Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

# MINISTERE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PECHE

| | |
|---|---|
| **DIRECTION GENERALE DE L'ENSEIGNEMENT ET DE LA RECHERCHE**<br><br>**Sous-direction des établissements et de la politique contractuelle**<br>Bureau des établissements publics de l'enseignement technique<br><br>Dossier suivi par : Annick MARTY<br>Tél. : 01.49.55.51.71<br>Mel : annick.marty@agriculture.gouv.fr<br>Fax : 01.49.55.52.25<br><br>**Sous-direction de la stratégie en formation, recherche et développement**<br>Bureau de l'innovation en éducation et formation et de la formation continue des personnels de l'enseignement<br><br>Dossier suivi par : Christian DAOULAS<br>Tél : 01.49.55.56.08<br>Mel : christian.daoulas@educagri.fr<br>Adresse : 1 ter, avenue de Lowendal<br>75700 PARIS 07 SP | **NOTE DE SERVICE**<br>**DGER/SDEPC/SDSFRD/N2007-2062**<br>**Date: 03 Mai 2007** |

Nombre d'annexe : 1

**Objet : Orientations pour la mise en réseau des CFA et CFPPA, et appel à projet.**

**Mots-clés : CFA, CFPPA, mise en réseau et animateur de réseau.**

| **Destinataires** | |
|---|---|
| *Pour exécution :*<br><br>Mesdames, Messieurs les Directeurs Régionaux de l'Agriculture et de la Forêt – Les Directeurs de l'Agriculture et de la Forêt<br>Mesdames, Messieurs les Chefs des Services Régionaux de la Formation et du Développement - les Chefs des Services de la Formation et du Développement<br>Madame, Messieurs les Directeurs des Etablissements de l'Enseignement Supérieur<br>Mesdames, Messieurs les Directeurs et Directrices des Etablissements Publics d'Enseignement et de Formation professionnelle Agricoles | *Pour information :*<br><br>Organisations syndicales des personnels de l'enseignement technique |
| **OBSERVATIONS** :<br>CETTE NOTE DE SERVICE EST DIFFUSEE INTEGRALEMENT SUR INTERNET<br>www.chlorofil.fr et NOCIA | |

## Orientations pour la mise en réseau des CFA et CFPPA, et appel à projet.

### 1 - EVOLUTIONS DE LA FORMATION PROFESSIONNELLE CONTINUE ET DE L'APPRENTISSAGE (FPCA) : DES EXIGENCES D'ADAPTATION ET DE REACTIVITE DES CENTRES DE FORMATION :

Dans un contexte très évolutif de la FPCA, les centres de formation des EPLEFPA doivent adapter fortement et rapidement leurs activités, leurs organisations et leurs compétences pour poursuivre leurs missions auprès des publics adultes et apprentis, des entreprises, des collectivités et des territoires ruraux et agricoles.
En effet, les politiques et le financement de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage ont évolué avec l'accord national interprofessionnel (ANI) et les accords de branche, la poursuite de la régionalisation, les politiques nationales et territoriales pour l'insertion et l'emploi, l'application du nouveau code des marchés publics.
La concurrence entre organismes de formation a de fait été renforcée, au plan de la qualité et au plan économique. Elle exige le développement de partenariats entre centres ainsi que des capacités d'ingénierie financière pour articuler des financements complémentaires nécessaires à l'équilibre des dispositifs produits.

Par ailleurs le développement de prestations ciblées, l'individualisation des financements et l'exigence de modularisation des actions de formation remplacent pour une part importante les modalités traditionnelles d'actions de formation.

Dans ce contexte, il est essentiel pour nos CFA et CFPPA de développer la capacité à répondre localement, en proximité, à la diversité des attentes en mobilisant une gamme étendue de compétences spécialisées, qu'un centre ne peut réunir à lui seul.

