

Annexe au rapport du Directeur

Analyse

Financière

Version du 16/03/2026



Sommaire

1	L'établissement.....	4
1.1	Le fonctionnement du campus.....	4
1.1.1	Résultat de fonctionnement.....	4
1.1.2	Capacité d'autofinancement	5
1.1.3	Fond de roulement	5
1.1.4	Besoin en fond de roulement net.....	7
1.1.5	L'EXECUTION BUDGETAIRE – exercice 2025.....	7
1.1.6	EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL.....	8
1.1.7	EVOLUTION DES CHARGES DE VIABILISATION ET MAINTENANCE	9
1.2	LES ECHANGES ENTRE CENTRES	9
2	Analyse par centres constitutif.....	10
2.1	Le CFPPA (03).....	10
2.1.1	Résultat de fonctionnement -.....	10
2.1.2	Résultat par grandes lignes de compte	11
2.1.3	Fonds de roulement	16
2.1.4	Prospective 2026 (BP et Dm1).....	16
2.2	L'exploitation (02).....	18
2.2.1	Fonctionnement	18
2.2.2	Résultat d'investissement.....	19
2.3	Le lycée (01).....	20
2.3.1	Répartition des dépenses de fonctionnement - Lycée.....	20
2.3.2	Produits.....	24
3	Du diagnostic au plan d'actions.....	27
4	Conduire un plan d'actions (des objectifs, des indicateurs faire un point).....	27

Introduction

L'analyse financière dans un établissement d'enseignement agricole consiste à examiner et à évaluer la structure financière de l'Etablissement afin de comprendre sa performance économique et sa capacité à atteindre ses objectifs éducatifs.

La présente analyse commencera au niveau de l'établissement, puis continuera au niveau du centre.

La seconde se fera à

Lexique

Voici quelques éléments clés qui caractérisent cette analyse :

*1. **Sources de financement** :*

L'analyse commence par l'identification des différentes sources de revenus qui peuvent inclure les différentes subventions (Etat, Région, Collectivités territoriales), les frais de scolarité, les partenariats avec des entreprises et d'autres financements externes.

*2. **Dépenses** :*

Il est essentiel de catégoriser et d'évaluer les dépenses de l'établissement, qui peuvent comprendre les salaires du personnel, les coûts d'entretien des infrastructures, l'achat de matériel pédagogique et les dépenses liées aux activités pratiques.

*3. **État des résultats** :*

L'analyse des états financiers, notamment le compte de résultat, permet d'observer la rentabilité de l'établissement. Cela inclut l'examen des revenus par rapport aux dépenses pour déterminer si chaque centre fonctionne avec un excédent ou un déficit.

*4. **Ratios financiers** :*

L'utilisation de ratios financiers, tels que le ratio de liquidité, le ratio d'endettement et le ratio de rentabilité, permet d'évaluer la santé financière de l'établissement.

*5. **Planification budgétaire** :*

L'analyse financière permet également d'établir des prévisions budgétaires pour l'avenir. Cela inclut l'évaluation des besoins futurs en matière de financement et la planification des investissements nécessaires pour améliorer les infrastructures et les programmes éducatifs.

*6. **Identification des risques** :*

Une bonne analyse financière aide à identifier les risques potentiels qui pourraient affecter la stabilité financière tels que des baisses de financement, des fluctuations des coûts ou des changements dans la demande pour les programmes offerts.

*7. **Recommandations** :*

Enfin, l'analyse financière se conclut souvent par des recommandations visant à améliorer la gestion financière, optimiser les ressources et garantir la pérennité de l'établissement.

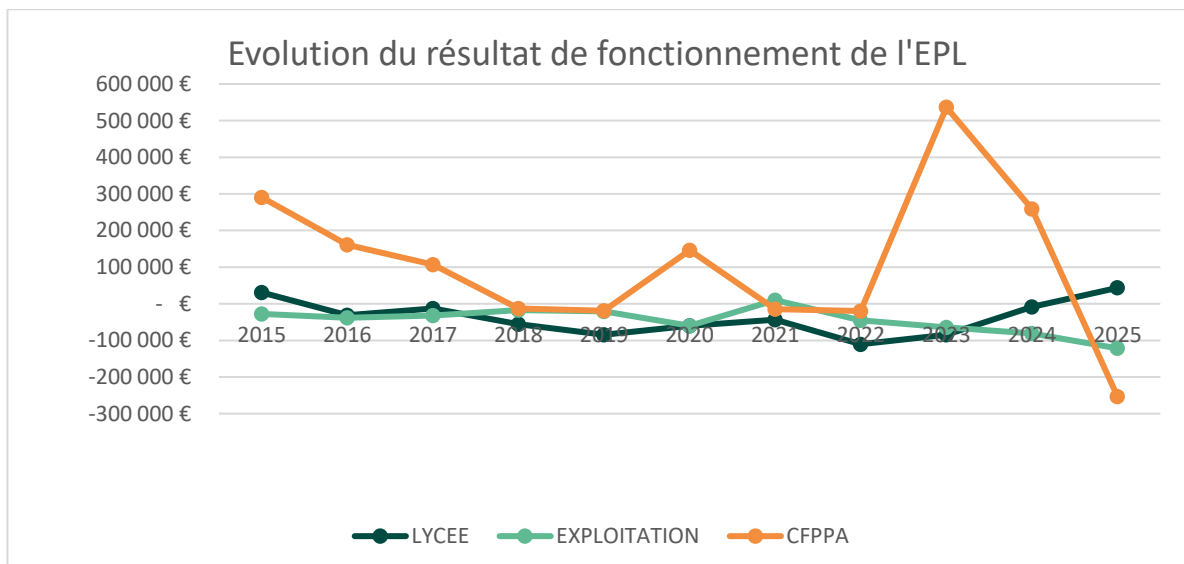
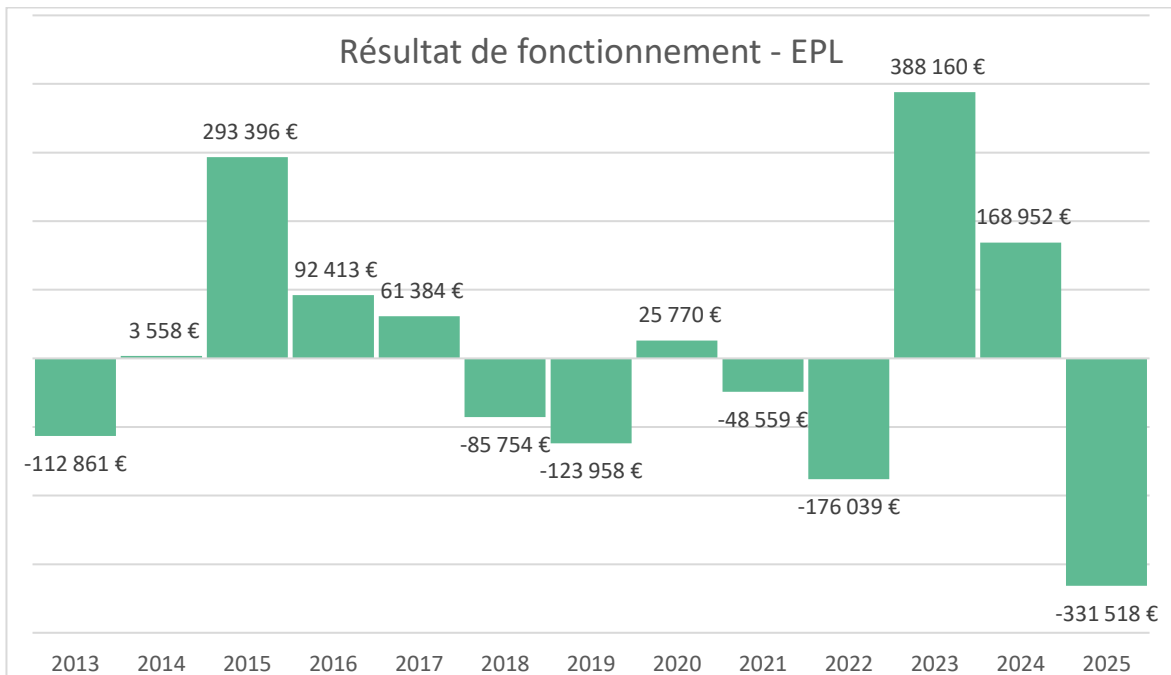
En résumé, l'analyse financière d'un Etablissement agricole est un processus essentiel pour assurer une gestion efficace des ressources et pour garantir la continuité à offrir une formation de qualité aux futurs professionnels du secteur agricole.

1 L'ETABLISSEMENT

Cette partie a pour objet de présenter les évolutions budgétaires et financières au niveau de l'EPLFPA de Montravel. Elle repose sur des données du compte financier.

1.1 LE FONCTIONNEMENT DU CAMPUS

1.1.1 Résultat de fonctionnement



Le résultat de fonctionnement de l'Etablissement est fluctuant en fonction de l'évolution des résultats de chaque centre.

