



Agenform Consorzio



Maison Régionale de l'Elevage



Programme ALCOTRA n° 238

PEF AGROALIMENTAIRE (PÔLE EXCELLENCE FORMATION)

Création d'un Pôle Transfrontalier d'Excellence technologique autour de la Formation et de l'Assistance Technique dans le secteur de la transformation fermière et artisanale en zone rurale et de montagne

Etude de faisabilité

Index

Etude de faisabilité	1
INDEX	1
1 Avant-propos	2
1.1 Analyse des résultats obtenus	2
2. Objectifs de l'étude de faisabilité	4
3. Le rôle de la formation d'excellence dans les procédés de production du lait et de la viande: un aperçu transfrontalier	7
3.1 Un aperçu historique de la vision transfrontalière.	7
3.2 L'Union Européenne pourrait déclencher l'essor et l'innovation.	8
3.3 Analyse de la formation avant le démarrage du projet et analyse de la formation expérimentée au sein du projet: atouts et faiblesses	9
3.4 L'importance de la formation professionnelle d'excellence après le diplôme et après la licence; l'importance de la Formation continue.....	11
4. Les parcours formatifs et les services d'Assistance Technique du Pôle.....	12
4.1 La durée des parcours formatifs et les demandes du marché	12
4.2 La formation de formateurs, une exigence fondamentale	12
4.3 L'intégration formation/assistance technique	13
5. Les cibles de référence	14
5.1 Qui participe à la formation	14
5.2 Qui participe à l'assistance.....	14
6. La communication du PEF	15
6.1 Le plan de communication.....	15
6.2 L'analyse du contexte.....	16
Les objectifs	16
Les cibles et le flux de communication	16
Les stratégies de communication	17
Un système coordonné d'identité visuelle	18
Le naming	18
Le claim	18
Le logo.....	19
6.3 Les instruments de communication	19
Le site internet.....	19
La lettre d'information.....	19
Les Médias Sociaux	20
6.4 Monitoring et Evaluation	20
7. Modèle organisationnel pour la gestion des ressources humaines et des compétences	21
8. Modèles de gouvernance et réseau des acteurs	23
8.1 Les modèles de gouvernance	23
8.2 Hypothèses de Modèle de gouvernance	29
9. Durabilité économique et sources possibles de financement	30

1 Avant-propos

Les acteurs principaux ayant participé au projet Alcotra n° 238 appelé “PEF AGROALIMENTAIRE - Mise en œuvre d'un Pôle Transfrontalier d'Excellence Technologique autour de la Formation et de l'Assistance Technique dans le secteur de la transformation fermière et artisanale en zone rurale et de montagne” ont été : en Italie le Chef de File Agenform et en France la Maison Régionale de l'Elevage – MRE avec d'autres partenaires tels que EPL de Carmejane, le lycée agricole des Hautes Alpes et ACTALIA.

Le projet a lancé plusieurs actions dont trois principales:

- **Action 1** - Une étude axée sur l'observation du territoire. La description de la situation actuelle est fondée sur des enquêtes concernant les structures techniques et de formation œuvrant dans le secteur de la transformation du lait et de la viande sur le territoire transfrontalier; cette étude est fondée aussi sur une analyse menée chez des éleveurs/producteurs et de petits artisans. Le but est connaître l'offre au niveau de la formation et faire ressortir les besoins, à l'heure actuelle, pas satisfaits. Cette étude de faisabilité pour la conception d'un Pôle transfrontalier autour de la formation et de l'assistance technique dans le secteur de la transformation fait partie de cette action.
- **Action 2** - plusieurs parcours de formation d'une durée moyenne (3 cours d'une durée d'environ 300 heures) ont été lancés ; pour les formateurs, ces parcours ont une durée variable - à ce propos, l'Italie a affecté 200 heures avec l'objectif de former techniquement des opérateurs du secteur, des vétérinaires et du personnel chargé de la surveillance sanitaire, des formateurs techniques ; ces cours portaient sur les thématiques européennes de la conception des projets. Du côté français, 4 parcours ont été organisés, pour une durée totale de 68 heures. 3 de ces sessions se sont déroulées en Italie. Ces formations ont concerné des techniciens et des opérateurs du secteur.
- **Action 3** - la mise en place de 2 documents techniques traduits dans les deux langues et des fiches de production concernant l'élaboration des projets, les équipements et la gestion des ateliers de transformation du lait et de la viande.

Nous avons voulu insérer cette étude vers la fin du projet pour analyser au mieux les résultats des différentes actions et des sous-actions. Nous avons essayé de donner à cette étude une fonction tout à fait pratique et faire une vraie analyse de la faisabilité.

1.1 Analyse des résultats obtenus

Les résultats obtenus pendant la mise en œuvre du projet sont importants dans leur globalité.

Si nous entrons dans le détail des activités, nous pouvons remarquer que l'Action 1: "Etude de faisabilité" a eu des résultats intéressants, même s'ils sont plus prévisibles, en ce qui concerne l'analyse des besoins (il est évident que la partie concernant ce document, c'est à dire l'Action 1.3, devra être évaluée a posteriori) ; nous faisons référence aux actions 1.1 et 1.2 concernant les enquêtes auprès des organismes de formation, les agriculteurs et les techniciens. L'enquête menée chez les agriculteurs et les techniciens a été la plus intéressante: nous avons identifié quelques demandes plus spécifiques et, surtout, nous n'avons pas dégagé de thématiques qui de l'extérieur pourraient paraître nécessaires. Quand même, il ressort qu'une formation dans le secteur de la transformation du lait et de la viande à un niveau élevé et dont la durée peut varier est importante et demandée. Il ressort aussi que, à l'heure actuelle, dans le domaine de la formation il n'existe rien de semblable à ce qui a été mis en œuvre dans le cadre de ce projet: c'est pour cette raison que celui-ci a suscité un vif intérêt. Le service d'assistance technique a été jugé positivement; on a apprécié surtout les instruments de soutien pouvant faciliter l'activité de transformation.

L'action 2 a concerné les parcours de formation; là aussi le résultat a été excellent. Les parcours d'une durée moyenne ont été appréciés davantage en Italie (deux parcours d'une durée de 320 heures chacun; un était consacré à la transformation du lait et l'autre de la viande), mais aussi en France (un parcours dont la durée était de 300 heures sur la transformation du lait). Ce sont les activités les plus réussies et celles-ci renforcent la volonté de continuer les activités du Pôle. Tous les participants ont beaucoup apprécié ces initiatives, ce dont témoigne l'insertion professionnelle immédiate de plusieurs élèves du côté Italien et l'installation effective en tant qu'éleveurs/transformateurs laitiers fermiers de 7 des 10 participants aux formations organisées du côté Français, et ceci, dans l'année qui a suivi la tenue de la formation.

Les cours de formation pour les formateurs ont obtenu eux aussi un résultat positif. La formation prévue en France s'est traduite dans 4 parcours - trois sur la viande et un sur le lait - d'une durée totale de 68 heures qui se sont déroulées principalement en Piémont. Dans ce cas aussi, le résultat a été excellent. Nous avons remarqué que surtout ceux qui travaillent déjà dans le domaine de la transformation ont apprécié ces cours: ils étaient intéressés à la formation continue, mais ils souhaitaient aussi connaître de nouvelles pratiques à diffuser sur leur territoire. En particulier, on a apprécié la formation dans le secteur de la viande.

Du côté italien, nous avons choisi des parcours dont la durée était plus limitée et le nombre d'heures disponibles a permis de lancer plusieurs activités différentes concernant la formation des formateurs. Les cours consacrés aux services vétérinaires et au contrôle sanitaire ont été bien appréciés eux aussi; ils se sont traduits par des visites et des échanges sur le territoire français. Les initiatives formatives visant à améliorer la communication de la part des formateurs qui d'habitude travaillent pour des centres de formation sur l'agroalimentaire ont eu un résultat satisfaisant, elles aussi. Il faut signaler aussi le succès des cours modulaires concernant l'Europe et l'élaboration de projets au niveau européen; c'est une activité que les participants ont beaucoup aimé. Ces cours ont permis au personnel Agenform de mieux comprendre comment fonctionne l'Union Européenne et comment gérer les fonds. La compréhension des mécanismes et des logiques régissant les fonds a beaucoup amélioré la capacité de concevoir des projets sur les sujets européens. De plus, il ne faut pas sous-estimer l'importance du réseau qui a été mis en place grâce à la participation de personnes provenant d'autres Organismes et Institutions; ces liens vont être très utiles à l'avenir pour concevoir conjointement de nouveaux projets.

L'Action 3 s'est terminée elle aussi avec un résultat positif du point de vue de la communication. L'activité concernant la rédaction d'un document accompagnant dans la mise en place d'un atelier de transformation du lait et de la viande est sans doute intéressante. Elle a permis de concevoir quatre brèves brochures faciles à comprendre et à utiliser (le document sur la viande et celui qui concerne le lait ont été traduits dans les deux langues) et le résultat final est très bon. Il faut dire, quand même, que ce sera le temps qui témoignera du succès de ces brochures, ce qui dépend de leur utilisation de la part des préposés (candidats ?) aux travaux.