### 2 - OPPORTUNITE ET OBJECTIFS D'UNE MISE EN RESEAU REGIONAL OU INTER-REGIONAL DES CENTRES :

Pour s'adapter à ce nouveau contexte et à ses enjeux, tout en renforçant leur identité locale et sectorielle ainsi que leurs implantations territoriales qui font leur originalité et leur légitimité, les centres des EPLEFPA doivent envisager l'évolution de leurs activités, organisations et compétences dans un cadre élargi :

- ¤ de **coopération** pour la co-production de dispositifs de formation ou de développement, en réponse à des appels d'offre comme en réponse aux attentes des individus, des entreprises et des collectivités,
- ¤ de **mutualisation** des compétences et de professionnalisation conjointe des équipes,
- ¤ de **représentation** de leurs potentiels communs, auprès des commanditaires, des financeurs et des partenaires professionnels.

Ce cadre trouve naturellement ces différentes dimensions entre centres des EPLEFPA d'une même région ou d'une inter-région.

Soutenues par le programme d'individualisation des formations et de modernisation de l'offre publique de formation professionnelle continue et d'apprentissage agricole (PRIMO), plusieurs DRAF ont initié ces dernières années de tels réseaux avec des objectifs et des structurations adaptées à leur contexte (chartes, conventions,...). Elles ont impulsé et soutenu ces dynamiques, veillant à ce que l'ensemble des directions d' EPLEFPA et leurs équipes soient parties prenantes à cette coopération.

Le contexte et les enjeux précités conduisent la DGER à soutenir **la poursuite de ces initiatives et à inciter fortement les régions à s'engager dans cette voie** qui doit conforter l'avenir des centres et des EPLEFPA dans la poursuite de leurs missions.

## 3 - MODALITES DE CONSTRUCTION DU RESEAU ET ORGANISATION REGIONALE :

Un groupe de travail piloté par la DGER a formulé des préconisation sur la constitution des réseaux à partir des expériences déjà menées dans les régions (voir annexe).

Selon les contextes régionaux et locaux, l'organisation des réseaux de centres se met en place dans des configurations différentes et des niveaux variés d'implication des directeurs et des équipes. Les recommandations suivantes peuvent néanmoins être énoncées :

¤ la constitution d'un réseau régional ne peut être « décrétée » ; elle s'appuie sur une volonté locale et sur les bases d'initiatives pré-existantes. Sa durabilité et son efficience reposent d'abord sur un accord d'intérêts négociés entre les établissements, apportant une plus value à chaque membre.
¤ il est nécessaire de **constituer une équipe régionale** pilotée par la DRAF (chargé de FPCA, DRIF, DRTIC…) pour impulser et accompagner cette démarche innovante pour l'enseignement agricole public.
¤ le respect de **trois étapes dans la construction du réseau** favorisera sa durabilité :

**- Une étape préalable**, comportant des **expériences significatives de coopération entre les centres**: co-production de dispositifs de formation, d'actions d'ingénieries, groupements pour répondre à des appels d'offre divers ; mise en commun de compétences et d'action de professionnalisation des formateurs et des chargés d'ingénierie ; réflexion stratégique commune.

¤ Ces réalisations permettront d'installer des pratiques communes, d'impliquer les équipes dans une dynamique de coopération et d'installer des postures de confiance. Pour partie cette étape a pu être réalisée dans le cadre du programme PRIMO. Elle reste souvent à compléter pour instaurer des dynamiques durables. Cette étape doit permettre de définir et de négocier en commun les objectifs, les atouts et les contraintes d'une organisation minimale du réseau, sur la base de références communes. Produisant une vision partagée du projet de réseau, elle comportera utilement un diagnostic régional actualisé de la situation de la formation continue et de l'apprentissage inscrit dans le Projet Régional de l'Enseignement Agricole (PREA).

¤ Elle doit se concrétiser par un **engagement réel des centres adhérents au réseau**. Cet engagement sera précisé par des objectifs et des indicateurs à moyen terme (un ou deux ans).