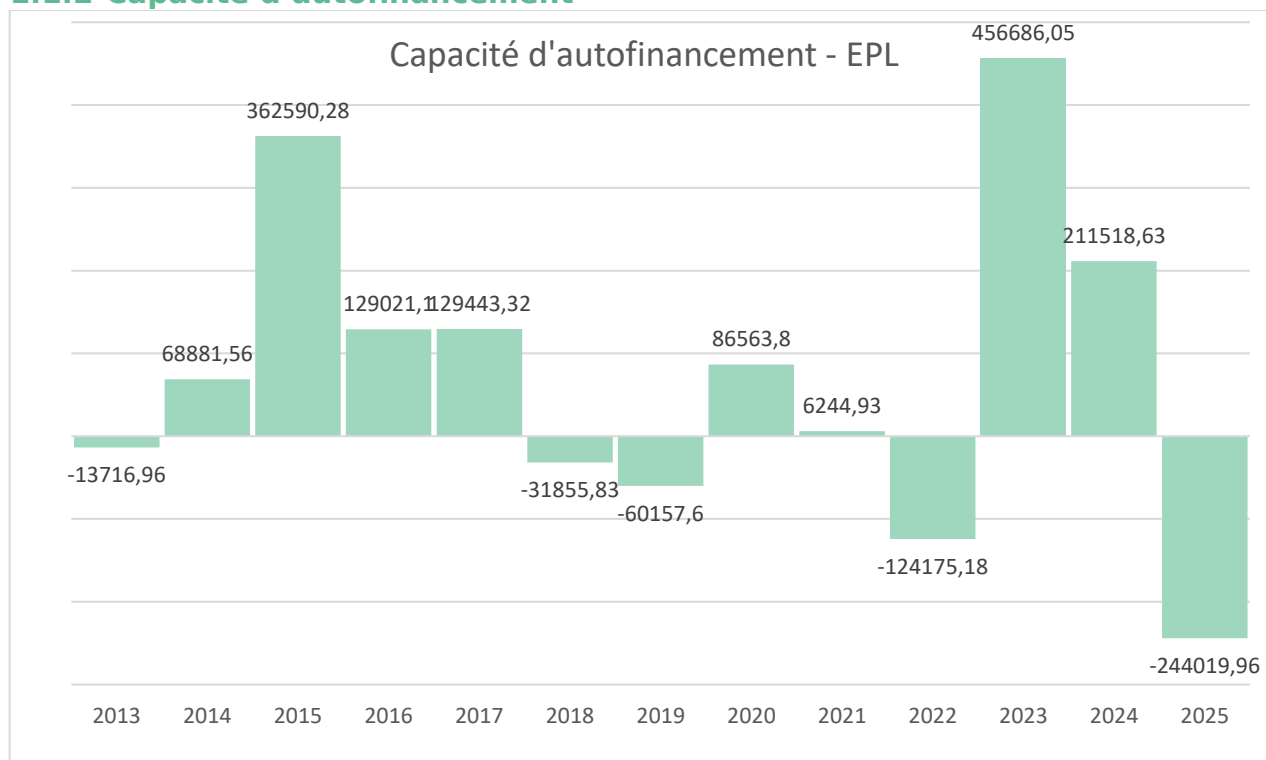
Le centre CFPPA reconduit sur cet exercice un résultat de fonctionnement en baisse par rapport à 2024 et 2023 (qui comptait des paiements de contrats d'apprentissage d'exercices antérieurs).

Le centre Exploitation est régulièrement (structurellement) en déficit depuis 2016.

Le centre Lycée voit une amélioration de son résultat cette année. La mise en place d'un plan de redressement continue à porter des fruits. Un déficit de fonctionnement apparaît à partir de 2015. Depuis cette date le centre 01 lycée s'inscrit dans un déficit structurel. L'amélioration constatée en 2024 est poursuivie en 2025.

Un travail sur le protocole d'échange entre centre devra être poursuivi 2026 afin de compenser au plus près les efforts réalisés par les différents centres dans une logique de campus. Ce rapport, complémentaire au rapport de gestion de l'agent comptable, fournit une analyse avec un retraitement des échanges entre centre qui va réaffecter au niveau de chacun des chapitres des dépenses pour chacun des centres avec correction des niveaux de participation qui n'étaient pas prévues en DM3.

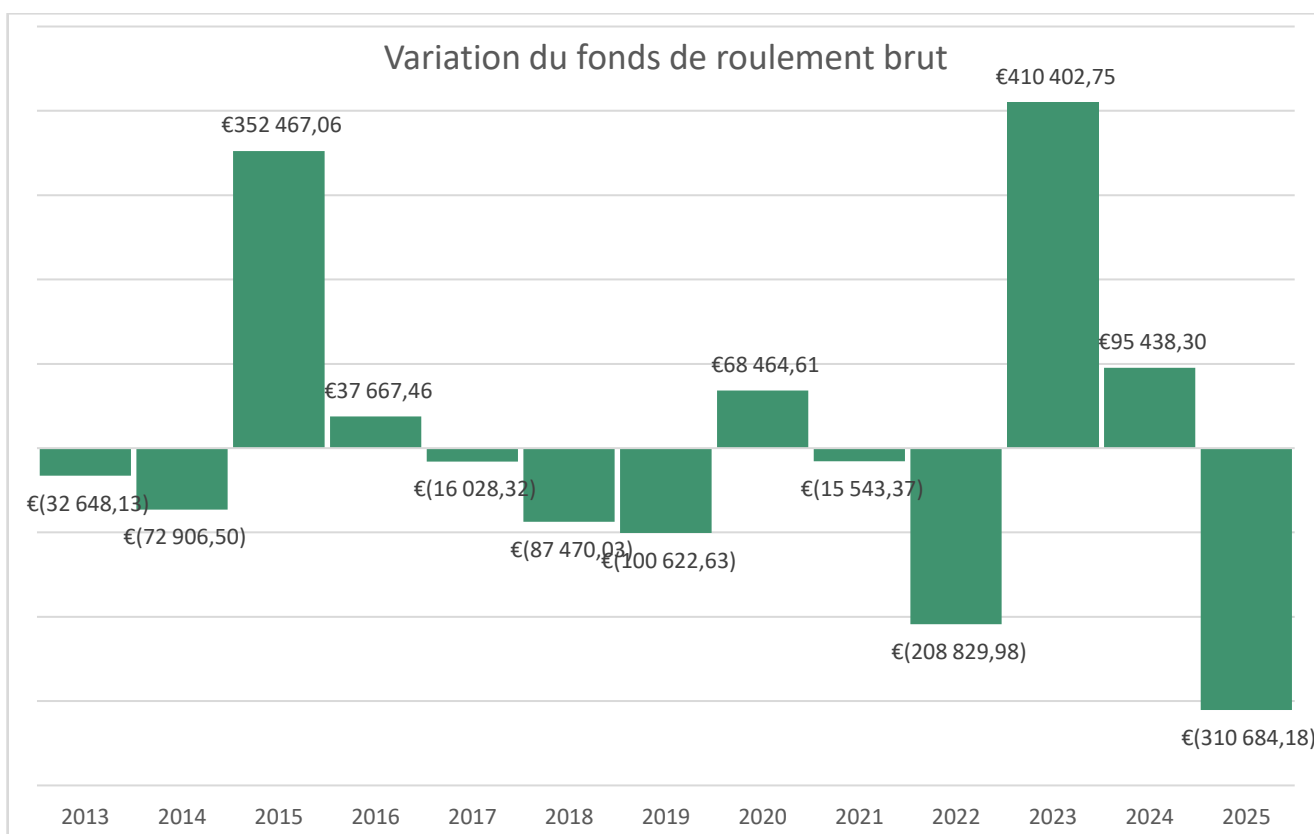
1.1.2 Capacité d'autofinancement



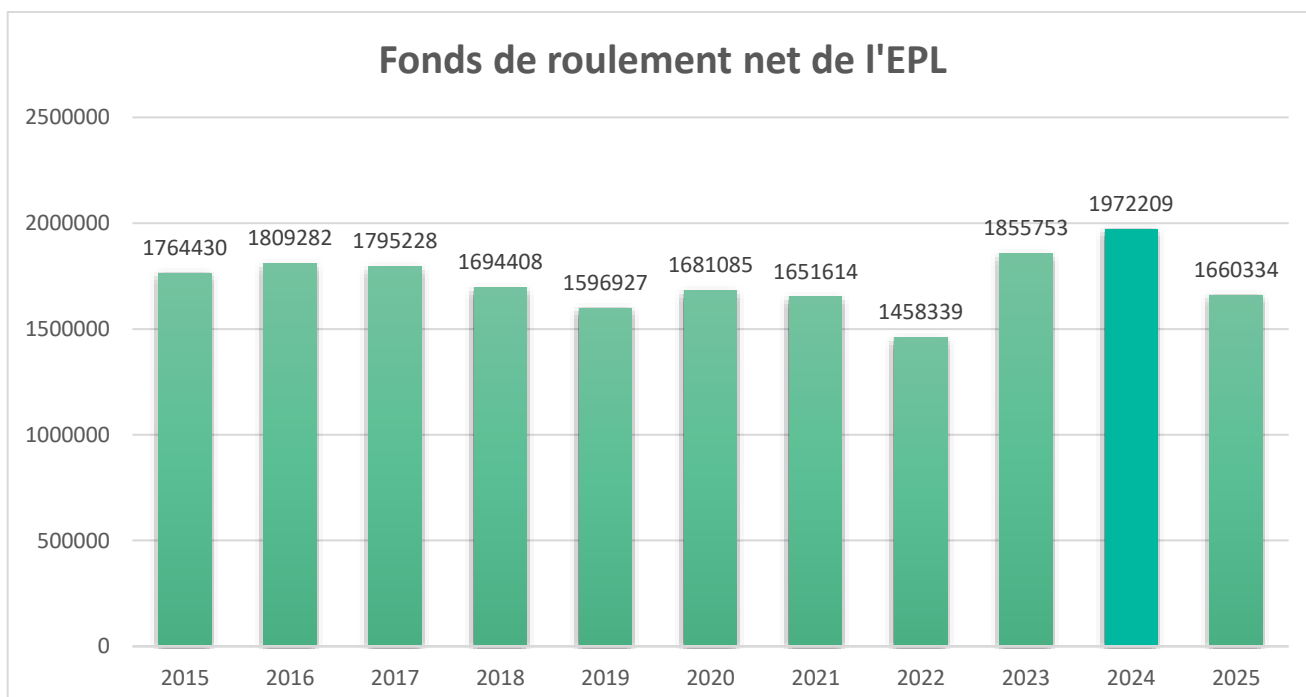
La capacité d'autofinancement de l'Établissement (CAF) a une nette augmentation en 2023 suite au résultat de fonctionnement du Centre 03 (+579 980,54 €). La CAF 2025 poursuit sa dégradation amorcée en 2024 pour présenter une insuffisance d'autofinancement de 240.019€. C'est la traduction de la baisse des recettes conjoncturelle au niveau du CFPPA avec une situation déficitaire structurel de l'exploitation agricole.