Lors de la rédaction de ce document, la réunion de clôture du projet n'a pas encore eu lieu; le lancement du projet a été organisé au cours de la manifestation appelée Cheese à Bra en automne 2013 et il a suscité un vif intérêt. La possibilité de télécharger l'ensemble de la documentation concernant le projet (documents, instruments d'accompagnement lors de la mise en place d'un atelier de transformation du lait et de la viande, fiches techniques) et la façon d'expliquer le projet ont été jugées positivement.

Pour résumer l'analyse, il ressort qu'en moyenne les résultats sont très positifs; à l'intérieur de chaque action on peut repérer quelques activités à répéter à l'avenir, d'autres sur lesquelles il faudra réfléchir plus dans le détail pour les modifier, si nécessaire. Ce qui est clair est que les résultats témoignent du fait que ce projet doit avoir une suite.

2. Objectifs de l'étude de faisabilité

Plusieurs objectifs qui sont esquissés dans ce document seront traités et approfondis quand ils auront été atteints, à la suite de l'Etude de Faisabilité. Dans ce chapitre nous souhaitons tout juste énumérer les objectifs que cette étude s'est fixée et indiquer pourquoi ils ont été choisis. C'est important pour comprendre si le "Pôle Transfrontalier d'Excellence technologique autour de la Formation et de l'Assistance Technique dans le secteur de la transformation fermière et artisanale en zone rurale et de montagne" peut continuer d'exister; cela est impératif. L'objectif principal de cette Etude de faisabilité sera, donc, de cerner le caractère durable et concret d'un parcours conduisant à la création du Pôle. Parmi les objectifs spécifiques nous pouvons mettre en évidence:

- **Modèles, méthodes et temps pour donner une continuité au Pôle** - Un des objectifs principaux de cette étude est sans doute le fait de mener une analyse précise et concrète des modalités pour mettre au régime un Pôle Transfrontalier d'Excellence. Nous avons analysé plusieurs modèles différents, mais au cours des comités de pilotage, des rencontres informelles et des analyses, nous avons décidé de miser sur un modèle souple et léger. Comme il n'y avait pas de modèles de référence, nous avons cherché des solutions pouvant être modifiées et améliorées dans le temps. Le modèle pourrait être celui d'un réseau de formation proposé par Agenform – un Consortium italien et par deux lycées agricoles: ELP de Carmejane et le lycée agricole des Hautes Alpes, ainsi que par ACTALIA du côté français; la MRE, quant à elle, continuerait à avoir un rôle d'animation et à proposer des thèmes et des parcours qui pourraient faire partie des parcours formatifs.

En ce qui concerne le temps nécessaire pour mettre en œuvre le Pôle, on pourrait penser d'entamer la collaboration juste après la fin du projet d'expérimentation. D'ici l'automne 2015 on pourrait signer la Convention et concevoir le premier catalogue partagé avec des activités marquées par le Label du Pôle. Au début il est souhaitable débiter avec peu d'activités, afin de pouvoir en faire l'expérience et de les modifier, si nécessaire, dans la première période. A moyen/long terme on pourrait étendre ce projet à d'autres régions européennes.

- **Organisation du Pôle et Gouvernance** - Un autre objectif essentiel de cette étude de faisabilité doit être le repérage d'une organisation efficace qui fonctionne bien et le choix d'une gouvernance adaptée à l'ensemble des objectifs fixés. Il faut garder à l'esprit que, avec le Pôle, il faudra coordonner plusieurs sujets différents du point de vue juridique; il sera donc impératif de mener une analyse précise de sa

gouvernance. De plus, l'organisation joue un rôle de premier plan puisque il faudra gérer des sujets œuvrant dans des nations différentes qui ne parlent pas la même langue.

- ***Vision transfrontalière*** - Cette Etude de faisabilité ne pourra pas se dispenser de penser au Pôle au sein du contexte transfrontalier dont il fait partie. Et cela pas seulement parce que les sujets qui font partie du Pôle œuvrent dans les territoires à la frontière entre la France et l'Italie ou parce qu'il s'agit d'un Pôle transfrontalier. Le but est de donner une signification profonde à cet aspect transfrontalier; de plus, les activités lancées devront contribuer concrètement à la création d'un lien étroit entre des territoires qui, du point de vue historique, ont eu des liaisons importantes. Le Pôle, donc, souhaite donner un caractère concret et pragmatique à un parcours d'intégration européenne à travers lequel il faut aller au delà des anciennes frontières nationales et du travail en commun; la formation, la mobilité transfrontalière, l'échange de bonnes pratiques jouent un rôle de premier plan pour la réussite de ce parcours.

- ***Repérage des parcours formatifs et des méthodes pour l'assistance technique*** - Dans cette étude il faudra décider vers quels genres de parcours formatifs et vers quelle idée de support pour l'assistance technique nous souhaitons nous orienter. Il est impératif d'identifier les types de parcours et leurs caractéristiques pour juger concrètement la faisabilité du Pôle. Cette activité doit concerner aussi l'Assistance Technique; dans ce cas, il faudra être encore plus attentifs lors du repérage de parcours communs puisque à l'heure actuelle les différences entre les territoires et les sujets participant au Pôle sont très importantes.

- ***Les cibles de référence*** – A l'intérieur de l'Etude de faisabilité il faut identifier la cible du Pôle. Nous ne pouvons plus penser juste au contenu puisque les personnes auxquelles on s'adresse font aussi partie du projet. Il faudra aussi estimer le nombre de personnes potentiellement intéressées, ce qui est impossible en l'absence d'une définition précise des cibles; cette estimation est essentielle pour décider de la faisabilité concrète des parcours et du caractère durable du Pôle.

- ***Repérer des sources de financement*** – C'est un des éléments essentiels pour estimer la faisabilité du projet. Lors de la mise en œuvre du projet Alcotra, nous avons déjà pu apercevoir et admettre que le Pôle a des potentialités excellentes pour ce qui en est de son essor; il faudra donc comprendre si ces potentialités sont réelles (c'est le but principal de cette Etude), mais le vrai but de l'Etude est la durabilité économique et la possibilité de repérer des sources de financement pour continuer les

activités du Pôle sur une moyenne/longue période. Nous profitons de cette occasion pour signaler que cette étude ne se bornera pas à rechercher un seul canal pour le financement des activités du Pôle: le problème sera analysé en privilégiant une approche avec plusieurs canaux de financement.

- **Repérage des perspectives pour l'avenir** – Cette Etude de faisabilité n'évaluera pas juste la situation actuelle et la possibilité de proposer à nouveau ce qui a été prévu et expérimenté au cours du projet financé avec les fonds Alcotra; on estimera l'essor possible du Pôle sur le moyen/long terme. Il est impératif d'esquisser l'évolution possible des activités au fil des années afin de comprendre en général comment agir, également à court terme. Il est évident qu'il faudra raisonner en s'appuyant sur des hypothèses; dans une situation morcelée et incertaine à l'égard du futur comme aujourd'hui, il est difficile qu'on puisse raisonner en s'appuyant sur des données certaines. De toute façon, il est important d'esquisser l'évolution des activités pour saisir tous ces aspects à la base du projet, même si ceux-ci pourraient être modifiés par la suite.

3. Le rôle de la formation d'excellence dans les procédés de production du lait et de la viande: une vision transfrontalière

3.1 Un aperçu historique de la vision transfrontalière.

Le secteur agroalimentaire dans la région transfrontalière entre la France et l'Italie est important du point de vue historique. Il ne faut pas remonter à la période où les régions françaises de la Savoie et de Nice qui maintenant sont à la frontière avec l'Italie faisaient partie du Royaume de Sardaigne de la Maison de Savoie pour comprendre qu'il y a toujours eu des relations entre les personnes travaillant dans le secteur de l'agriculture et de la transformation. Dans les années 1900 beaucoup de piémontais émigraient vers l'actuelle Région PACA et la plupart de ces personnes furent employées dans le secteur agricole. Depuis toujours les activités liées à l'alpage et à l'élevage ont été menées dans les Alpes, sans se soucier des frontières politiques. C'est pour cela que ces territoires ont des traditions, des habitudes et des savoir-faire similaires.

Avec la naissance de la Communauté Européenne et surtout après la mise en place en 1962 d'un Fonds pour l'Agriculture (FEOGA) ces contacts ont augmenté et une vision en commun s'est diffusée. Dès cette époque, on a lancé des politiques communes entre les différents Pays et on a entamé, bien sûr avec des hauts et des bas, un processus de rapprochement du secteur agricole qui est bien diffusé dans des territoires appartenant à des nations différentes. Ce phénomène concernait l'agriculture, mais plus en

général a influencé tout le secteur de la transformation agroalimentaire, en particulier celui du lait et de la production de fromage et de la viande qui sont à la base du Pôle. Il est clair que parfois ce parcours a rencontré des entraves, mais il faut souligner qu'il continue encore de nos jours. Bien sûr, des politiques nationales différentes ont engendré des différences parfois importantes, mais aussi des similitudes. Sur le territoire français on consacre plus d'importance au secteur agricole par rapport à l'Italie; par contre, sur le territoire italien et en particulier dans le Piémont plusieurs entreprises se consacrent à la transformation agricole et il y a beaucoup d'entreprises artisanales de petite taille, cas pas très fréquent en France (on peut remarquer cet aspect surtout dans le secteur de la transformation artisanale de la viande). Nous avons présenté les raisons historiques d'une façon simplifiée et rapide, mais elles nous permettent d'envisager les possibilités d'entamer un processus d'intégration qui pourrait être encouragé par les activités d'un Pôle consacré à la Formation et à l'assistance technique. La cohabitation de similitudes et de spécificités pourrait s'avérer enrichissante pour les deux territoires et permettre d'améliorer la qualité de ce secteur (du point de vue technique, mais aussi économique et de gestion).

