur les controverses liées au projet* ».

L'équipe a été challengée par la cellule d'appui aux montages de projet de la DGER : relecture, conseils pour préparer l'oral... « *On n'y va pas en short* ». « **Il faut dire l'essentiel en peu de mots** : rien n'est laissé au hasard, il s'agit de montrer qu'on maîtrise son sujet » : le choix des personnes (et notamment la présence d'un agriculteur qui apportait un ancrage agricole), la présentation, les réponses aux questions... tout est rigoureusement préparé, répété.

Un retour est fait au porteur à l'issue de l'audition : ce qui a été intéressant concernant ACTIFE c'est « *la mise en avant de la cohérence du collectif, et du financement d'un prototype qui donne cette possibilité de tester* ».

### **Un exercice accessible à certaines conditions**

Chaque établissement d'enseignement agricole peut envisager de contribuer, voire de porter, un projet de ce type. Ceci implique de s'interroger en amont à la fois sur sa capacité de portage face à la complexité de ce type de projet, sur le collectif mobilisable et notamment en terme de compétences attendues (conduite de projet, rédaction, administratif et financier), sur le développement de son réseau de partenaires ...

A l'instar d'ACTIFE, une dizaine d'établissements d'enseignement agricole se sont à ce jour lancés dans l'aventure.

Ces projets sont une véritable opportunité pour l'enseignement agricole de montrer « sa capacité sur tout le territoire à accélérer et à diffuser les innovations, à anticiper et développer les compétences et métiers d'avenir » <sup>1</sup>

<sup>1</sup> AMI-CMA [Fiche thématique « Enseignement Agricole »](#) - MAA 2023