**- Une étape de constitution formelle du réseau** et de mise en œuvre de la coopération projetée, dans les différentes activités prévues. Une attention particulière sera portée aux dimensions suivantes, distinguées par le groupe de travail :

¤ **la négociation permanente et indispensable des engagements** dans les différentes activités, au sein d'un organe opérationnel de conduite du réseau, qui réunira à minima les directeurs de centre et une équipe d'animation.
¤ **l'élaboration de règles de travail en commun et de gestion des activités**, qui sont à définir non pas à priori, mais au fur et à mesure des questions rencontrées. Ces règles prendront largement en compte la diversité des préoccupations, des dynamiques et des contraintes des centres. Elles seront complétées par la mobilisation d'outils simples aidant à la bonne mise en œuvre de ces règles : banques de travail, procédures et documents conventionnels types, base de données des compétences …
¤ **l'implication des personnels des centres** (formateurs, chargés d'ingénierie, administratifs...) dans les chantiers et réalisations communs, et la mise en œuvre d'une information efficace sur la vie du réseau auprès de l'ensemble de ces personnels.
¤ **la nécessaire évolution des organisations de chacun des centres**, qui devront faire place aux nouveaux modes de gestion commune de certaines activités, voire de processus de production.
¤ **l'information externe** pour une reconnaissance du réseau comme partenaire potentiel des différents acteurs de la formation professionnelle continue et de l'apprentissage.

Cette étape requiert **une fonction d'animation permanente**, dédiée au seul développement du réseau et à sa représentation éventuelle. L'animateur, appuyé par des compétences régionales déjà actives et installées (DRIF, DRTIC, animateur des centres de ressources, …), travaillera en liaison directe avec l'organe de conduite du réseau. Au terme de cette étape, un bilan établi par les différentes parties prenantes permettra de stabiliser les acquis, de définir des objectifs de poursuite et de consolidation éventuelle de l'organisation du réseau et de renégocier les engagements pour une période de vitesse de croisière.

**- Une étape de croisière** au cours de laquelle, pour prendre en compte l'évolution permanente de la FPCA et de son contexte d'activité, des modalités de gestion et de structuration du réseau limitées dans le temps (deux à quatre ans) devront être retenues.

## 4 - APPEL A PROJET REGIONAL POUR L'ANIMATION DES RESEAUX DE CFA ET CFPPA :

Sur la base des objectifs et des modalités définis ci-dessus, et pour faciliter cette mise en réseaux des centres, la DGER mettra en place à partir de 2007 **un appel annuel à projets**, auquel les directions régionales de l'agriculture et de la forêt pourront répondre. Cet appel à projet permettra la prise en charge sur poste d'Etat de l'emploi d'un animateur de réseau à temps plein dans les régions dont le projet porté par les établissements entre effectivement dans la deuxième étape définie par la présente note de service. Un nombre de postes sera défini chaque année.
Par ailleurs, **l'organisation d'un appui national** aux dynamiques régionales de construction de réseaux sera également définie.

La prise en charge d'un animateur se fera par le biais de transfert sur poste Etat d'un poste gagé. La personne qui remplira cette fonctions restera affectée administrativement dans l'EPLEFPA où elle effectuait ses missions préalables.

### *4/1 – Contenu du dossier à présenter dans le cadre de l'appel à projet 2007 :*

La réponse à l'appel est à élaborer avant tout par les directeurs d'EPLEFPA engagés dans le réseau, en concertation avec la DRAF concernée qui transmettra le dossier à la DGER. Le dossier à réaliser permettra de mesurer l'état d'avancement du projet et le niveau d'implication des établissements concernés. Il sera composé des pièces suivantes signées par l'ensemble des directeurs.

**Une note présentant :**

- ¤ la liste des établissements engagés dans le réseau,
- ¤ les objectifs assignés à ce réseau, les principales actions projetées et les principaux indicateurs de résultat,
- ¤ le mode d'organisation du réseau en précisant les réflexions qui ont conduit à ce choix.

Cette note sera accompagnée du ou des actes d'engagement contractés par les établissements concernés.