3.2 L'Union Européenne pourrait déclencher l'essor et l'innovation.

Le passé nous fait comprendre que le défi à saisir réside dans l'essor de ces territoires qu'il faut considérer en tant qu'une macrorégion européenne des Alpes Méditerranéennes (dans les documents elle est souvent appelée ALPMED). Si le parcours initié par l'Union Européenne continue, le concept d'intégration parmi les Etats membres se renforcera de plus en plus; il faudra donc impérativement commencer à réfléchir à des sujets différents pour les territoires limitrophes. Cela sera essentiel du point de vue culturel, mais aussi et surtout du point de vue économique. Le fait d'arriver à unir les excellences— dans notre cas il s'agit des excellences de la transformation agroalimentaire - peut avoir des avantages compétitifs tout à fait importants dans le cadre de l'essor ; nous pensons en particulier aux excellences de plusieurs territoires à présent limitrophes (à tous points de vue), mais qui à l'avenir pourraient faire partie d'une logique d'appartenance. Cela ressort déjà aujourd'hui, même si plusieurs habitudes et façons de penser figées ne rendent pas tellement évident cet aspect. Les exportations de produits en général et plus spécifiquement de produits agroalimentaires au sein de ces territoires ont beaucoup augmenté grâce à l'abolition des droits de douane; de plus, l'uniformisation de la réglementation hygiénique / sanitaire, l'étiquetage, etc... a éliminé beaucoup de « barrières » séparant les frontières. En outre, l'abolition de toute obligation concernant le travail pour les ressortissants de l'Union Européenne a engendré un marché du travail au-delà de l'échelle nationale, s'élargissant au niveau continental. Cela impose une optique de pensée différente et une promotion des territoires au

delà des frontières des Etats nationaux. Il est donc nécessaire de miser sur l'innovation produit, mais aussi procédé de fabrication. Il faut s'orienter vers ces marchés en mesure d'innover pour encourager le secteur, indispensable pour assurer sa survie et son essor. Cela est nécessaire dans tous les secteurs et, donc, aussi dans le secteur de l'agroalimentaire.

De cette analyse, il ressort que le système de la formation, en particulier celui de la formation professionnelle, doit s'adapter à cette situation nouvelle. La mise en place d'un Pôle d'Excellence dans la formation et l'assistance technique pourrait être en mesure de répondre aux nouvelles exigences du secteur. C'est clair aussi que la formation, doit permettre d'augmenter la qualité et l'innovation du produit et du procédé dans le secteur du Lait et de la Viande dans le secteur de la transformation alimentaire. L'Union Européenne a souligné l'importance de la recherche et de l'innovation: ces principes sont à la base de l'essor et de la création de nouveaux emplois. Un Pôle d'excellence dans la formation pourrait s'insérer dans ce sillage.

3.3 Analyse de la formation avant le démarrage du projet et analyse de la formation expérimentée au sein du projet: atouts et faiblesses.

L'analyse de la formation qui a eu lieu avant le début du projet commence par des enquêtes menées à travers l'action 1.1 et l'écriture du document de synthèse. Dans celui-ci sont indiqués les sujets participant au projet œuvrant sur le territoire piémontais et dans les départements français de la Région PACA. Dans les deux cas, nous avons remarqué que les Instituts et les Lycées agricoles sont assez nombreux. Quand même, il y a encore des carences dans le secteur de la transformation agroalimentaire et, en particulier, dans le domaine de la transformation du fromage et de la viande; cela ressort surtout en Italie où la dernière réforme des lycées a beaucoup réduit les heures consacrées aux ateliers et les activités pratiques. Même du point de vue de la formation professionnelle, nous avons identifié quelques caractéristiques communes. Au Piémont, on organise plusieurs cours sur la transformation agroalimentaire, mais ils sont pour la plupart brefs et morcelés. Ce n'est que Agenform qui propose deux cours s'étalant sur une période longue (1200 heures) pour devenir Technicien des Transformations agroalimentaires spécialisé dans la fabrication de fromage et Technicien des Transformations agroalimentaires spécialisé dans la fabrication de viande et charcuterie. Dans ces cours sont traités des sujets pouvant faire l'objet des activités du Pôle. De toute façon, Agenform organise aussi chaque année des parcours de formation de courte durée pour les agriculteurs (environ 20 heures) pouvant bénéficier des fonds du PSR.

En France, les activités pratiques et de laboratoires sont plus nombreuses au lycée; chez l'EPL de Carmejane on peut participer à un parcours de transformation agroalimentaire. En général, les parcours professionnels ont une durée plus courte ; les parcours de formation continue, en particulier, d'habitude durent 16 heures au plus.

Le choix de lancer des cours d'une durée moyenne (300/400 heures) et de leur donner un caractère transfrontalier à travers des enseignements de l'autre nationalité sur des matières spécifiques a été jugé tout à fait intéressant. On a apprécié en particulier la valeur ajoutée importante du point de vue du savoir-faire et des bonnes pratiques et aussi la possibilité de participer à un stage sur l'autre territoire. Ce genre de parcours formatif a été un des plus appréciés en France et en Italie; dans les deux cas, les destinataires des cours ont jugé positivement les activités organisées et, à la fin des cours, ils se sont déclarés très satisfaits. Le fer de lance a été le choix d'une durée qui jusqu'à ce moment-là n'était pas prévue. En général, les parcours brefs (rarement ils s'étalent sur plus de 40/50 heures) ne permettent pas d'arriver à maîtriser les techniques et ils s'adressent surtout à ceux qui travaillent déjà dans ce secteur (parcours de formation continue) et qui ont déjà des connaissances techniques et pratiques ; donc, ces cours permettent de se spécialiser. Les parcours dont la durée est longue – en Italie il y a des parcours de formation professionnelle d'une durée de 1200 heures, tandis qu'en France il y a des parcours au lycée dans le cadre des BACs ou des BTS – imposant de choisir une formation d'une durée plus longue.

La possibilité d'acquérir des compétences professionnelles en peu de temps (environ deux mois) a été très appréciée : il s'agit de parcours pour ceux qui ont déjà une préparation théorique et/ou pratique suffisante, mais qui ont besoin d'une formation intensive et compacte pour apprendre ce qui est nécessaire pour mener une activité professionnelle dans le domaine de la transformation du fromage et de la viande.

Si nous analysons aussi les résultats des parcours liés à la formation de formateurs, nous pouvons remarquer qu'il y a eu des différences importantes.

Dans le détail, dans le Piémont sur la base des heures disponibles et du choix des parcours brefs, on a pu aborder des sujets et des méthodes différents avec des personnes dont la préparation technique et professionnelle était variée (nous sommes arrivés à plus de 200 participants). Nous avons eu les résultats les meilleurs avec les parcours qui ont vu la participation des opérateurs chargés du contrôle en matière d'hygiène et santé. Le choix d'organiser pendant le parcours une visite sur le territoire français afin de pouvoir comparer les aspects techniques sur le terrain et avec une vision transfrontalière a été très positif; il ressort qu'il serait souhaitable de proposer à chaque fois ce genre de cours.

Les parcours (divisés en modules) consacrés à la connaissance de l'institution Européenne et à la conception de projets au niveau européen ont été intéressants eux aussi; la plupart du personnel Agenform et beaucoup d'organismes et d'institutions y ont participé, ce qui a permis de renforcer sans cesse les connaissances de chacun sur ces thèmes. Il serait intéressant de concevoir des parcours d'étude de courte durée et monothématiques sur ces thèmes.

Les cours adressés aux formateurs travaillant avec les étudiants plus jeunes (école primaire et collège) ont été eux aussi intéressants, même s'il a été difficile de trouver des personnes disponibles à participer. Il faut souligner aussi le succès des parcours visant à améliorer la capacité de communiquer dans le domaine de la formation ; dans ce cas aussi, nous avons remarqué que les aspects les plus techniques de la communication pour ceux qui s'occupent de la formation technique ont été un peu sous-estimés.

En France, au total le nombre d'heures consacrées aux parcours de formation de formateurs était plus limité. Trois parcours de formation de formateurs d'une durée moyenne de 16-24 heures ont été organisés, ainsi qu'une session plus courte de 4 heures. Les formations de 16-24 heures se sont déroulées en Italie et cela, si on ne considère pas les difficultés au niveau logistique, a eu des aspects positifs. La valeur ajoutée la plus importante a été représentée par la possibilité d'apprendre des techniques et des méthodes typiques d'un autre territoire. Tous les participants ont suivi avec intérêt les activités et les ont appréciées. Si on considère les participants, contrairement à ce qu'on aurait pu attendre, les opérateurs qui travaillent déjà se sont montrés intéressés : ceux-ci ont participé au cours puisqu'ils voulaient introduire dans leur travail les nouvelles techniques qu'ils ont apprises et les faire connaître aux collègues qui n'étaient pas présents. Cette diffusion des résultats paraît importante.