1.1.3 Fond de roulement

Variation du fond de roulement brut										
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
352 467,06	37 657	-16 028	-87 390	-100 623	68 465	-15 543	-208 830	410 403	95 438	-310 684



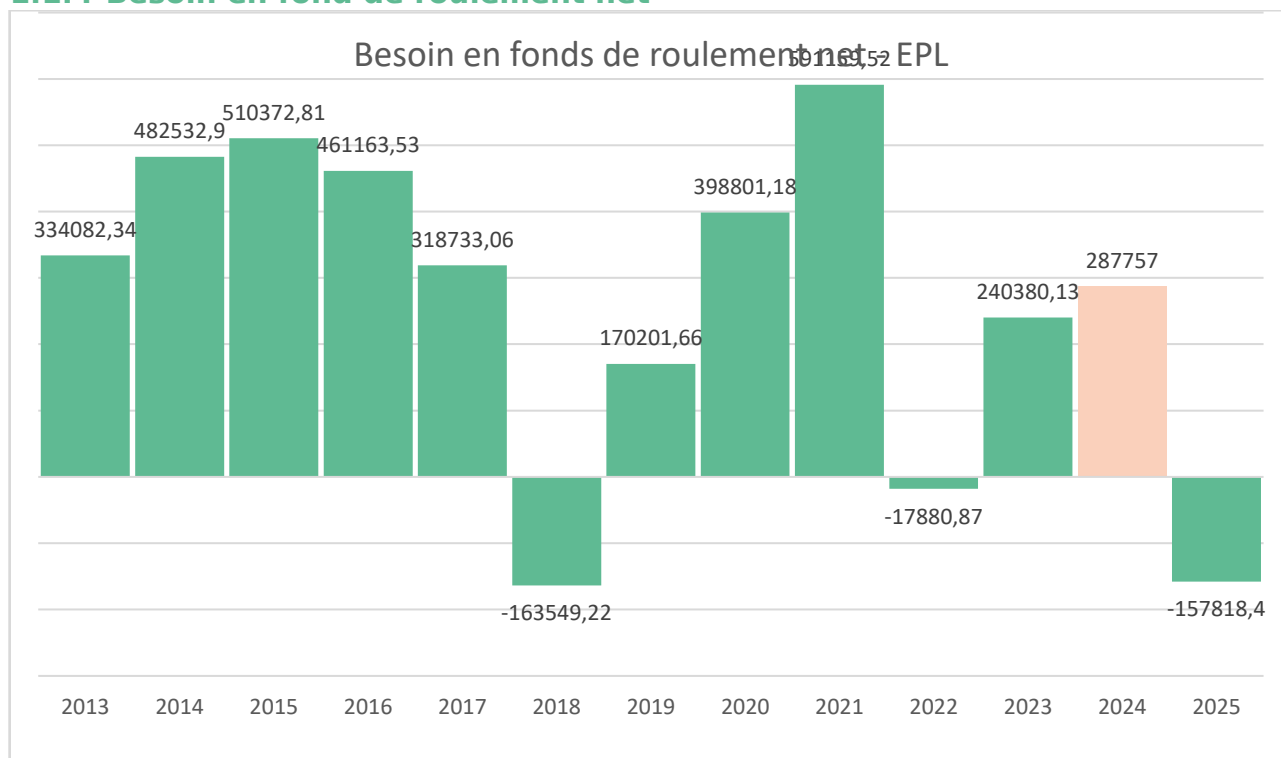
Fond de roulement net en euro										
2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
1 764 430	1 809 282	1 795 228	1 694 408	1 596 927	1 681 085	1 651 614	1 458 339	1 855 753	1 972 209	1 660 334
Fond de roulement net en jour										
325,56	284,55	292,06	280,46	237,29	283,88	245,68	172,83	202,84	197,87	128



L'insuffisance d'autofinancement de 2025 impacter proportionnellement la variation fond de roulement bruts qui à son tour dégrader le fond de roulement net de l'établissement en passant de 1.972 M€ à 1,660 M€. L'établissement affiche en 2025 162 jours de fonctionnement.

Le fond roulement de l'établissement sur l'exercice 2025 permet d'absorber la baisse conjoncturelle des recettes du CFPPA et le déficit structurel de l'exploitation agricole. Les centres constitutifs doivent observer une vigilance particulière sur l'amélioration de leurs résultats de fonctionnement (voir la seconde partie de l'analyse financière). Il est à noter que le fond de roulement est mobilisé dans les projections d'investissement (externat 2, renouvellement flotte automobile et d'engin, matériel...).

1.1.4 Besoin en fond de roulement net



1.1.5 L'EXECUTION BUDGETAIRE - exercice 2025

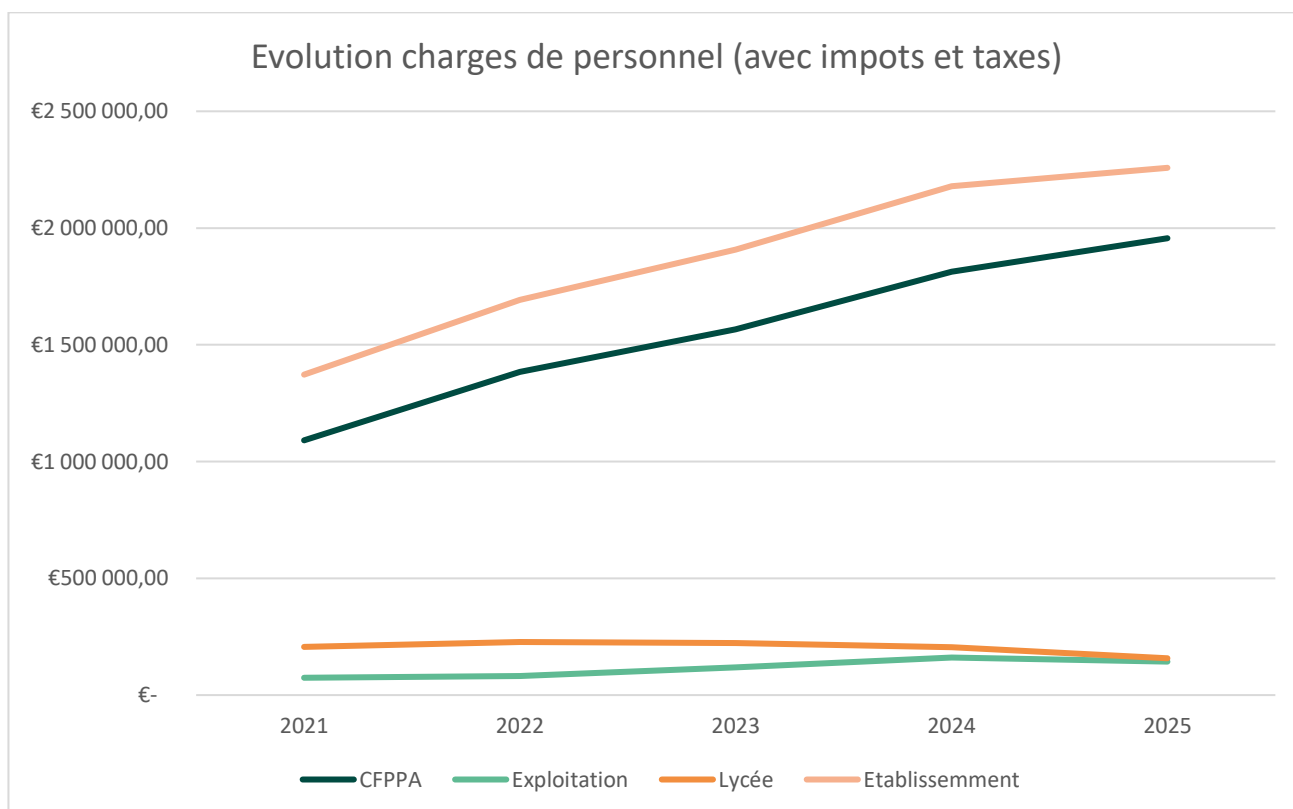
	Budget +DM	Réalisé	Réalisation
Fonctionnement			
Charge	4 244 580,00 €	4 013 597,00 €	95%
Produit	3 485 190,00 €	3 686 379,00 €	106%
Investissement			
Dépenses	277 720,00 €	202 714,00 €	73%
Recette	217 500,00 €	136 050,00 €	63%

1.1.6 EVOLUTION DES CHARGES DE PERSONNEL

EPL	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
Charges liées au personnel (€)	1 099 710	1 121 951	1 303 386	1 282 135	1 372 354	1 647 659	1 856 910	2 121 389	2 199 293
Masse salariale par rapport aux charges classe 6 (%)	45	46	49	53	51	51	54	55	56
Masse salariale par rapport aux produits classe 7 (%)	43	48	51	53	52	54	48	53	54
Ratio : Masse salariale par rapport au chiffre d'affaires (%)	67	78	76	80	67	94	74	72	86

La masse salariale a augmenté en charge (+77.904 €), soit 56 % des charges de fonctionnement :

- ratio charges de fonctionnement / chiffre d'affaires : **+ 14 pts**
- ratio charges de fonctionnement / produits de fonctionnement : **+ 1 pts**
- ratio charges de fonctionnement / charges de fonctionnement : **+ 1 pts**



1.1.7 EVOLUTION DES CHARGES DE VIABILISATION ET MAINTENANCE

Montant annuel des charges de viabilisation					
(Données INDISFI 2025)					
	2021	2022	2023	2024	2025
	94 467 €	182 227 €	71 064 €	73 241 €	68 894 €
Eau					
6061 Eau Lycee	5 820 €	7 544 €	3 270 €	2 003 €	3 443 €
6061 Eau Exploitation	1 662 €	2 045 €	- 124 €	1 877 €	3 545 €
6061 Eau CFPPA	2 237 €	3 293 €	1 344 €	3 004 €	5 189 €
Eau établissement	9 719 €	12 882 €	4 490 €	6 884 €	12 177 €
Gaz					
6062 Gaz Lycee	25 396 €	77 896 €	- 370 €	2 455 €	7 475 €
6062 Gaz Exploitation	15 913 €	10 129 €	6 551 €	8 062 €	2 489 €
6062 Gaz CFPPA	9 860 €	36 659 €	- 408 €	16 926 €	11 277 €
Gaz établissement	51 169 €	124 683 €	5 773 €	27 443 €	21 241 €
Electricité					
6063 Electricité Lycee	21 138 €	28 864 €	39 120 €	13 244 €	11 709 €
6063 Electricité Exploitation	1 791 €	2 458 €	3 525 €	1 998 €	1 681 €
6063 Electricité CFPPA	10 650 €	13 340 €	18 156 €	23 673 €	22 086 €
Electricité établissement	33 579 €	44 662 €	60 801 €	38 915 €	35 476 €

La société VEOLIA assure la fourniture de gaz ainsi que la maintenance des installations climatiques pour l'ensemble du Campus. Contrairement à l'année 2025, il a été comptabilisé de charges à payer. Les efforts sur les consommations d'énergie sont importants. Des économies devraient encore se voir grâce à modernisation des installations de chauffage.