**Un diagnostic actualisé de la situation de la formation continue et de l'apprentissage dans la (ou les) région concernée.** Ce diagnostic, qui peut être celui qui est inscrit dans le PREA, mettra en évidence les atouts et les contraintes de l'organisation en réseau.

**Un bilan des réalisations collectives les plus significatives qui ont pu être réalisées dans le cadre du programme PRIMO par la région concernée.** Ce bilan, qui peut être un extrait de celui qui est en cours de réalisation par les établissements ou qui a déjà été réalisé, mettra particulièrement en valeur les acquis en matière :

- ¤ de construction de réseaux d'établissement ;
- ¤ de représentation collective des établissements ;
- ¤ de constructions de dispositifs mutualisés.

Ce bilan sera complété par la présentation de la place occupée par l'animateur régional PRIMO et les principaux chefs d'action de ce programme dans le projet de réseau présenté.

**Un bilan des réalisations collectives les plus significatives qui ont pu être réalisées en dehors du programme PRIMO** et qui ont contribué au développement des établissements concernés**.**

**Une note précisant la nature de la mission attendue de l'animateur du réseau et des principaux objectifs opérationnels qui lui seront confiés.** Cette note précisera également les compétences attendues de cet animateur.

**Une fiche de présentation du parcours et des compétences de la personne pressentie par le réseau pour assurer les fonctions d'animateur.**

*4/2 – Modalités de réponse et de décision :*

**Le dossier sera transmis par l'intermédiaire du DRAF/SRFD à la DGER –** Sous direction des établissements publics et de la politique contractuelle – bureau des établissements publics de l'enseignement technique **pour le vendredi 1er juin 2007 délai de rigueur.**

**L'ensemble des dossiers sera présenté à un comité de sélection constitués de représentants de la DGER, de l'Inspection de l'enseignement agricole, des établissements publics et des DRAF.** Ce comité proposera à la DGER un classement des projets prenant principalement en compte le niveau d'avancement de l'étape 1, définie par la présente note de service, et le degré d'engagement des établissements concernés.

Un appel à projet identique sera effectué en 2008 permettant ainsi aux établissements et aux DRAF, si besoin, de conforter l'étape préalable de leur projet au cours de l'année 2007.

Pour le Ministre de l'agriculture et de la pêche, et par délégation,
le Directeur général de l'enseignement
et de la Recherche

Jean-Louis BUËR.

## Annexe

*En s'appuyant sur les réseaux déjà constitués, notamment dans le cadre d'actions PRIMO, le* ***groupe de travail*** *mis en place par la DGER a* ***réfléchi à l'organisation de la mise en réseau des centres.*** ***(****Pilotage assuré par J.P BARUTAUT, Inspection de l'Enseignement Agricole, et J.P DROUOT, chargé de la FPCA à la DRAF/SRFD Bourgogne, avec la contribution de Bruno LEBATTEUX, chargé de mission réseau en Rhône Alpes)*

## Réflexions du groupe de travail sur la mise en réseau des CFPPA

### 1. DEFINITIONS et OBJETS :

On appellera ici "réseau", un groupe de centres travaillant ensemble de façon organisée dans des "chantiers" communs et dont les relations « globales » sont établies dans un document cadre (convention cadre du réseau, charte, …)..

- Le document cadre affiche la volonté de travailler en réseau, les objectifs communs et fixe les règles à respecter. L'adhésion au réseau est actée par chacun des conseils de centre et d'administration. Elle engage le centre vis à vis des autres centres du réseau sur la base d'intérêts partagés. Elle donne éventuellement lieu à participation financière pour assurer des fonctions de base.
- Les chantiers peuvent être de nature différente : réponse commune à des appels d'offre, ingénierie et réalisation de dispositifs de dimension impossible à réaliser par un seul centre, mutualisation de compétences et de ressources, professionnalisation menée en commun, fonctions communes (veille, administration d'opérations, représentation,…),
- Certains chantiers regroupent l'ensemble des membres du réseau par ce qu'ils sont stratégiques pour tous et/ou fondateurs du réseau. D'autres n'intéressent qu'une partie des membres (sectoriels, ou territoriaux, ou organisationnels internes, …). Il peut s'agir de "groupements solidaires ou partenariaux" pour répondre à des appels d'offre, ou encore du développement d'ingénieries, de dispositifs ou de relations avec des filières et des territoires. Selon leur objet, ces groupes-chantiers sont permanents ou ponctuels. Ils peuvent se donner des conventions particulières de gestion.