3.4 L'importance de la formation professionnelle d'excellence après le diplôme et après la licence; l'importance de la Formation continue.

Nous avons déjà écrit à propos de l'importance d'un Pôle d'excellence consacré à la formation professionnelle; maintenant, nous souhaitons cerner rapidement les raisons de sa réalisation.

Voilà un bref schéma:

- L'exigence d'améliorer les compétences générales des opérateurs qui vont travailler dans des secteurs importants pour l'économie de leur territoire, tels que l'agroalimentaire et, plus dans le détail, le secteur de la fabrication du fromage et de la transformation de la viande;
- Augmenter la possibilité d'accéder à la formation continue pour les opérateurs qui travaillent déjà dans ces secteurs ;

- Améliorer l'utilisation et la diffusion des bonnes pratiques sur les deux territoires et sur le territoire transnational faisant l'objet de ce projet;
- Diffuser les connaissances techniques et les compétences dans tout le secteur;
- Améliorer et diffuser le savoir-faire, les capacités productives spécifiques et traditionnelles des deux territoires. Par exemple, l'excellence des fromages de chèvre de la Région Paca e de la charcuterie piémontaise.

4. Les parcours de formation et les services d'Assistance Technique du Pôle

4.1 La durée des parcours de formation et les demandes du marché

Si nous analysons les résultats de l'expérimentation du projet, il en ressort que le Pôle doit lancer des parcours de formation de courte durée – 300/400 heures – puisque ceux-ci ont eu d'excellents résultats et ont su répondre à une exigence de formation à l'heure actuelle ressentie, mais pas satisfaite sur les deux territoires. Il faudrait prévoir pour chaque cours une période de stage, sur la base de ce qui a déjà été expérimenté. Le stage pourrait se dérouler à la fin du parcours ou s'étaler sur deux périodes différentes ; cela permettrait d'alterner la formation et une période passée au sein d'une entreprise afin de pouvoir appliquer les compétences acquises. Puisqu'il s'agit d'un Pôle transfrontalier, quelques enseignements doivent provenir de l'autre territoire dans le but d'intégrer et de développer les connaissances. Il est aussi important que, dans la limite du possible, les stages se traduisent dans des échanges territoriaux. Ce serait très enrichissant et ça pourrait devenir un atout pour le Pôle.

Ce serait aussi intéressant de lancer des parcours de formation continue de courte durée pour les opérateurs du secteur; ces parcours devraient se dérouler sur le territoire étranger. Le marché pourrait accueillir positivement cette possibilité, surtout si les parcours de spécialisation sont axés sur des sujets où le territoire organisant le parcours est considéré comme point de référence en matière d'excellence.

4.2 La formation de formateurs, une exigence fondamentale

La formation de formateurs au sein du Pôle peut s'orienter dans deux directions différentes. D'un côté, elle peut concerner le personnel chargé de la formation à l'intérieur du Pôle ; d'un autre côté, elle peut être liée à la formation de formateurs externes, opérant sur le territoire.

Les formateurs internes: l'intégration de tout le personnel travaillant au sein du Pôle est fondamentale, vu que celui-ci est actif sur deux territoires. Le fait de travailler à différents endroits, avec des contacts personnels occasionnels peut entraîner une manière de procéder différente dans l'immédiat et aussi à l'avenir. De ce point de vue, l'intégration joue un rôle de premier plan. La conception d'un plan précis pour la formation de formateurs internes peut s'avérer fondamentale dans le cadre de l'intégration et de l'uniformité. La formation de formateurs internes est importante aussi pour améliorer les compétences des opérateurs et leur capacité d'apprendre les connaissances techniques, les bonnes pratiques et le savoir-faire des deux territoires. La maîtrise des techniques et des caractéristiques de la transformation dans les deux territoires est nécessaire pour élaborer des parcours formatifs intéressants et pour assurer une amélioration de la qualité de l'offre formative. Il faut aussi penser de lancer des parcours de formation linguistique.

Les formateurs externes: si le Pôle se doit de devenir un point de repère technique/formateur dans le secteur de la transformation agroalimentaire du fromage et de la viande, il devra forcément introduire parmi ses activités la formation des formateurs opérant sur les deux territoires. Dans ce cas, il faut penser aux formateurs au sens large du mot, c'est à dire ceux menant une activité technique et de vulgarisation. Il s'agit des professeurs des lycées, en particulier agricoles, des vétérinaires et du personnel chargé de la surveillance en matière d'hygiène et de santé, de tous les spécialistes offrant des conseils et des services dédiés aux entreprises du secteur.

La conception de parcours de formation brefs, monothématiques et spécialisés pourrait s'avérer intéressante et les bénéficiaires pourraient les apprécier.

4.3 L'intégration formation / assistance technique

Jusqu'à présent nous avons parlé surtout de l'activité de formation du Pôle. Maintenant, il est essentiel de s'arrêter sur l'assistance technique à l'intérieur du Pôle. Au cours du projet Alcotra, l'activité concernant l'assistance technique s'est manifestée avec la mise en place d'instruments techniques nécessaires pour mettre en place des ateliers de transformation du lait et de la viande. Nous avons écrit deux brefs manuels (traduits dans les deux langues) rapides à consulter et destinés à ceux qui souhaitent mettre en place un nouvel atelier de transformation ou le rénover. Nous avons créé aussi d'autres documents sur les recherches que nous avons menées: celles-ci portaient sur les technologies régissant la transformation du lait et de la viande. Ces documents ont été eux aussi traduits dans les deux langues.

Le fait de pouvoir poursuivre cette activité et écrire d'autres documents dans les deux langues, entamer d'autres recherches est intéressant. Cela pourrait soutenir tous ceux qui travaillent à des niveaux différents dans le domaine technique du secteur. Nous avons déjà souligné que parmi les objectifs principaux du Pôle demeure le fait de devenir un point de repère technique au sens large du terme.

On ne peut plus scinder la formation de l'assistance technique ; ces deux mondes doivent coexister et entamer des échanges constants. Cela est capital si nous souhaitons avoir un Pôle d'excellence. Le savoir-faire technique doit s'intégrer à la formation et l'augmentation des compétences acquises à la formation des opérateurs. Grâce à cela, l'assistance technique et ses instruments ne peuvent que s'améliorer. Si nous parvenons à ce résultat, il y aura des retombées positives intéressantes sur tout le secteur pour ce qui est du savoir-faire, ce qui améliorerait la qualité générale des produits avec des conséquences positives au niveau économique sur tout le secteur et les territoires.

5. Les cibles de référence

5.1 Qui participe à la formation

Voici les catégories à intégrer aux parcours de formation:

- Les jeunes ayant suivi des parcours de formation au lycée et les jeunes ayant obtenu un titre universitaire et souhaitant travailler dans le secteur de la transformation agroalimentaire;
- Les jeunes travaillant dans le secteur et souhaitant augmenter leur savoir-faire professionnel;
- Les agriculteurs et les artisans, les spécialistes de la transformation du lait et de la viande, dans le cadre des parcours de formation continue;
- Dans le cadre de la formation continue, les opérateurs du secteur chargés du contrôle en matière d'hygiène et de santé ;
- Dans le cadre de la formation continue, les spécialistes offrant des services de conseil dans les secteurs de la transformation;
- Dans le cadre de la formation continue, les professeurs des matières techniques concernant ces secteurs qui travaillent dans les écoles de tout ordre et degré;

5.2 Qui participe à l'assistance

Nous allons indiquer les cibles de l'activité d'assistance du Pôle:

- Les travailleurs agricoles et les artisans travaillant dans le secteur de la transformation du lait et de la viande;

- Les spécialistes offrant leur conseil dans le secteur de la transformation;
- Les opérateurs chargés du contrôle en matière d'hygiène et de santé.

6. La communication du PEF

6.1 Le plan de communication

La communication joue un rôle de premier plan pour la réussite du projet et la réalisation de ses objectifs. Cela est essentiel surtout dans les cas comme le nôtre, où on a prévu une activité de promotion des services intégrés entre les deux territoires italo-français s'adressant à des entreprises, opérateurs, techniciens, étudiants du secteur agroalimentaire (lait et viande).

Pour cette raison, la communication doit être organisée et étudiée et, en même temps, il faut concevoir des modes *en-ligne* et *hors-ligne* pour les destinataires du projet.

Puisque le **plan de communication** est un document technique, d'application, il a un aspect schématique et direct. C'est un guide général pour choisir la stratégie de communication à adopter à l'égard des promoteurs du PEF et de ses bénéficiaires.