1.2 LES ECHANGES ENTRE CENTRES

Le protocole de gestion des échanges entre les centres a été actualisé. Les conditions de partage des charges et produits sont détaillées dans ce document. Le principe est que chaque centre paie ses dépenses (affectation des charges directes). Les dépenses communes (charges de viabilisation, contrats de maintenance et de vérification, diverses fournitures, mise à disposition de personnels, ...) sont réparties entre les centres en cours d'année ou en fin d'année pour la mise à disposition de personnels (paie, agence comptable, accueil, communication) suivant des clés de répartition.

Pour 2025 la balance des échanges internes hors factures mandatées en cours d'année sur clé de répartition est reprise ci-dessous. Les disponibilités budgétaires n'ont pas permis de prendre en compte la totalité des transferts financiers. Une correction hors budget permet de viser à pertinence de l'analyse financière

Balance échanges internes 2025					Etude de la revue des échanges internes 2025			
	reçu	émis	solde	Delta		reçu	émis	solde
Lycée	2 535 €	35 000 €	- 32 466 €	34%	Lycée	2 535 €	99 342 €	- 96 808 €
exploit	30 198 €	10 600 €	19 598 €	60%	exploit	49 458 €	16 861 €	32 596 €
cfppa	40 912 €	28 044 €	12 868 €	20%	cfppa	86 937 €	22 726 €	64 211 €

2 ANALYSE PAR CENTRES CONSTITUTIF

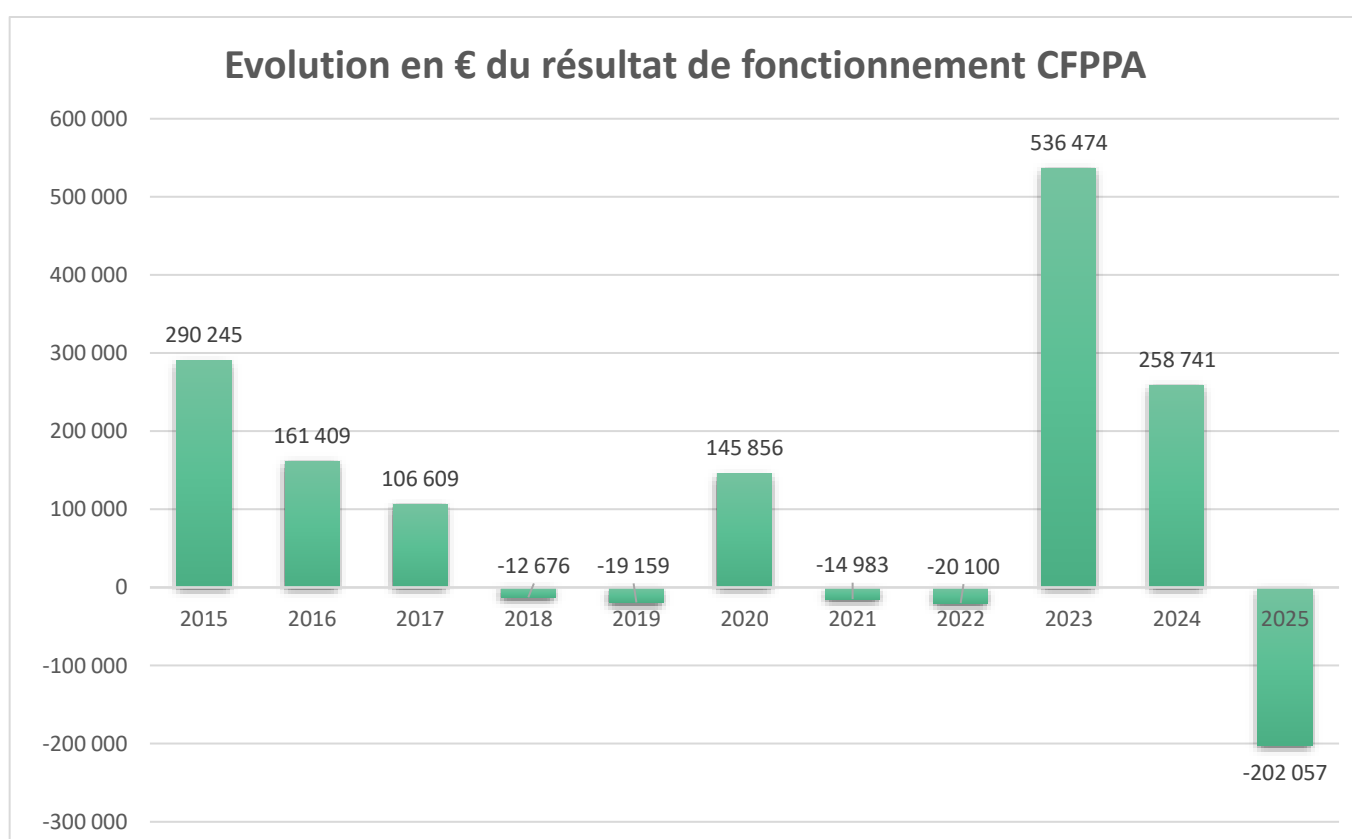
Cette partie fournis une analyse partir de données retraitées intégrant une vision plus fine des échanges des échanges internes consolidé internes et ré-imputé sur poste de dépenses concerné.

2.1 LE CFPPA (03)

2.1.1 Résultat de fonctionnement -

Source : *Compte financier corrigé*

Compte de résultat 2025	
Classe 7 - fonctionnement / produits	2 477 784,60 €
Classe 6 - fonctionnement / charges	2 679 842,14 €
Résultat de fonctionnement	- 202 057,54 €



Le résultat de fonctionnement du CFPPA enregistre une très nette détérioration par rapport aux exercices 2023 et 2024. Une analyse plus fine s'impose pour apprécier le contexte de ce résultat.

Pour rappel, les résultats des exercices 2023 et 2024 étaient biaisés par des produits perçus en 2023 et 2024 mais qui concernaient des exercices antérieurs (2021 et 2022). Exemple avec 212 536€ de l'activité FOAD 2022.

La dégradation avait été projetée lors du conseil de centre et de perfectionnement du 19/11/2024

« Sur l'exercice 2025, et dans l'optique du maintien des moyens humains identiques à ceux de 2024, les charges des personnels poursuivraient une légère hausse de +4% [...] »

Malgré un objectif de maîtrise des achats, des services extérieurs, des échanges extérieurs, et dans l'hypothèse du maintien des effectifs en apprentissage, la baisse d'activité en formation continue, liée notamment à la non-attribution de certains marchés publics, engendrerait des ventes en recul et laisserait envisager un budget prévisionnel nettement déficitaire - 150 700€. »

Aussi, l'analyse de l'exercice 2025 englobe les années scolaires 2024/2025 (2/3) et 2025/2026 (1/3).

2.1.2 Résultat par grandes lignes de compte

n° cptes	libellé du compte	Cpte FI 2022 Exécution au 31/12/2022	Cpte FI 2023 Exécution au 31/12/2023	Cpte FI 2024 Exécution au 31/12/2024	Cpte FI 2025 CORRIGÉ
60	ACHATS	163 423,39	202 665,56	237 226,89	245 722,54
61	SERVICES EXTERIEURS	321 026,73	272 998,85	262 397,18	222 075,51
62	ECHANGES EXTERIEURS	60 874,75	52 177,05	99 421,31	97 465,06
63	impot	35 201,85	41 049,51	49 456,79	56 092,50
64	CHARGES DU PERSONNEL	1 348 623,17	1 524 918,46	1 764 108,94	1 837 585,83
65	AUTRES CHARGES DE GESTION COURAN	44 714,49	53 938,43	159 496,71	160 921,66
68	DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS	31 912,12	45 399,16	43 632,25	59 979,04
6.	TOTAL	2 005 776,50	2 193 147,02	2 615 740,07	2 679 842,14
70	VENTES	1 460 299,94	2 243 055,18	2 600 779,25	2 166 320,44
74	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	23 582,27	96 578,07	55 588,65	80 496,18
75	AUTRES PRODUITS DE GESTION COURAN	501 793,93	388 095,15	186 137,82	196 791,40
76	PRODUITS FINANCIERS		-	29 698,16	24 164,58
78	REPRISES SUR AMORT ET PROVISIONS	-	1 893,00	2 278,00	10 012,00
7.	TOTAL	1 985 676,14	2 729 621,40	2 874 481,88	2 477 784,60
	Résultat de fonctionnement	-20 100,36	536 474,38	258 741,81	-202 057,54
n° cptes	libellé du compte	Cpte FI 2022 Exécution au 31/12/2022	Cpte FI 2023 Exécution au 31/12/2023	Cpte FI 2024 Exécution au 31/12/2024	Cpte FI 2025 CORRIGÉ
2	COMPTES D'IMMOBILISATIONS	77 158,93	31 062,08	91 954,20	58 868,36
	INVESTISSEMENTS - RECETTES				
1	COMPTES DE CAPITAUX	18 949,37	-	21 685,00	31 291,30
	Résultat d'investissement	-58 209,56	31 062,08	70 269,20	27 577,06
	Résultat de l'exercice	-78 309,92	505 412,30	188 472,61	229 634,60
	Capacité ou insuffisance d'autofinancem	11 811,76	579 980,54	306 423,90	152 090,50
	Evolution du fonds de roulement	-46 397,80	548 918,46	236 154,70	179 667,56

Dans ce tableau, on notera l'intitulé (de la colonne) « Compte Financier 2025 corrigé ». Les échanges internes (mise à disposition personnel et matériel entre centres constitutifs), n'ayant pu être comptabilisés avant la fermeture de la clôture comptable et afin de présenter une situation la plus proche de la réalité, le Compte Financier 2025 corrigé a été privilégié au Compte Financier 2025. Pour le CFPPA, l'impact est non négligeable avec un résultat de fonctionnement passant ainsi de -202 057,54€ à -253 400,79€ soit un delta de 51 343, 25€.

2.1.2.1 Résultat comptes en 6 (charges) : 2 679 842, 14€

Les comptes en 6 observent une très légère hausse de + 2,45% par rapport à l'exercice 2024. Pour rappel, l'objectif fixé sur l'exercice 2025 consistait en une maîtrise des charges.

Lignes de comptes en 60 ACHATS (+3,6%) : 245 722€

- Produits d'entretien : 3 781€ (-10%)
- L'analyse des charges liées aux fluides est à prendre avec un certain recul car des extournes* peuvent intervenir et qu'au moment de la clôture comptable toutes les factures ne sont pas encore connues (d'où

des estimations pratiquées). Les montants proviennent d'une ventilation de ces charges opérées entre les 3 centres constitutifs du Campus selon une clé de répartition.