Ce qui semble caractériser de tels réseaux, est qu'ils ont deux vocations :

- La "production" en commun
- La "fédération" des centres publics pour exister, développer ou maintenir leurs activités et se développer dans leurs contextes.

(bien au-delà des fonctions réseaux courantes de mutualisation d'information ou de ressources, ou de promotion d'image et de missions)

### 2. FONDEMENTS et DYNAMIQUES :

Même si elle nécessite une impulsion forte et un soutien externes, ***la mise en réseau durable des centres n'est semble-t-il pas exogène.***

- ***elle nécessite un diagnostic partagé entre les centres de la situation*** et des éléments de faisabilité d'un réseau (travail coopératif existant entre les centres ou non, concurrence réelle ou fantasmée, orientations du PREA en faveur du travail en réseau…). Cette analyse du contexte est essentielle, car les activités des centres n'ont de sens que par ce qu'elles sont une réponse aux besoins sociaux et aux politiques de formation professionnelle (territoire, publics, entreprises, collectivités). Et le réseau n'a de sens que par ce qu'il permet ou facilite ces réponses. [1]

[1] *La volonté de création d'un réseau n'est ni "idéologique", ni une fin en soi. Les agriculteurs ont – historiquement – créé des coopératives, des CUMA, des GAEC d'abord et fondamentalement par ce que organisations économiques étaient incontournables pour poursuivre leurs activités et assurer leur revenu. De même, la création d'un réseau et de groupements entre centres de formation professionnelle est devenue dans le contexte actuel une nécessité pour, par exemple, accéder aux marchés publics (taille des lots, mutualisation des compétences, traitement local de l'individualisation et de la dispersion des publics …).*

- ***elle s'appuie sur l'expérience et des acquis d'une dynamique de travail collectif*** . Autrement dit, des opérations communes fédératrices sont nécessaires à la mise en réseau.
- ***elle mobilise une réelle volonté des directeurs*** d'EPL et des directeurs des centres pour officialiser et pérenniser ces travaux dans la création d'un réseau.

***Pour sa fondation, trois écueils sont identifiés*** :

***Le réseau ne peut pas être "décrété" par l'autorité administrative***. Il est constitué par ses membres et repose sur la démarche d'EPL(s) dans le cadre de leur autonomie (d'un point de vue juridique, cette démarche s'apparente à celle qui fonde les groupements d'établissements tels que les GIP). ***L'autorité administrative doit néanmoins inciter*** les établissements à travailler en réseau. Parmi les leviers mobilisables, nous pouvons citer : les orientations du projet régional de l'enseignement agricole, les lettres de mission du DRAF aux directeurs d'établissement, les missions des conseillers formation continue, …
La DGER peut également appuyer la démarche par la diffusion d'une note d'orientation et lors de la formation des directeurs d'établissement.

***Le réseau ne peut pas être un simple réseau de directeurs***. Sa constitution repose autant sur des expériences de travail et de production communes aux équipes, que sur une démarche collective des directeurs.