La **stratégie de communication** se traduit par la fixation des objectifs, des cibles, des instruments et des activités de promotion et de diffusion des résultats à réaliser. Dans le détail, le plan de communication identifie :

- . le milieu où l'on agit;
 - . le résultat à atteindre à travers les activités de communication (les objectifs);
 - . comment satisfaire ces objectifs (flux de communication et instruments);
 - . les destinataires (les cibles);
 - . les délais pour réaliser ces objectifs;
 - . le système de monitoring et d'évaluation permettant de vérifier que les objectifs aient été réalisés.
- Pour réaliser les objectifs spécifiques fixés et à cause de l'hétérogénéité linguistique et culturelle des parties prenantes auxquelles s'adresse ce projet, le plan de communication s'étalera sur **trois étapes distinctes**:

- 1) **la programmation et la rédaction**: cette étape comprend la rédaction du plan, les délais fixés et la définition des responsables des différentes activités ;
- 2) **la réalisation**: Il s'agit de l'instant où le plan est mis en œuvre concrètement ;
- 3) **évaluation**: analyse des résultats et extrapolation des différences par rapport aux objectifs fixés initialement.

6.2 L'analyse du milieu

Le secteur agroalimentaire de la Région Piémont fait l'objet de mesures spécifiques dans le POR Fesr favorisant le caractère international des entreprises. On a prévu une ouverture commerciale du secteur agroalimentaire qui se chiffrait à 3,47% en 2002 et qui devrait atteindre le seuil de 4,5% en 2023. En général, on estime que le secteur a des potentialités importantes et, donc, il faut le soutenir pour parvenir à une ouverture internationale de l'économie régionale.

Objectifs

En général, les activités de communication visent à promouvoir le projet, diffuser ses valeurs, ses contenus et la connaissance des services lancés. Plus en général, la communication doit augmenter l'intérêt sur les thèmes concernant le secteur agroalimentaire de la viande et du lait.

Les objectifs spécifiques sont nombreux:

- . promouvoir les stratégies, les orientations et les objectifs du projet afin d'augmenter l'intérêt et développer la participation des bénéficiaires directs.
- . soutenir les différentes actions organisées au sein du projet en veillant à diffuser, partager et rendre les résultats;
- . développer une charte graphique du PEF
- . soutenir la rencontre et le raccordement entre l'offre formative, l'assistance technique et les entreprises;
- . faire connaître aux sujets intéressés l'ensemble des résultats atteints par les actions du projet à travers des activités de confrontation, de partage et de comparaison des résultats,
- . élaborer des rapports et des documents pour transmettre les informations aux sujets intéressés.

Cibles et flux de communication

PEF met à la disposition des intéressés plusieurs services; c'est donc une occasion pour entamer le *fine tuning* des acteurs institutionnels travaillant dans le secteur; si on élargit le réseau à d'autres organisations territoriales opérant dans les régions concernées par le projet en Italie et en France, on pourra entamer un dialogue plus complet concernant les processus décisionnels et améliorer le monitoring des exigences des entreprises..

Sur la base des objectifs identifiés, le plan de communication s'adresse à 3 types de bénéficiaires:

1. Les bénéficiaires directs (entreprises, opérateurs, enseignants, étudiants)
2. Des organismes intéressés (organismes publics et privés des deux territoires en Italie et en France, entreprises, associations professionnelles, agences chargées de la promotion territoriale et commerciale, communautés de montagne, etc)
3. Les bénéficiaires indirects (citoyens, médias,)

Les bénéficiaires directs sont les premiers destinataires des actions du projet; il s'agit des entreprises du secteur, des opérateurs chargés de la conception des projets et de la certification de qualité, des enseignants et des étudiants ayant participé aux parcours formatifs.

Les organismes intéressés sont des sujets publics et privés : ils participeront directement et selon leur niveau à la mise en œuvre et la conception du projet pour tout ce qui concerne les pratiques favorisant l'internationalisation des processus de formation, techniques et de certification, toujours selon une vision transfrontalière.

Les bénéficiaires indirects sont des acteurs pas directement engagés dans le projet, mais susceptibles d'en tirer des éléments cognitifs, informatifs et des raisons d'intérêt et de liaison.

Stratégies de communication

La stratégie de communication s'oriente vers les besoins et les attentes de la cible primaire à travers une perspective transnationale, multilinguistique et orientée vers les besoins des entreprises opérant dans le secteur.

En général, la communication sera axée sur les principes suivants :

- . *Accessibilité* au service, *aux informations, compte tenu des exigences des entreprises du secteur* à travers un langage simple
- . *Plurilinguisme français et italien*
- . *Qualité et mise à jour continue des informations*
- . *Identité*: choix du nom, du label et, en général, du style de la présentation du PEF et des services offerts comme éléments représentatifs, cohérents et convergents, de la nature et de l'orientation du service;
- . *Visibilité*: mise en œuvre de tous les instruments de communication utiles pour faire connaître le service disponible (qu'est-ce que c'est ?, qu'est-ce qu'il offre ?, comment fonctionne t-il ?), les promouvoir et les mettre à la disposition si nécessaire;

. *Transparence*: expliciter la garantie et la fiabilité du fonctionnement du service. La transparence doit mettre le destinataire en condition de bénéficier du service, le rendre conscient de sa valeur (capacité de contrôle) et augmenter les marges de participation.

Concrètement, il faudra :

- . adopter un langage et une identité visuelle représentant la cible pour pouvoir l'atteindre;
- . adopter un langage simple, immédiat, multilingue et correct au niveau technique;
- . utiliser des images et des symboles faciles à reconnaître;
- . diversifier les supports de communication;
- . permettre à l'utilisateur de repérer aisément les informations;
- . décrire d'une façon claire les services disponibles.

Un système coordonné d'identité visuelle

Le plan de communication choisit l'image coordonnée du PEF: elle sera utilisée par tous les partenaires et sur tous les supports de communication. Si nous voulons que le projet soit facilement identifié, il doit être représenté par une image univoque formée par le Naming, le Claim et le Logo (celle-ci peut être la Marque abordée dans d'autres chapitres de ce document). Cette image doit être le résultat d'un choix précis au niveau de l'esthétique et "du contexte", toujours identique.

Le système coordonné identifiera les services et sera chargé de la communication qualité.

Le naming

Le nom du projet *PEF agroalimentaire* devra être décliné clairement dans les deux langues afin de pouvoir faire référence aux services disponibles.

Le claim

Le *claim* est le message clé; il représente les exigences du PEF et doit véhiculer les objectifs et les domaines du projet. Le claim doit aussi permettre de reconnaître immédiatement les activités commencées.

Il est présent sur tous les supports de communication.

Le logo

Le logo représente l'identité du projet et il doit paraître sur tous les documents officiels accompagné des logos institutionnels et de chaque partenaire.

6.3 Les instruments de communication

Le site internet

Le site internet du PEF est le principal instrument de communication et il utilise le logo et l'image coordonnée du projet. Il s'adresse à tous les bénéficiaires; grâce à sa visibilité et à son accessibilité, il peut atteindre aussi les sujets ne participant pas directement au projet se trouvant dans des territoires limitrophes et s'intéressant aux thèmes du secteur.

Il a plusieurs fonctions

- . il résume les objectifs et les activités du PEF ;
- . il donne toutes les informations concernant les services du PEF ;
- . il donne en temps réel des informations techniques, sur les événements, les activités ;
- . c'est un instrument dédié à la communication interne entre les partenaires par le biais de l'espace réservé;

Un des partenaires du PEF est chargé du développement et de la mise à jour du site internet.

La lettre d'information

Outre la communication papier et le site internet, le projet utilise des lettres d'information qui sont envoyées à tous les bénéficiaires.

La lettre d'information permet de transmettre les informations plus rapidement et facilement; elle est directe (puisque'elle est envoyée par courrier électronique), peut transmettre des contenus variés et atteindre un public vaste, mais intéressé puisqu'il a souscrit personnellement au service.

La lettre d'information sera écrite par un partenaire chargé de la promotion du projet PEF et elle sera envoyée tous les trois mois, avec des communiqués spéciaux lors de l'organisation de cours de formation ou d'événements spécifiques.

La lettre d'information est électronique et elle suit les codes de communication fixés dans le plan de communication; on a prévu de l'envoyer chaque mois et aussi de mettre en place un système d'archivage en-ligne sur le site du projet.

- . *Contenus*: compte rendu des actions lancées dans le cadre du projet, calendrier des activités prévues.
- . *Contenus supplémentaires*: des manuels concernant la formation et la qualité.
- . *Langue*: italien et français

Les médias sociaux

Les médias sociaux sont à l'heure actuelle la version 2.0 du bouche à oreille permettant de promouvoir les contenus de manière virale, d'atteindre un vaste public et de fidéliser la communauté adhérente. Parmi les médias sociaux les plus répandus (Facebook, Twitter, Google+, Tumblr), il faudra identifier ceux que les destinataires peuvent utiliser davantage.

Par exemple, on a créé une page Facebook pour diffuser les informations auprès des usagers destinataires. Agenform et MRE administrent la page et ils répondent aux questions posées par les usagers à travers les posts.

Quelques indications:

- . fréquence: au moins 2 posts par semaine; plus fréquemment à l'approche d'évènements spécifiques;
- . contenus: mettre en service, signaler des évènements, des avis de concours et des initiatives ;
- . communauté: interaction avec d'autres profils Facebook représentant des institutions, des associations professionnelles, des mouvements, des campagnes à travers les « j'aime » et les tags.