Sur l'exercice 2025 : eau (+72%), gaz (-33%), électricité (-7%).

*Une extourne provient de certaines charges comptables enregistrées pendant un exercice mais qui ne concernent pas exclusivement celui-ci.

Moyenne des charges d'eau sur les 3 derniers exercices : 3 178€

Moyenne des charges de gaz sur les 3 derniers exercices : 9 265€

Moyenne des charges d'électricité sur les 3 derniers exercices : 21 304€

- Carburants/péage (véhicules de service) : 8 880 € (+22%)
- Fournitures d'entretien et petits équipements (matériaux entretien des salles : peinture, barillets, plomberie/robinetterie, ...) : 9 991€ (+111%) dont 2 078€ de conteneurs grillagés dans le cadre de l'évacuation et du rangement des matériaux utilisés en aménagements paysagers (pavés...) en lien avec le chantier du nouveau bâtiment, 2 180€ de boîtiers, câbles, cordons, sèches mains, suite entre autres à des dégradations/réparations, nettoyeur haute pression (+762€).
- Fournitures et matériels d'enseignement (matériel pédagogique, exemples : fournitures fleuriste ou paysagiste) :
En hausse (+21%), 74 897€ en 2025 (représente 30% des achats) contre 61 966€ en 2024. Cette s'explique notamment via la politique insufflée par la direction de remise en état et de maintien à niveau du parc de matériel pédagogique.
- Dépenses liées à la bourse d'équipement : 81 510€ (+23%).
Correspond aux frais de premier équipement pédagogique nécessaire à l'exécution de la formation des apprentis et l'achat de matériel informatique financés par les centres de formation d'apprentis puis pris en charge par les opérateurs de compétences (OPCO) dans la limite d'un plafond maximal de 500 € par apprenti. Il y a donc le pendant de ces charges dans les produits (comptes en 7).

L'augmentation s'explique par la hausse du nombre d'apprentis.

- Autres fournitures non stockées (fournitures de bureau, consommables informatiques, papier, cartouches imprimante, ordinateurs portables ...).
En baisse (-43%) : 28 108€. En 2024, une politique dynamique d'investissements avait été engagée pour maintenir des conditions de travail optimales pour le personnel en termes d'équipements informatiques et de bureau : double écran, fauteuils, hauts parleurs salle de cours, ordinateurs, casque sans fil, armoires, bureaux...
En 2025, cette politique s'est poursuivie de manière maîtrisée : téléphones portables pour les coordonnateurs de formation, EPI pour le personnel...

Lignes de comptes en 61 SERVICES EXTERIEURS (-15%) : 222 075€

- Contrats de maintenance et vérifications obligatoires : Bureau Veritas, Veolia, Alpes Contrôles (VGP tom-bereau, Kubota), Desautel,...
- Sous-traitants et autres prestations hors vérifications et maintenance obligatoire : nettoyage des bureaux, sanitaires, vitreries (hors période présence personnel Région), frais de mandatement marchés publics,...
- Audit de surveillance Qualiopi (3 956€) réglé avant le service fait.
- Sous-traitance de formation 72 679€ (-4%) : certiphyto, certibiocide, échanges de personnels avec le Campus Agronova (14 280€ contre 10 560€ en 2024), Topographie BTS AP (6 201€).
- Echanges internes, appuis à d'autres centres constitutifs.
- CRIPT (Complexe Régional d'Information Pédagogique et Technique) : 32 980€
EXPERTISE « APPRENTISSAGE » :
EXPERTISE « SYSTEMES D'INFORMATION FPCA » (Yparéo, Studéa, Hub3E, ...)

SOLIDARITE INTER-EPLFPA / OFA

- Location de matériel : 21 851€ (+113%) : si les charges de location de mini-pelles, broyeur, bennes, sont en baisse par rapport à 2024, la hausse s'explique par : location à l'exploitation des serres verre pour car-rés/travaux pratiques aménagements paysagers (1 935 €), coûts pédagogiques exploitation (6 000 €), mise à disposition camion exploitation, tracteur Kubota, apprentie communication, ...
- Location préfabriqués : 18 956€ (stable).
- Travaux/réparations sur biens immobiliers 17 037 (+64%) : réparation minibus, contrôles techniques véhicules, pneus, ... Cette hausse s'explique notamment via la politique insufflée par la direction de remise en état et de maintien à niveau du parc de matériel pédagogique : réparation tronçonneuses/débroussail-leuses, fuite dumper, réparations motoculteur, ...
- Assurances des biens : véhicules, remorques, engins, location.
- Documentation pédagogique (abonnements, ressources numériques) : 2 380€.

Lignes de comptes en 62 ECHANGES EXTERIEURS (-2%) : 97 465€

- Annonces/insertion journaux (publicité radio, journaux...)
En hausse. 11 676€ en 2025, 7 795€ en 2024, 4 948€ en 2023, lié à la poursuite du renforcement de la communication : insertions publicitaires presse écrite, campagne d'affichage sur panneaux publicitaires, publications TikTok, prestataire CAP 100%FOAD (1560€)
- Catalogues et imprimés (plaquettes, papier entête, flyers, carte de visite)
Stable. 5 748€
- Voyages pédagogiques : 8 992€ (-72%)
Baisse s'expliquant principalement par l'absence de voyage d'études à l'étranger. Voyage d'étude CS CP, voyage d'étude CAP fleuriste Var, séjour d'intégration (1 938€), visites pédagogiques, sorties au ci-néma Méliès.
- Transport collectif de personnes (gymnase, transports) : 6 081€ (-4%)
- Voyages/déplacements du personnel : 8 666€ (+14%)
- Formation continue du personnel : 1660€ (-83%). Seules les formations payantes se répercutent sur cette ligne de compte. Les formations proposées sans frais de pédagogie (DRAAF, FORMCO, etc) suivies par le personnel durant l'année 2025 n'impactent par conséquent pas cette ligne.
- Réception.
En hausse : 12 076€ (+33%) : accueils café des réunions/séminaires reversés au lycée, séminaires d'équipe, repas journées Campus, achats denrées voyages d'étude, ...
- Abonnement de téléphone (standard + forfait mobiles), affranchissement, adhésions portées par le centre 01 Lycée et réparties entre centres suivant le protocole.

Lignes de comptes en 63 IMPOTS (+13%) : 56 092€

- Principalement taxes sur salaires.
En hausse : 50 707€ en 2025, 48 729€ en 2024 contre 40 589€ en 2023.

Lignes de comptes en 64 CHARGES DES PERSONNELS (+4%) : 1 837 585€

Charges des personnels. Elles représentent 69% des charges totales. Cette proportion reste relativement stable ces dernières années (cf. graphique ci-dessous), le plafond préconisé par l'agence comptable étant de 65%.

Analyse des charges de personnels sur les produits

A ce jour (03/03/26), le CFPPA de Montravel compte en agents contractuels sur budget (ACB) :

- 29 formateurs
- 12 personnels administratifs
- 7 chargés de mission et d'ingénierie de formation
- assistants d'éducation
- 0 personnel d'entretien
- 1 technicien de maintenance

Soit 51 ACB.

La hausse plus faible des charges du personnel par rapport aux années précédentes trouve son explication sur plusieurs points :

- Stabilisation du nombre d'ACB (notamment du nombre de formateurs et d'administratifs)
- La revalorisation salariale de certains contrats a concerné 10 ACB. En 2023 et 2024, et suite aux nouvelles modalités de gestion des personnes, intégrant des matrices indiciaires plus avantageuses, l'ensemble des ACB avait bénéficié d'une revalorisation.

On notera, comme en 2024, sur cet exercice 2025 une moindre sollicitation des vacataires. En termes de charges : 20 551€ en 2025, 22 500€ en 2024, 37 152€ en 2023.

Lignes de comptes en 65 AUTRES CHARGES DE GESTION COURANTE (+1%) : 160 921€

- Aides au permis des apprentis
- La restauration + l'hébergement (aides OPCO) reversés au lycée

Pour rappel, une très forte hausse de ce chapitre avait été enregistrée à partir de l'année 2024 en raison des charges liées à la restauration et l'hébergement intégrées les années précédentes sur une autre ligne de compte dans le cadre des échanges internes (Pour information : 46 apprentis internes en 2022/2023, 47 en 2023/2024, 53 en 2024/2025, 63 en 2025/2026).

Des charges relatives aux exercices antérieurs composent également ce chapitre.

Lignes de comptes en 68 DOTATIONS AMORTISSEMENTS : 59 979€

La dotation aux amortissements consiste à inscrire en charge, chaque année, le montant équivalent à la perte de valeur d'un bien amortissable. Pour fixer ce montant, il convient de déterminer au préalable le taux et la durée d'amortissement. L'amortissement représente la perte de valeur d'un bien due à l'usure du temps ou l'obsolescence. Exemple de biens amortissables : constructions, agencements, matériels et outillages, matériels de transport, matériels de bureau et informatique, mobilier.

2.1.2.2 *Résultat comptes en 7 (produits) : 2 477 784, 60€*

Les comptes en 7 observent une baisse de près de 14% (- 396 697€) par rapport à l'exercice 2024.

Lignes de comptes en 70 VENTES (-16,7%) : 2 166 320€

- Frais de formation des contrats d'apprentissage portés par notre OFA : 1 344 061€ en hausse et en corrélation avec l'augmentation de nos effectif d'apprentis.

Pour rappel, la répartition des versements annuels dus par l'OPCO au CFA/OFA pour la prise en charge des actions de formation par apprentissage est ventilé sur 40% le premier semestre puis 60% sur les autres trimestres et le solde (30%+20%+10%). La hausse de nos effectifs sur la rentrée 2025 devrait ainsi un peu plus impacter les produits de l'exercice 2026 sous réserve de maintien de ces effectifs.

De plus, cette même hausse des effectifs, à NPEC équivalents à ceux d'août 2023, aurait théoriquement conduit à près de 190 000€ de produits supplémentaires (ventilés sur les exercices 2025 et 2026). Toutefois, et comme évoqué lors du conseil de centre et de perfectionnement de novembre 2025, une baisse conséquente des NPEC a été enclenchée depuis septembre 2023 par France Compétences.

➤ Prestations de formation continue : en nette baisse aussi bien sur la formation courte que sur la formation longue :

- Formations courtes : 799 stagiaires en 2021/2022 à 591 stagiaires en 2024/2025.