***De même un effectif minimum "critique" de centres*** est nécessaire pour pouvoir monter un réseau et maintenir une dynamique :
- d'une part la vie du réseau repose pour beaucoup sur les activités des sous-réseaux et groupements précités; un minimum de centres intéressés et disponibles sur un même objet au même moment est nécessaire,
- d'autre part, il est fréquent que 30% des centres du réseau ne soient pas "actifs" en même temps (pour toutes sortes de raisons) De ce fait, l'émergence et la viabilité d'un tel réseau semble envisageable
- dans certaines grosses régions,
- et entre deux ou trois régions voisines de moindre effectif. (étant donné l'objet et les activités de ce réseau, il n'est pas nécessaire que tous les centres soient de la même région)

## 3. ORGANISATION(s) et ANIMATION :

Une organisation minimale est nécessaire, qui doit répondre à des fonctions de base :

- ***une instance délibérative*** qui regroupe les directeurs des EPL membres, qui oriente, valide les accords d'intérêts communs et pilote l'évolution du réseau,
- ***une instance "technique"*** qui propose et gère les activités, les sous-réseaux et groupements, et la conduite partagée des opérations. Elle regroupe les directeurs des centres et l'équipe d'animation.

S'agissant d'une organisation "coopérative", ***les modalités de constitution de cette organisation sont importantes : la structuration doit suivre l'action et le développement du réseau pour les servir.*** Elle ne peut pas être décrétée à priori, au risque de "s'autocentrer" et de provoquer la non-adhésion d'une partie des membres, ce qui met en péril immédiatement le fondement même du groupement.

***L'animation du réseau est indispensable***. Elle peut comporter :

- la participation du DRIF, du DITIC, du chargé de FPCA et d'autres animateurs régionaux spécialisés, qui permet d'organiser les synergies et d'apporter les expertises,
- un animateur permanent, dont l'activité est nécessairement pilotée en direct par les instances précitées (et qui ne peut pas être sous l'autorité fonctionnelle du SRFD pour éviter des confusions de rôle avec l'autorité académique).

Outre le financement de cet emploi, ***l'animation nécessite un budget de fonctionnement*** (logistique minimum, déplacements fréquents).

Si la forme juridique du réseau le permet, ce budget peut par ailleurs retracer (et gérer) d'autres échanges ou mutualisations financières, voire les budgets des opérations communes.

***L'emploi d'animateur permanent*** (1 ETP paraît souhaitable) ***doit être défini par un profil de poste et des missions précises par les instances.***

Quelques écueils sont là aussi identifiables dans la phase de constitution :

- sa mission est d'abord d***'accompagner la constitution et la vie du réseau dans ses différentes dimensions.*** La limite de son rôle et de son intervention directe dans les activités est donnée par la question : que se passe-t-il dans le champ des activités si il n'est plus là ?
- son action ne peut pas aller au-delà du mandat négocié et re-vérifié fréquemment que lui donne le collectif des centres. Si sa mission est d'anticiper à minima pour éclairer la route***, le danger est qu'il devienne un nouveau "patron" d'une organisation parallèle ou supplémentaire***. Le développement d'activités, de marchés nouveaux au titre du réseau ne peut devenir "autonome" de la volonté et des potentiels des centres.
- **dans la perspective de la "fédération" des centres publics, il joue naturellement** *un rôle de représentation de cette fédération auprès des partenaires et donneurs d'ordre***. Cette représentation doit aussi être en permanence congruente avec la réalité du réseau et son pilotage.**

Périodiquement (tous les trois ans par exemple), un tour des centres est nécessaire pour recontractualiser avec chacun d'eux : quel engagement sur quelle action : travail de clarification du contrat entre chaque centre et le réseau. L'animateur est le mieux à même de faire cette revue.

## 4. VIABILITE, GOUVERNANCE et DEVELOPPEMENT :

**L'objectif global de construction du réseau a été discuté et précisé dans plusieurs des cas observés. Rhône Alpes, par exemple, le formule plus particulièrement comme suit :**