6.4 Monitoring et évaluation

Cet activité vise à vérifier in itinere et ex post la réalisation des cibles et des objectifs. L'utilisation d'indicateurs spécifiques facilite cette opération et permet d'intervenir si nécessaire.

Indicateurs

<i>Typologie d'activités</i>	<i>Indicateurs de réalisation</i>	<i>Indicateurs de résultat</i>
Activité de formation et d'assistance technique	N. d'activités prévues dans le plan opérationnel, terminées	% des sujets du territoire atteints
Rencontres, séminaires, ateliers thématiques	N. de rencontres, ateliers, séminaires d'orientation de l'action	% de participants par rapport aux sujets informés
Séminaires d'information pour les destinataires directs des actions du projet	N. de séminaires organisés pour les destinataires directs	% de participation aux séminaires de la part des destinataires
Activités et rencontres publiques	N° d'événements/séminaires achevés	N° participants N° copies distribuées du support produit
Diffusion (campagnes)	N° actions	% par rapport aux enquêtes ou aux indices de diffusion, contacts Web
Documents publiés	N° publications externes	% publication distribuées/imprimées par rapport à la cible
Information sur le site	N° pages Web	N° accès/période (source: Google analytics)
Information à travers d'autres supports	N° et genre de supports	N° produit % cible /objectif atteint
Indications données aux participants	N° documents distribués	% personnes engagées par rapport à l'objectif

7. Modèle d'organisation pour gérer les ressources humaines et les compétences

Dans le chapitre consacré aux objectifs de l'Etude de faisabilité nous avons déjà esquissé le modèle de référence. On pourrait mettre en place un réseau de formation composé de Agenform – Association italienne, des deux lycées agricoles: ELP de Carmejane et le lycée agricole des Hautes Alpes, ainsi que d'ACTALIA, centre technique fromager en PACA; le MRE continuerait de proposer des thèmes et des parcours susceptibles de faire partie des parcours de formation. En ce qui concerne l'assistance technique du Pôle, on pourrait se transmettre la documentation technique, les bonnes pratiques, le savoir faire et miser sur la formation de formateurs pour valoriser les échanges du point de vue de l'assistance technique. Le réseau du Pôle pourrait partager sa planification à travers une formule très simple: les cours et les activités proposés par les parrains du projet seraient réunis dans un catalogue

annuel (on pourrait penser de mettre à jour, si nécessaire, le catalogue au cours de l'année). Le CATALOGUE serait le "programme" de l'année et il serait le fruit du travail de tous les partenaires. Ce modèle d'organisation peut générer d'autres partenariats dans le cadre d'interventions plus complexes. A court terme, ce modèle ne devrait être régi par aucune structure juridique: éventuellement, une Convention permettrait de régler les relations entre les parties. Mais, comment mettre en évidence et donner une signification à un Pôle dépourvu d'une structure juridique ? A ce propos, on pourrait penser d'utiliser une « MARQUE » du Pôle identifiant les cours et les activités présentées dans le catalogue. Cela permettrait de donner une signification au Pôle, d'utiliser les différentes formules de financement (le PSR, le FSE et aussi des cours payants) et de les lier à un contexte reconnu et reconnaissable. Bien sûr, les activités présentées dans le catalogue et identifiées par la Marque devront concerner la formation, l'assistance d'excellence, mais surtout elles devront avoir un caractère transfrontalier très marqué. Celui-ci pourrait se traduire dans la mobilité des étudiants et des destinataires des activités, dans des stages ou dans l'organisation d'enseignements sur l'autre territoire... Il est capital de développer tous les contenus dans les deux langues afin de renforcer les échanges entre les opérateurs du secteur au fil du temps.

La définition des modalités pour gérer conjointement les compétences et les ressources est elle aussi importante. Au début, nous souhaitons organiser le Pôle d'une façon simple et informelle. Donc, les sujets participant au Pôle garderont leur autonomie, mais ils travailleront ensemble pour mettre en place le "catalogue" (des cours et des activités) fruit d'un accord commun. Cela signifie que chaque partenaire utilisera ses ressources humaines, sa structure et ses compétences pour contribuer à la mise en place du "catalogue". Avec ce système les occasions de dialogue et de raccord entre les sujets participants seraient rares et limitées aux réunions consacrées à la conception du « catalogue ». Pour mieux intégrer l'activité et surtout pour développer une synergie entre les compétences et les ressources de tous les partenaires, il peut être utile de repérer à l'intérieur de chaque organisme un sujet auquel faire référence dans le cadre du Pôle. Celui-ci REPRESENTERAIT le Pôle. Cette solution encouragerait beaucoup les échanges parmi les partenaires du point de vue pratique; de plus, elle permettrait d'entamer des échanges rapides et informels pour vérifier si au sein des partenaires adhérant au Pôle, il y a des professionnalismes, compétences et/ou ressources structurelles et d'atelier permettant de satisfaire les exigences des activités communes du Pôle. Cela renforcerait les liaisons entre les partenaires et optimiserait leurs ressources. Nous sommes convaincus que la mise en commun au sein du Pôle des compétences d'excellence et des ressources de tous les partenaires permettrait d'arriver à une organisation capable de gérer des activités dotées d'un niveau d'excellence élevé.

8. Modèles de gouvernance et réseau des acteurs

8.1 Modèles de gouvernance

La gouvernance est un des aspects les plus importants pour réaliser le Pôle.

Pour concevoir un modèle de gouvernance du PEF il faut penser à sa forme juridique; au début, il pourrait avoir un but non lucratif et sa fonction principale pourrait être de permettre aux parrains du PEF de travailler en réseau avec des règles claires.

Les modèles auxquels nous pouvons faire référence pour orienter notre choix sont :

- ✓ Le Groupe Européen d'Intérêt Economique,
- ✓ Les fondations ITS
- ✓ Les accords de partenariat des projets de coopération territoriale transnationale.

Le Groupe Européen d'Intérêt Economique a été fondé par le Règlement CEE n. 2137/85 du Conseil du 25 Juillet 1985. Le GEIE a une organisation transnationale assurant l'autonomie juridique de ses membres puisqu'il faut en formaliser la création et en composer la structure de gouvernance. Il peut aussi être temporaire.

Le groupe doit encourager ou développer les activités économiques de ses membres par la mise en commun des ressources, des activités et des expériences. S'il y a des bénéfices, ceux-ci sont à diviser parmi les membres et sont taxés. Ses activités doivent avoir un lien avec les activités économiques de ses membres sans les remplacer. Un GEIE peut être formé par une société et d'autres sujets de droit public ou privé constitués selon les termes de la législation d'un Etat membre et ayant leur siège dans l'Union européenne (UE). Des personnes physiques avec une activité industrielle, commerciale, artisanale ou agricole ou fournissant des services professionnels ou de nature différente à l'intérieur de l'UE peuvent en faire partie. Un GEIE devra avoir au moins deux membres appartenant à des Etats membres différents. Dans le contrat pour la mise en place d'un GEIE il faut indiquer la dénomination, le siège, l'objet du groupe, le nom, le numéro et le lieu d'enregistrement et, éventuellement, le lieu où chaque membre est enregistré et la durée du groupe, si elle est pas pour une durée indéterminée. Le contrat doit être déposé au bureau d'enregistrement choisi par chaque Etat membre. L'enregistrement donne au GEIE pleine autorité juridique au sein de toute l'UE. Les éléments de la constitution ou de la dissolution d'un GEIE doivent être publiés dans le Journal Officiel de l'UE (série C et S). Chaque membre d'un GEIE aura au moins une voix, même si le contrat du groupe peut donner à certains membres plusieurs voix ; il suffit qu'aucun membre ne détienne la majorité. Les décisions à prendre à l'unanimité

sont indiquées dans le règlement. Le GEIE devra être composé d'au moins deux organes: les membres agissant collégialement et l'administrateur ou les administrateurs. Chaque administrateur, quand il agit au nom du groupe, engage le GEIE à l'égard des tiers, même si ses actes ne font pas l'objet du groupe. Les bénéfices du GEIE appartiennent à ses membres et doivent être divisés en fonction du contrat du groupe ou, en parties égales. Les profits ou les pertes d'un GEIE seront imposables seulement aux membres directeurs. Le contrat établit que le GEIE est autonome et ne demande pas à ses membres d'apporter des capitaux obligatoires, chaque membre du GEIE est solidairement et sans limites responsable des obligations du GEIE.

Fondations ITS Les ITS c'est à dire les "Istituti Tecnici Superiori" (lycées techniques) ont été introduits au sein du système italien par le décret du Président du Conseil des Ministres datant du 25 Janvier 2008 (publié au Journal Officiel n. 86 du 11 Avril 2008) et promulgué dans le cadre de la loi 296/2006 (loi de finances 2007) ; les ITS prennent la forme de fondation de participation ; ils sont régis par le code civil et ils sont de nature privée.

Donc, les Fondations ITS sont des organismes autonomes de droit privé fournissant des services d'utilité publique.