Sur le Certiphyto, depuis avril 2024 la prorogation de la durée de la validation du certificat individuel tend à expliquer la baisse d'activité enregistrée sur les exercices 2024 et 2025. De plus, en interne et en équipe, un constat d'amélioration de l'efficacité des procédures afin de monter en puissance sur la commercialisation couplée à un développement du catalogue de formation a été identifié. Des actions sont en cours (expertise sur l'utilisation d'YPareo et d'HUB3E, réunions à venir entre les chargés d'ingénierie de formation et les chargés de mission afin d'affiner les besoins en formation continue des professionnels et collectivités sur le territoire, mise en place d'équipes projet).

- Formations longues : la baisse de l'activité, et par conséquent des produits, trouve des explications dans différents points :

- Marché France Travail National 100% FOAD :

Non attribution du lot CAP fleuriste (réponse du commanditaire en octobre 2024) qui générerait certaines années plus de 250 000€ de produits durant le marché 2020-2024. Des produits issus de cette activité alimentaient encore l'exercice 2024 avant de progressivement s'éteindre sur l'exercice 2025 qui nous intéresse.

- Marché AFC (Action de Formation Conventionnée) France Travail région AURA au bénéfice des personnes à la recherche d'un emploi. Le CFPPA Montravel est positionné en tant que co-traitant sur 2 lots (Lot 53 : Production Agricole intégrant notamment le CAPa Jardinier Paysagiste et le lot 62 : Transition Ecologique intégrant une action en lien avec le titre APGVD.

A ce jour, France Travail n'a émis aucun Bon de Réservation de Session (BRS) à notre destination.

A titre d'information, les produits issus de France Travail générés par la dernière session 2024/2025 CAPA JP s'élevaient à 83 940€ ; auxquels s'ajoutaient les produits des formateurs de Montravel mis à disposition du Campus Agronova sur une action similaire.

Le Bon de Réservation de Session pour l'action l'APGVD en 2024 enregistre une enveloppe de 40 000€.

- En janvier, une note de cadrage de la Région précisait que les formations soutenues par le dispositif Formations Individuelles seraient en 2026 articulées autour de 2 axes uniquement : les formations aux métiers d'art et les formations de conducteurs de transport scolaire. Ainsi, les formations de notre carte ne seront plus concernées par ce dispositif.

Cette année scolaire, ce dispositif permet le financement de 2 stagiaires CAPA MA, 3 CAPA JP et 4 BP RP LFPP soit un total de 64 670€.

Dans ce contexte, le marché Région Personnes sous Main de Justice (2025-2028) dont le CFPPA Montravel est mandataire apparaît comme une action « refuge ». Les formations dispensées à la Maison d'Arrêt de la Talaudière enregistrent sur la première année du nouveau marché 143 595€ de produits.

- Premier équipement pédagogique. Aide des OPCO (opérateurs de compétences) à hauteur de 500€ maximum/apprenti pour la « bourse » aux premiers équipements (EPI, ordinateurs) : 60 046€
- Mobilité internationale : 18 000€.
- Autres financements apprentissage (repas, hébergement) : 54 945€.

- Prestation diverses : cours d'art floral, mise à disposition de salle et plateau technique GANAEC Formation (5014€), participation apprentis/famille voyage d'études voyages d'études, formations titre APGVD dispensées par centres de formations partenaires, échanges entre CFPPA/Campus Agronova (11 667,50 en 2025€ contre 26 264€ en 2024)
- Autres produits annexes (restes à charge des apprentis/familles, échanges internes de personnels, frais administratifs mandatement Personnes Sous Main de Justice).

Lignes de comptes en 74 SUBVENTIONS D'EXPLOITATION (+45%) : 80 496€

Cette ligne de comptes est liée aux versements des subventions dans le cadre de projets (Stratégie biodiversité SEM, Projet CAP Haies, Végétal Local, FNADT Massif-central, OPCO EP, transports Région, Worldskills), de dons et legs, et du fond de soutien/aide aux 1^{er} équipements.

Lignes de comptes en 75 AUTRES PRODUITS GESTION COURANTE (+5,7%) : 196 791€

Cette ligne concerne principalement des extournes, produits perçus en 2025 mais qui concernent des exercices antérieurs.

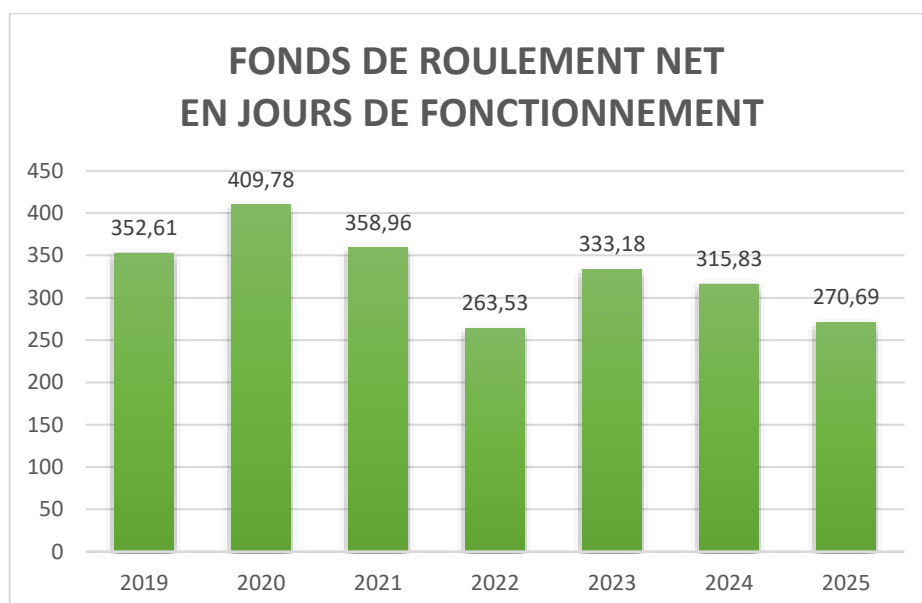
Lignes de comptes en 76 PRODUITS FINANCIERS : 24 164€

Cela représente les intérêts qui générés par des placements auprès du Trésor (achat d'OAT).

Lignes de comptes en 78 REPRISES SUR AMORTISSEMENTS ET PROVISIONS : 10 012€

Il s'agit du compte « miroir » du compte 681 3 DOTATIONS AMORTISSEMENTS. La reprise sur amortissement et sur provision est la différence entre les dotations réalisées durant un exercice donné et la valeur de dépréciation concrète d'une immobilisation. Compte d'immobilisation en 2

2.1.3 Fonds de roulement



Le fonds de roulement mesure les ressources dont le centre dispose pour financer son fonctionnement courant. Plus concrètement, le fonds de roulement représente la somme dont dispose le centre pour payer ses employés, ses fournisseurs, ses sous-traitants et l'ensemble de ses charges de fonctionnement, en attendant d'être rémunéré.

2.1.4 Prospective 2026 (BP et Dm1)

L'objectif du budget 2026 vise à réduire le déficit et tendre à terme vers un retour à l'équilibre financier. Certains leviers sont identifiés par la direction :

- Poursuite de la maîtrise de l'évolution des charges.
- Activité apprentissage : sur la dynamique de ces 2 dernières années et malgré un contexte qui se contraint également, une augmentation de notre effectif total est espérée via une densification des effectifs par formation et, si le recrutement le permet (les JPO et forums ont ouvert cette possibilité), l'ouverture par exemple d'une 2^{ème} classe de CAPA JP.
- Activité formation continue : un regain financier est attendu notamment via les formations courtes (cf 1.2.2 RESULTAT COMPTES EN 7).
- Les mixages sont à préconiser dès que le contexte pédagogique, logistique et réglementaire le permettra.
- Les coordonnateurs de formation ont été invités lors des réunions de filière du mois de février à réduire la durée des parcours de formation pour se rapprocher du minimum légal acté par les autorités académiques.

Le Budget Primitif (BP) laissait envisager un résultat de fonctionnement de - **19 400€**.

La DM1 vient modifier le BP sur les charges des voyages pédagogiques compte 6245 (+10 000€) et sur les charges « Restauration + Hébergement reversés au Lycée + reversement mobilité internationale » aux apprentis compte 6578 (+20 000€) qui avaient été sous-estimées.

2.2 L'EXPLOITATION (02)

2.2.1 Fonctionnement

Le résultat de fonctionnement se dégrade (- 121 651€) par rapport à l'exercice 2024 (-98 878€). Une analyse détaillée nécessite de prendre en compte :

- une aide exceptionnelle du CFPPA à l'exploitation de 50 000€.
- Vente du tracteur (produit de gestion exceptionnel) 39 000€

Le résultat de fonctionnement (hors événements exceptionnels) a été amélioré considérablement. Il semble que le « point bas » soit derrière nous