- **la caractéristique, l'originalité, les atouts forts – en bref** *l'identité - des CFPPA tiennent d'une part à leur implantation territoriale rurale (et au maillage du territoire) et à leur capacité à répondre aux attentes des "branches vertes".* **C'est le fondement de leur existence de centre publics.**
- **la construction d'un réseau doit apporter un plus dans leur capacité à répondre localement** aux attentes des individus, des entreprises, des collectivités et des territoires, ainsi qu'à leur visibilité et représentation régionale
- **elle *ne peut/doit pas générer une nouvelle entité régionale* (et une nouvelle identité régionale)** *qui supplanterait à terme l'identité de chacun de ses membres* (pour des raisons de rationalité économique ou d'efficacité à court terme) (un CFPPA régional en quelque sorte, ou une fédération de CFPPA départementaux ou sectoriels) *au risque certain de phagocyter ces identités, donc le fondement même de l'existence des CFPPA* et de son existence même d'entité régionale. Un CFPPA régional sans son réseau constitutif de centres locaux dans leur diversité et identités locales n'existerait plus longtemps dans le(s) marché(s) de la formation professionnelle car il aurait perdu son essence même.

**L'enjeu est donc bien d'un réseau de production et d'une fédération des centres.** *Les problématiques de rationalité économique qui sont par ailleurs vitales, ne doivent donner lieu à des organisations régionales que pour autant qu'elles ne génèrent pas une superstructure au détriment de l'identité vitale de chaque membre.*

**Trois axes complémentaires doivent guider le développement du réseau CFPPA, et faire l'objet d'une attention particulière :**

- *L'évolution des activités et des organisations des centres intégrant la nouvelle dimension réseau* **: l'organisation d'une partie des productions et des activités dans le cadre "coopératif" du réseau, parallèlement au développement de nouvelles activités et organisations (front office/back office), percute nécessairement l'organisation de chaque centre.** En d'autres termes, *cette évolution doit être conduite au rythme des possibilités d'évolution de chaque centre, ce d'autant que la part d'activités en réseau devient importante* (marquant par là la réelle avancée du projet réseau).

- *La mobilisation et la place des personnels, principaux acteurs* **: de telles évolutions (inter/intra) dans les organisations et les activités ne sont possibles que si les agents – premiers producteurs et acteurs – y sont associés et sont moteurs.** Une des voies de cette engagement est certainement *leur participation directe* – dans le cadre de groupes de "pairs" intercentres (réseau ou groupements**)** *à la réalisation et à la conduite des activités et de l'évolution des organisations.*

- *La gouvernance du réseau et son développement* **: de nouveaux fonctionnements sont à construire, en adéquation avec ce nouveau mode d'organisation et des objectifs.** Culturellement, au sein de nos modes d'organisation de fonction publique et plus particulièrement d'établissements publics, *il n'y a que très peu de références mobilisables*. Outre le fonctionnement des instances qui repose sur l'engagement réciproque autour d'intérêts communs, ces nouveaux modes font appel à *des modes de communication organisés qui doivent garantir la transparence* **;**

- *des approches permettant de dissocier les divers plans de coopération* **(stratégies, processus de travail commun, gestion, partenariats, représentations, …) ;**

- *des démarches permanentes de vérification et d'ajustement de l'engagement des membres.*

**En conclusion, ces premières approches et observations mettent en évidence :**

- *l'importance de la démarche et de la dynamique pour la réussite de la construction de tels réseaux durables* **nécessités par l'évolution du contexte des centres et de la demande sociale (la fonction crée l'organe et pas l'inverse) ;**

- **de ce fait,** *l'absence de "modèle unique" et la nécessité d'accompagner une diversité des situations régionales qui générera certainement une diversité des solutions de "structuration" des réseaux,* **au regard notamment des contextes de partenariats et des contingences historiques.** Toutefois des "passages obligés" et des conditions de réussite sont identifiables, qui peuvent faire l'objet d'un "guide de bonnes pratiques" et organiser un échange d'expériences ;

- *la difficulté de l'entreprise* **: cette nouvelle organisation fait appel à** *des postures et des modalités de fonctionnement nouvelles, peu fréquentes dans l'organisation actuelle***.** En termes d'évolution des organisations publiques, la philosophie générale est toutefois pleinement affirmée et prévue par les textes législatifs qui prévoient les GIP (groupement d'intérêt public). *L'émergence de tels réseaux, qui rappelons-le ne se décrètent pas, requiert toutefois un accompagnement spécifique***.**