La Fondation – dans sa structure minimale au niveau du règlement qui est le partenariat – collabore avec un lycée (d'Etat ou paritaire) technique ou professionnel dans la même province de la Fondation et fait office d'organisme de référence pour celui-ci: un organisme local; une entreprise du secteur productif; un établissement de formation accrédité par la Région pour la haute formation et un département universitaire ou un autre organisme appartenant au système de la recherche scientifique et technologique; on peut l'assimiler aux organisations professionnelles.

Au sens strict, le modèle de "*gouvernance*" des ITS est dualiste: il est axé sur la séparation des rôles et des responsabilités des deux organismes chargés de suivre la Fondation, le Conseil de Direction et la Commission exécutive. Leur composition et leur mode de fonctionnement sont réglementés. Le Conseil conçoit les stratégies organisationnelles et fonctionnelles de la Fondation. Sa composition est cohérente avec les fonctions de cet organe. Le Conseil en effet est formé de l'ensemble des représentants de tous les sujets fondateurs (chaque fondateur doit avoir son représentant exclusif) - intégré par une représentation (jusqu'à un tiers des premiers) des sujets « participants » éventuels.

La Commission Exécutive s'occupe de la gestion opérationnelle, de l'administration ordinaire et extraordinaire de la Fondation dans le cadre de la mise en œuvre du plan d'activité délibéré par le Conseil de Direction; elle élabore le budget, le bilan et les règlements que le Conseil de Direction doit approuver. En raison des caractéristiques du service à produire, ces deux organes collaborent avec un organe technique chargé de les soutenir: c'est le Comité Technique Scientifique. Ce dernier est composé de

personnes hautement qualifiées dans le secteur dont s'occupe la Fondation; le comité doit fixer les aspects techniques et scientifiques des activités présentées dans le plan délibéré par le Conseil de Direction et mis en œuvre par la Commission Exécutive.

La Fondation est composée d'autres organes, tels que:

- le *Président*, représentant légal de la Fondation; il ne possède pas un pouvoir décisionnel autonome. Il préside le Conseil de Direction, la Commission exécutive et l'Assemblée des Participants. Il s'occupe des relations avec les Administrations, Institutions, Entreprises, les Partenaires sociaux et d'autres organismes afin de soutenir la Fondation.
- l'*Auditeur des comptes*, chargé du contrôle financier et comptable, capital pour le bon fonctionnement de la fondation ; il vérifie aussi que les moyens financiers et les obligations imposées par l'activité institutionnelle soient compatibles;
- l'Assemblée participative: c'est un organisme consultatif et propositionnel; l'assemblée est composée des sujets fondateurs et, éventuellement, d'autres sujets souhaitant participer.

Les accords de partenariat dans le cadre de la conception des projets de coopération territoriale transnationale.

L'accord de partenariat transnational établit la présence d'un « Lead partner » et des partenaires de projet; les obligations spécifiques pour la gestion des activités sont subordonnées au projet sélectionné et aux règlements des Fonds de référence.

En particulier, le Lead partner est responsable du Management des activités, de la gestion financière et du bilan, des actions de communication et de publicité ; évidemment, il mène ces activités en collaboration avec les autres partenaires.

Les partenaires du projet s'engagent à mener les activités relevant de leur compétence en collaboration avec le Lead partner et à produire tous les documents et les informations nécessaires.

Cet accord est géré par le comité de pilotage du projet avec le Financial Manager et des groupes de travail spécifiques.

Le partenariat est actif tout au long du projet et l'accord fixe aussi les modalités pour régler les controverses entre les partenaires et le non-accomplissement des activités.

Sur la base de ces exemples de modèles de gestion le PEF pourrait donc être soutenu et géré par le biais d'une Convention (inspirée d'un "accord de partenariat") entre les initiateurs du projet d'une durée de trois ans.

En résumé, nous pensons que, en premier lieu – voir précédemment - le Pôle peut être organisé comme un réseau. D'après nous, la formule juridique la plus adaptée à cette première étape est la CONVENTION entre les partenaires du projet. Il s'agit sans doute d'un instrument très souple, sans coûts supplémentaires, mais cette souplesse permet de chercher au fil du temps une formule juridique s'adaptant mieux aux activités futures.

De plus, le Pôle doit se présenter d'une façon plus claire vers l'extérieur et la convention, à elle seule, ne paraît pas suffisante pour remplir cette fonction.

Donc, nous conseillons d'organiser le Pôle d'une façon précise, reconnaissable et pouvant être sauvegardée: la solution pourrait être la MARQUE COLLECTIVE. A travers la marque, le Pôle pourrait être identifié comme un sujet avec une structure juridique plus précise et cela permettrait de protéger le Pôle des imitations. La réglementation de la Marque collective et son lien inséparable avec ses CONDITIONS d'utilisation sont tout à fait importants.

En ce qui concerne le règlement de la marque, l'étude donne quelques suggestions: la propriété de la marque pourrait être détenue dans des parties égales par le Chef de File Agenform et du côté français par le partenaire principal MRE. Dans le règlement, aux côtés des aspects qui sont toujours présents, tels que l'emploi et l'utilisation (exclusions, tutelles, etc...) il faudrait introduire quelques aspects liés à l'organisation:

- L'utilisation de la marque ne pourrait être accordée que dans le cadre des activités autorisées dans le "catalogue".
- Le catalogue doit être approuvé par un "comité de gestion" de la marque dont les titulaires et les partenaires originaux font partie du projet.
- Décider que le « comité de gestion » peut être intégré à d'autres sujets, mais avec le consentement des membres initiaux.
- Imaginer que le "catalogue" puisse être conçu par un "comité scientifique" avec la participation éventuelle de sujets externes fortement intéressés (pouvoirs locaux, d'autres organisations, écoles); la composition de ce comité scientifique devrait être définie par le Comité de Gestion.

Avec cette marque collective, on pourrait donc identifier le réseau des acteurs principaux. Et, grâce au Comité scientifique, on pourrait s'ouvrir vers l'extérieur et le territoire ; de plus, il est nécessaire de penser de permettre au Pôle de s'investir au Comité de gestion, mais il faudrait initier un parcours de reconnaissance de tous les partenaires. Donc, nous pouvons créer un réseau d'acteurs contrôlé et contrôlable, en veillant à ne pas se fermer vis-à-vis de l'extérieur; cela serait possible si le comité scientifique accédait au comité de gestion.

A l'étape suivante, le Pôle devra être transformé en Fondation. A ce propos, il faut souligner que les entraves juridiques pour la création d'une Fondation transfrontalière sont importantes aujourd'hui. C'est un passage auquel il faut réfléchir attentivement à cause frais supplémentaires, de la gestion et des difficultés réglementaires et juridiques. Bien sûr, le succès des activités futures pourront encourager ou entraver cette évolution.

La convention devra préciser les aspects suivants :

- a)** Objectifs
- b)** Activité
- c)** Durée
- d)** But non lucratif
- e)** Maintien de l'autonomie des organismes participants et limites de la coopération
- f)** Modalités de coopération
- g)** Organi di gestione (organes de gestion ?)
- h)** Langues de travail
- i)** Aspects financiers et économique
- j)** Réglage des controverses
- k)** Modalités pour l'entrée de nouveaux associés
- l)** Gestion de la marque

Les organismes initiateurs du projet PEF sont:

Agenform Consorzio. www.agenform.it

AgenForm: Agence des Services Formatifs de la Province de Cuneo – Cette association est le résultat du récent règlement qui délègue la gestion opérationnelle de la formation professionnelle à des établissements publics-privés; ce règlement reconnaît que les entreprises jouent un rôle capital dans les politiques actives du travail. Pour cette raison, à partir du 1^{er} Septembre 2000, l'activité gérée depuis 1973 par la Province de Cuneo est passée sous la compétence de cette Association.

AgenForm conçoit, organise et gère les activités de formation, orientation, recherche, assistance technique; elle a un système de qualité certifié ISO 9001 accrédité par la Région Piémont.

AgenForm est actif sur les territoire grâce à ses sièges principaux de Cuneo, Moretta (Institut du Lait et des produits laitiers et des Technologies Agroalimentaires), Savigliano (Centre Européen Modélisme Industriel), Bibiana (Ecole Malva-Arnaldi).

Maison Régionale de l'élevage www.evise.fr/presentation/la-m-r-e/presentation-de-la-mre

La Maison Régionale de l'Elevage, association loi 1901 composée des organismes régionaux liés à l'élevage, est chargée de la définition des politiques de développement de l'élevage, de leur financement et de leur mise en œuvre.

Elle est constituée de sections spécialisées (ovine, bovine, caprine et fromagère fermière, porcine et équine), qui assurent l'animation des filières. Une commission est spécialement dédiée à la gestion des schémas génétiques ovins (elle bénéficiera prochainement d'un agrément en tant qu'organisme de sélection).

Outre cette animation, la MRE coordonne les réseaux d'expérimentation et de recherche de références, le pilotage des dispositifs d'appui technique aux éleveurs, ainsi que des actions de formation et d'accompagnement des entreprises. La Maison Régionale de l'Elevage est une association loi 1901 composée d'organismes ayant un rôle dans les filières des productions animales.