Section	Famille	2024	2025	Variation	Commentaire	2024 corrigé	2025 corrigé	Variation corrigée en %	Variation corrigée en €	
Produits de fonctionnement	Ventes de produits végétaux (Cpte 702 1)	73 686	87 637	19%	Mauvais fléchage des produits de négoce sur le logiciel de caisse, il faut retenir la variation globale de -3% = - 3 086€					
	Ventes de marchandises (Cpte 707)	46 626	29 589	-37%		120 312	117 226	-3%	-3 086	
	Travaux et services (Cpte 706 6 et 708 8)				- 2025 nous n'avons plus les recettes du compostage et de la butte Auchan - 50K€ de participation CFPPA sur 2024 - Réimputation des frais payés par l'exploitation pour les autres centres sur 2025					
	Stocks - Variation d'inventaire Intrants et marchandises de négoce (Cpte 603)	80 619	40 197	-50%	La différence se situe au niveau du stock de marchandise de négoce en magasin beaucoup plus important en 2025	30 620	25 463	-17%	-5 157	
	Stocks - Variation d'inventaire Végétaux produits (Cpte 71)	9 399	23 628	151%	Nous avons poursuivi le tri en jetant les végétaux irrécupérables durant 2025	9 399	23 628	151%	14 229	
	Subventions d'exploitation	35 497	21 914	-38%	RAS	35 497	21 914	-38%	-13 583	
	Autres produits de gestion courante	9 940	3 408	-66%	Vente exceptionnelle d'un tracteur pour 39K€ en 2024	9 940	3 408	-66%	-6 532	
	Reprise sur amortissement	39 599	258	-99%	RAS	599	258	-57%	-341	
		14 888	20 197	36%		14 888	20 197	36%	5 309	
	Total Produits	310 254	226 828	-27%	En terme de volume de CA, nous nous sommes maintenus sur le même ordre de grandeur	221 255	212 094	-4%	-9 161	
Charges de fonctionnement	Achats (Cpte 601 et 602)	32 822	23 174	-29%	Forte baisse des charges d'achats difficile à expliquer. Nous sommes très attentifs à commander uniquement les quantités nécessaires et n'hésitons pas à user de devis comparatifs	32 822	23 174	-29%	-9 648	
	Achats non stockés (Cpte 606)	22 055	16 189	-27%	GNR suivi au 602 1 et baisse significative de la consommation de gaz	22 055	14 895	-32%	-7 160	
	Achat marchandise négoce (Cpte 607)	32 923	40 270	22%	Effort important sur la diversité et la disponibilité des végétaux en jardinerie	32 923	40 270	22%	7 347	
	Services extérieurs (Cpte 61+62)	37 775	26 471	-30%	Les charges des personnels internes Campus ont été transférées en Cpte 64	37 775	13 268	-65%	-24 507	
	Charges de personnel (Cpte 64)	160 834	144 050	-10%	En retranchant les frais exceptionnels de rupture conventionnelle 12,3K€ et l'inclusion des charges des autres personnels campus on note une baisse de 23K€ due à la réduction significative des ETP de l'exploite	160 834	137 774	-14%	-23 060	
	Autres charges de gestion courantes (Cpte 65)	11 776	13 109	11%	RAS	11 776	13 109	11%	1 333	
	Dotations aux amortissements (Cpte 681)	26 379	39 479	50%	Du fait des investissements réalisés ces dernières années, la dépréciation des actifs immobilisés augmente mathématiquement	26 379	39 479	50%	13 100	
	Impôts taxes et versements assimilés (Cpte 63)	390	839	115%	RAS	390	839	115%	449	
	Stocks - Variation d'inventaire Intrants et marchandises de négoce (Cpte 603)	8 830	9 399	6%	RAS	8 830	9 399	6%	569	
	Stocks - Variation d'inventaire Végétaux produits (Cpte 71)	57 686	35 497	-38%	Nous avons fait un grand tri en jetant beaucoup de végétaux irrécupérables en fin 2024 sur la pépée de production	57 686	35 497	-38%	-22 189	
		Total Charges	391 471	348 478	-11%	Une baisse significative des charges de 63,8K€ dans un effort d'assainir les stocks, réduire les ETP et le gaz	391 471	327 705	-16%	-63 766
	Résultat de fonctionnement		-81 217	-121 650	-50%	La conjugaison de tous nos efforts se concrétise par une amélioration de 32 points du résultat net soit un gain de 54,6K€	-170 216	-115 611	32%	54 605

Tableau 1 : Résultat de fonctionnement entre 2024 et 2025

L'analyse des revenus d'exploitation récurrents (non prise en compte des produits exceptionnels de 2024) et occulté les charges exceptionnelles (frais de rupture conventionnelle 2025) permet de constater une production richesses que quasi égale à 2024 avec un modèle de charges réduit de 17%.

- Achats (engrais et amendement) – baisse de 27%

- Achats approvisionnements – baisse de 40%, les dépenses de fournitures sont optimisées
- Achats non stockés – baisse de 62% (Gaz & électricité). La consommation d'eau (3545.14 €) sera un point d'intérêt sur l'exercice 2026. La mise en place de l'irrigation (à partir de la retenue) sur tous les espaces doit engager les jardins vers une réduction de la consommation d'eau potable.
- Services extérieurs – baisse de 75 %. Réduction des travaux sur biens immobiliers, les transports sur achats sont contenus.

2.2.2 Résultat d'investissement

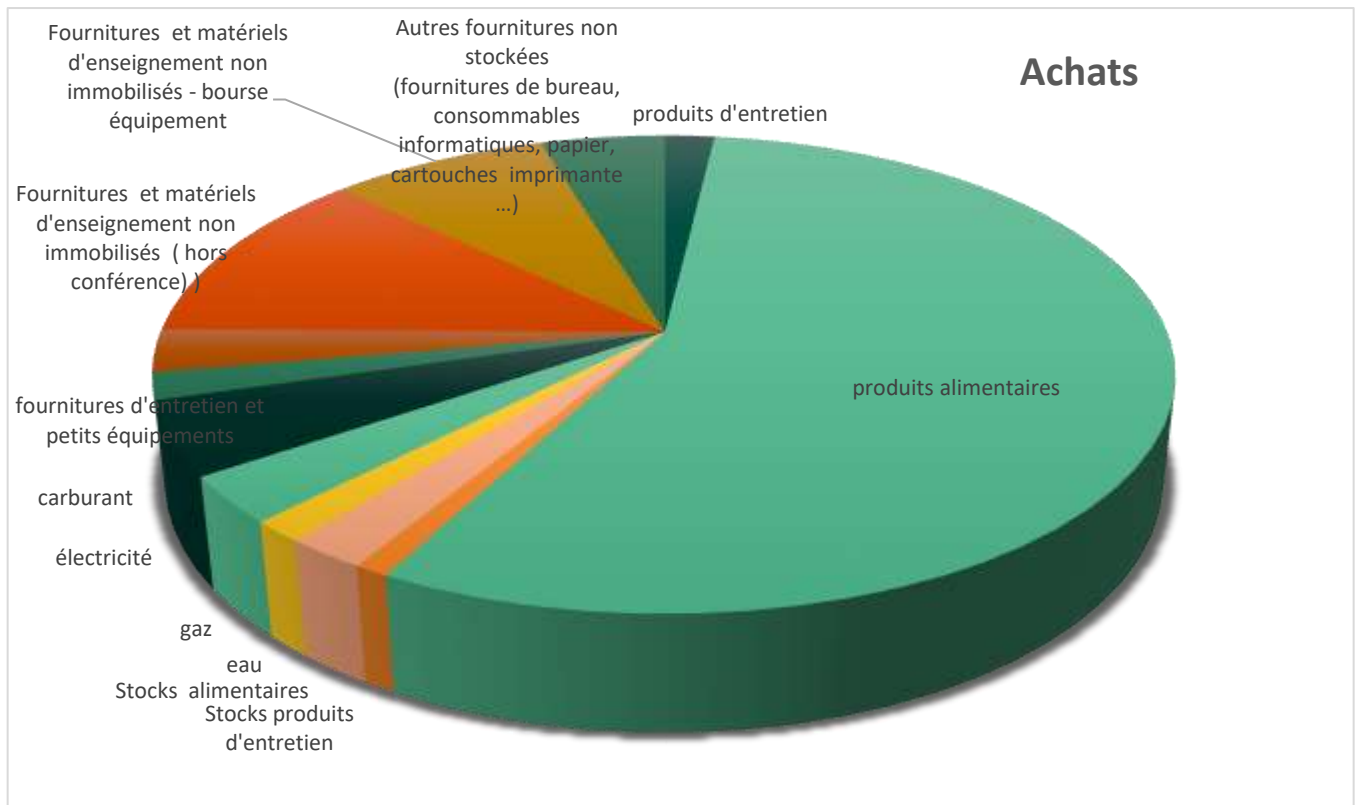
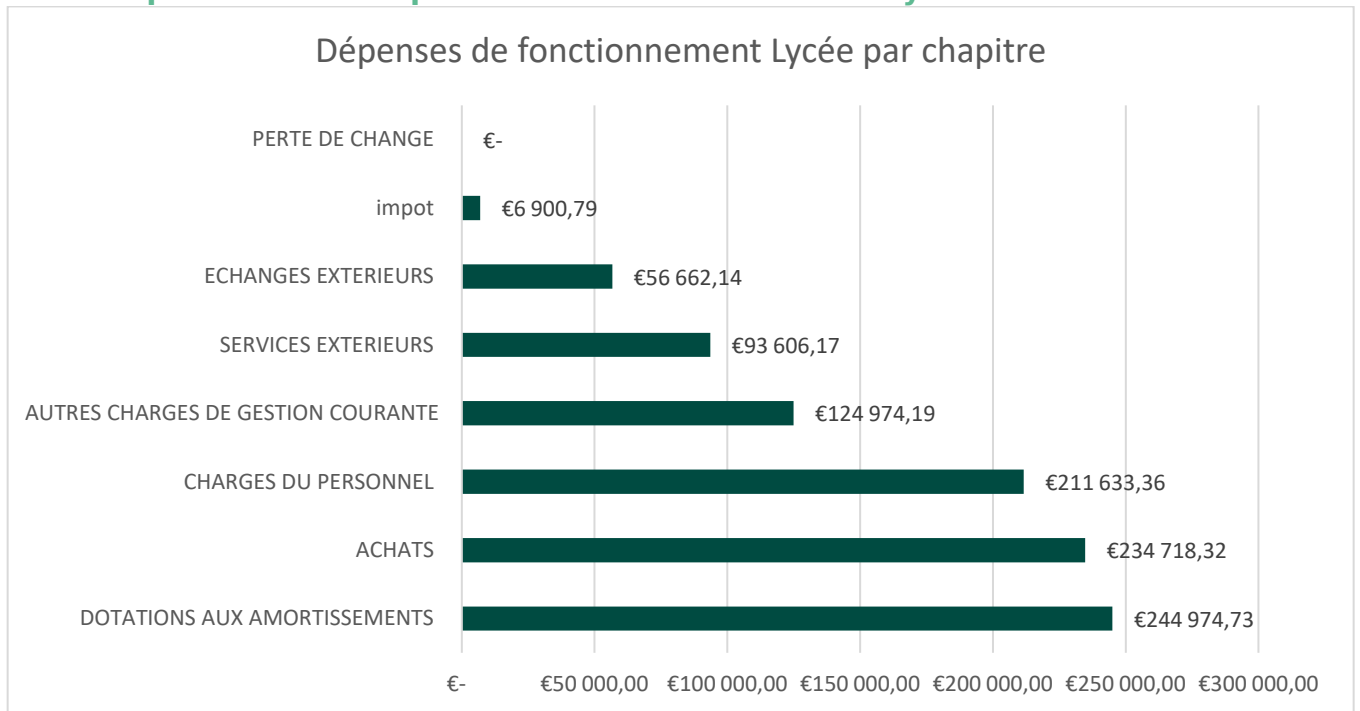
Année	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Investissement	0	0	19 272	145 394	70 133	36 093
Subvention	0	0	0	60 000	34 318	14 437
Résultat d'investissement	0	0	-19 272	-85 394	-35 815	-21 656
Objets			Camion exploite + Voiturette électrique	Espace Test Agricole + irrigation	Irrigation Serre Production	Gestion climatique + ouvrant + DPG + ombrières

Tableau 2 : Résultat d'investissement depuis 2021

Des efforts continus sont engagés, depuis 2023, pour soutenir les investissements visant une remise en état de l'outil de production.