Etablissement Public Local Agricole de Carmejane www.digne-carmejane.educagri.fr/

Entre Haute Provence et Alpes du Sud, dans le département des Alpes de Haute Provence, Carmejane (site central), est situé sur la commune du Chaffaut, à proximité de la préfecture Digne les bains. Depuis plus de 30 ans cet établissement est acteur dans la formation, l'animation et le développement des territoires ruraux. L' Etablissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricole Digne Carmejane propose de nombreux cursus de formation reposant sur l'interaction et la complémentarité de ses trois centres constitutifs, à savoir :

Le Lycée d'Enseignement Général et Technologique (L.E.G.T.A).

Le Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole (C.F.P.P.A).

Le Centre d'exploitation et d'expérimentation ovine.

Lycée agricole des Hautes Alpes di Gap www.gap.educagri.fr

Le Lycée agricole des Hautes-Alpes, unique établissement public de formation initiale agricole du département, se situe sur la commune de Gap (Préfecture du département), à proximité du hameau des Emeyères. A 850m d'altitude, il est le second plus haut lycée agricole de France. Aux portes du Parc National des Ecrins, il bénéficie d'un environnement naturel exceptionnel. Ses formations initiales et par apprentissage sont tournées vers l'agriculture et les productions animales ; les métiers du service à la personne et en milieu rural ; la pluriactivité et le tourisme en zone de montagne.

Actalia www.actalia.eu

ACTALIA, Centre Technique et Institut Technique Agro-Industriel par le ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche. a pour vocation d'accompagner les acteurs de la filière agroalimentaire (TPE /PME, groupes, interprofessions) dans leur process pour la maîtrise de la qualité et l'innovation. Les services: audit, conseil, formation, étude consommateurs, analyse, normalisation de méthodes. ACTALIA participe à des missions et recherches d'intérêt général pour l'amélioration des connaissances et le développement d'outils spécifiques dans le cadre de sa mission d'appui technique et de transfert d'expertise.

8.2 Une hypothèse de Modèle de Gouvernance

Comité technique scientifique présidé par la Maison Régionale de l'élevage

chargé d'orienter les activités de soutien au niveau technique et de la formation

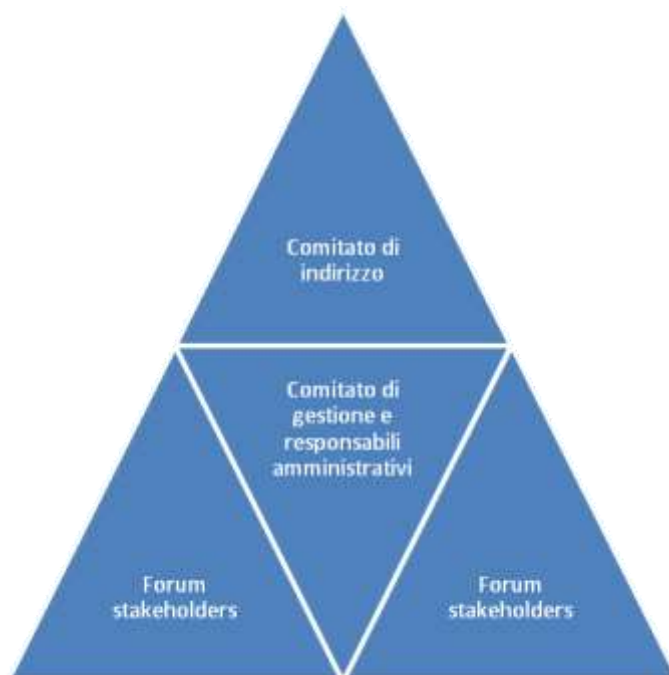
Comité de gestion composé des représentants des organismes initiateurs du projet et coordonné par Agenform

chargé d'organiser les activités de toute l'année, de les monitorer et les reprogrammer in itinere; il doit aussi promouvoir la communication.

Coordination économique et administrative

Composée des responsables administratifs des organismes parraineurs et coordonnée par.....

A ce modèle on peut rajouter les forums: ce sont des occasions de consultation annuelle avec les parties prenantes publiques et privées des deux territoires. Lors de ces forums on pourra analyser les résultats des activités et mieux programmer celles à venir.



9. Durabilité économique et sources de financement possibles

Pour élaborer un plan de durabilité réaliste, il faut tout d'abord identifier les services offerts et leurs coûts.

En règle générale, les centres de coûts pourraient être les suivants:

Le personnel

Les conseils

Les voyages et le logement au cours des échanges et des activités de formation en commun

La communication

La traduction

Les frais généraux (locaux, factures, etc)

En l'absence de données certaines, on pourrait simuler un budget prévisionnel des frais d'environ 100.000 euros chaque année (c'est une simulation) pour un total de 300.000 euros au cours des trois premières années d'exercice.

Pour ce qui est des recettes, on pourrait supposer les postes suivants :

les services payants

les financements publics locaux

les financements européens

d'autres financements (sponsors, fondations, associations professionnelles, etc)

Les services payants

Nous pouvons organiser des services payants pour les entreprises, les opérateurs, les étudiants afin de couvrir environ 20% du budget (20.000 euros chaque année). Mais il faut vérifier attentivement si les services payants sont compatibles avec le régime de fonctionnement des deux organismes initiateurs du projet (Agenform, MRE).

Les financements publics locaux

Ce sont les financements ordinaires des administrations locales des deux territoires destinés aux activités de formation et aux entreprises (Régions, Chambres de commerce, Provinces et autres organismes nationaux). Leur pourcentage indicatif est à fixer compte tenu de l'historique des deux organismes parraineurs. En général, il pourrait couvrir maximum 10% des frais généraux.

Les financements européens

Ce sont les financements indirects (de la part des Régions et des Ministères) du Fse pour la formation et l'internationalisation des systèmes formatives et du Fesr pour le support aux entreprises dans les processus d'internationalisation et d'innovation.

Il pourrait penser à des financements concernant les aires internes, les villes et les systèmes de Formation; pour vérifier si ces financements sont possibles il faut analyser les PORs de la Région Piémont, de la Région PACA et les PONs italiens et français.

Pour ce qui en est des financements directs, les domaines possibles sont les suivants:

Erasmus plus: Partenariats stratégiques action 2 2

Alliances pour la connaissance (sauf les sectorielles puisque celles-ci ne concernent pas le secteur agroalimentaire)

De plus, on peut penser à des financements dans le domaine des projets de coopération territoriale Espace Alpin et Alcotra.

Dans le cas des candidatures présentées au cours de l'année 2015 dont la durée moyenne est de 30 mois, nous pouvons chiffrer le financement global à 50% du budget prévisionnel.

POR Fesr Région Piémont Axe III Encourager la capacité des PME de s'engager dans le cadre de leur essor sur les marchés régionaux, nationaux et internationaux et dans les processus d'innovation

POR Fse Région Piémont Axe III Objectif 13 Le parrainage de stage set de projets pour encourager la mobilité aussi au niveau transnational du travail est un instrument opérationnel en plus favorisant le lancement de parcours formatifs et professionnels.

Pon Pour l'Ecole Compétences et milieux pour l'apprentissage Axe I Education/Qualification de l'offre d'éducation et de formation technique et professionnelle

Erasmus Plus: Key Action 1 Projets de mobilité pour les personnes: Haute éducation/VET (formation professionnelle)

Key Action 2 Coopération pour l'innovation et échange de bonnes pratiques: Partenariats stratégiques dans le domaine des systèmes de haute éducation ou VET (formation professionnelle) (3 partenaires)/Alliances pour la connaissance dans le domaine de la haute formation(6 partenaires)/

Alpine Space Axe I: Innovative Alpine Space Develop contents and adapt education and training concepts for the uptake and diffusion of innovation and the provision of capacity development mechanisms

Alcotra 2014-2020: Axe IV INCLUSION SOCIALE ET CITOYENNETE EUROPEENNE objectif: Investir dans l'éducation, la formation et la formation professionnelle pour développer les compétences et l'apprentissage permanent à travers l'élaboration et le lancement de programmes conjoints d'éducation, de formation professionnelle et de formation.

D'autres financements (sponsors, fondations, associations professionnelles, etc)

C'est le cas des entreprises, des fondations et des associations professionnelles dont le pourcentage hypothétique s'élève à 30% chaque année.

La répartition des charges de frais

Les premiers organismes partenaires se doivent de partager le plan prévisionnel avec tous les organismes souhaitant participer eux aussi à la promotion du PEF. La part de responsabilité pour couvrir les frais grâce à des versements anticipés doit être basée sur l'importance des investissements de chaque organisme promoteur et sur sa capacité à attirer des financements.

La répartition des pertes de gestion

Les pertes éventuelles de gestion lors de la clôture du bilan annuel seront réparties sur les organismes parraineurs en fonction des pourcentages de responsabilité concernant la couverture des frais.

La répartition des bénéfices éventuels

Les bénéfices éventuels de gestion issus de financements privés ou du produit des services payants seront réemployés dans le PEF Agroalimentaire pour assurer l'essor et le renforcement des activités prévues dans le plan triennal.