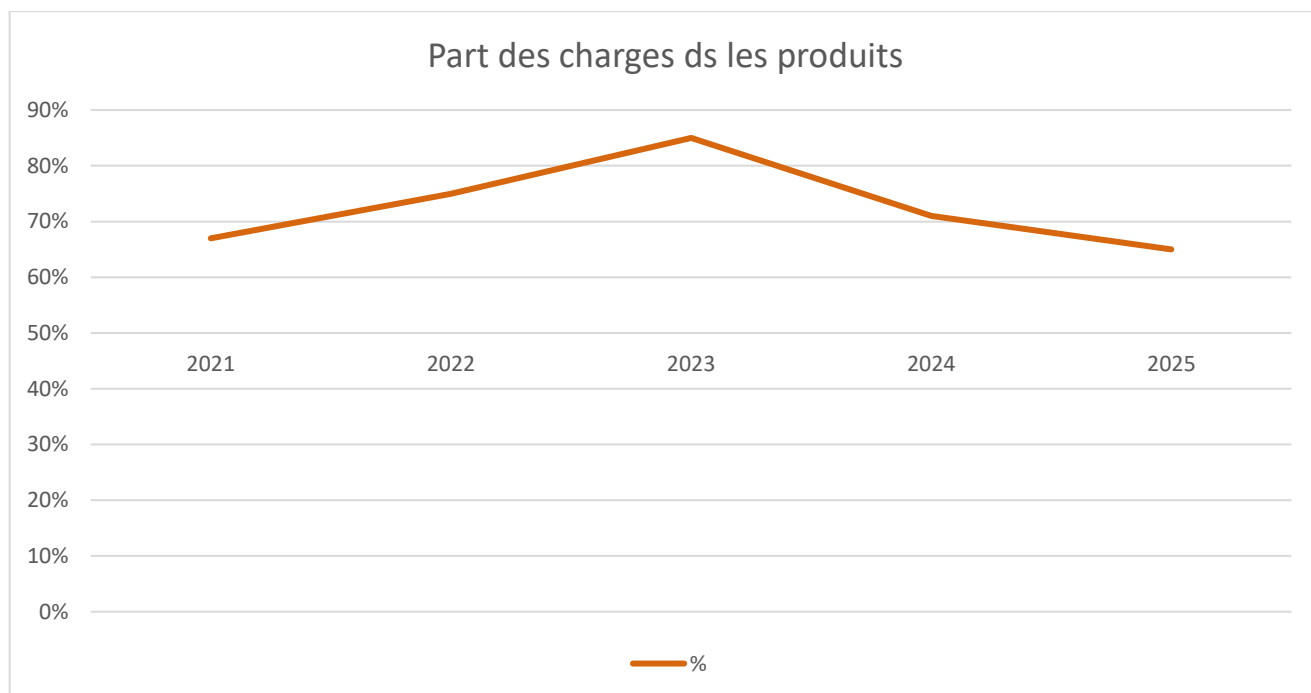
2.3 LE LYCEE (01)

2.3.1 Répartition des dépenses de fonctionnement - Lycée



2.3.1.1 Le service de restauration

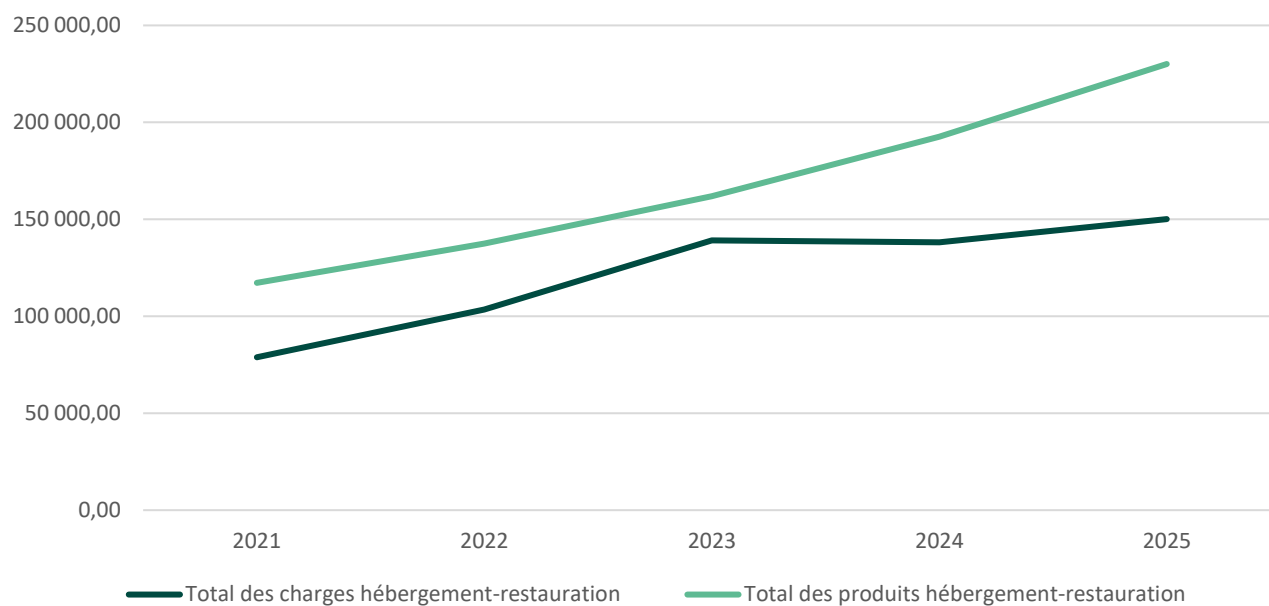
TABLEAU D'ANALYSE POSTE HEBERGEMENT-RESTAURATION					
Indicateurs financiers issus de Cocwinelle					
	2021	2022	2023	2024	2025
Charges Hébergement/Restauration					
60281 Denrées alimentaires	69 567,96	85 978,95	110 520,05	114 141,58	131 077,05
6533 Coti. au fonds commun de l'hébergement et de la restauration	9 283,01	17 562,58	28 652,07	23 919,50	19 024,55
Total des charges hébergement-restauration	78 850,97	103 541,53	139 172,12	138 061,08	150 101,60
Taux de charges sur Produits	67%	75%	85%	71%	65%
Produits Hébergement/Restauration					
7061 Produits scolaires-Pension des élèves	59 738,40	70 410,86	83 820,56	91 374,27	92 111,38
7063 Hébergements, hôtes passage, apprentis, stagiaires	10 951,35	8 229,64	2 788,80	0,00	75 181,92
7064 Repas fournis	39 425,52	49 886,31	62 933,05	84 872,82	42 549,04
70811 Repas	7 126,00	8 936,38	12 364,53	16 389,30	20 237,45
Total des produits hébergement-restauration	117 241,27	137 463,19	161 906,94	192 636,39	230 079,79
Solde entres les charges et les produits hébergement-restauration	38 390,30	33 921,66	22 734,82	54 575,31	79 978,19



L'équilibre économique s'améliore nettement depuis 2023 (objectif 65%). L'exercice 2025 présente une part des charges égale à 65% des produits.

Produits et charges de matière de la restauration et hébergement

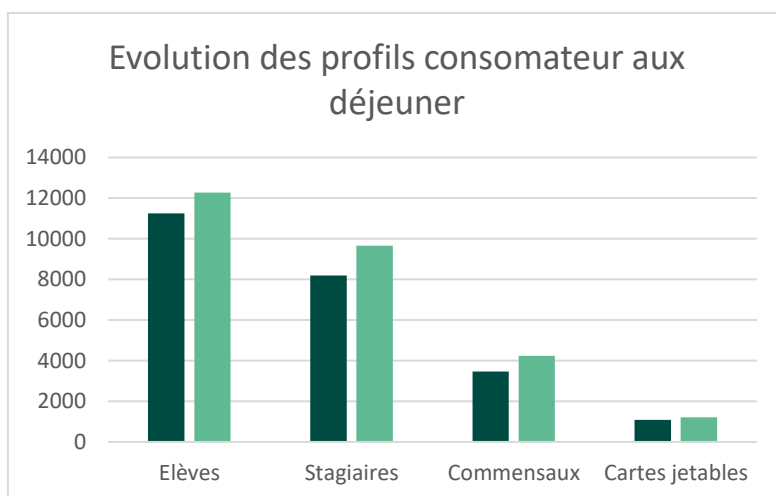
Indicateurs financiers issus de Cocwinelle

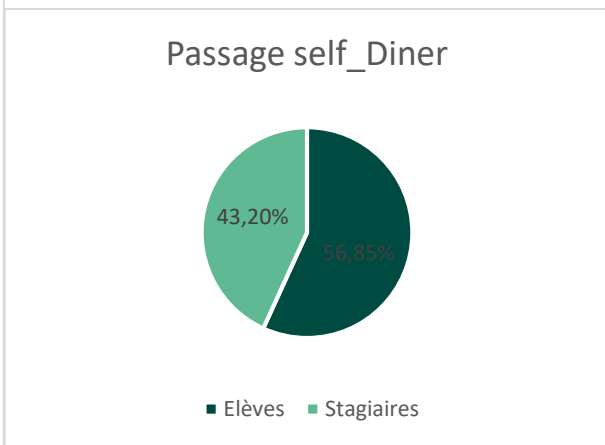
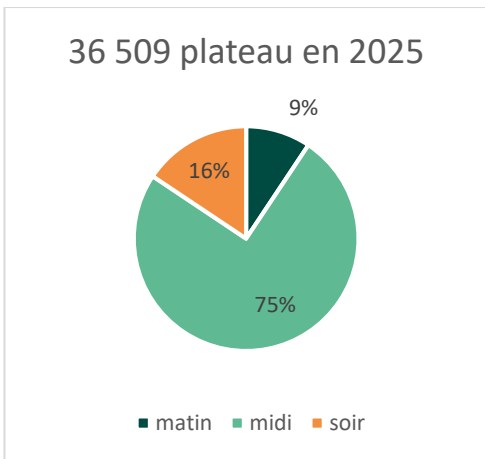
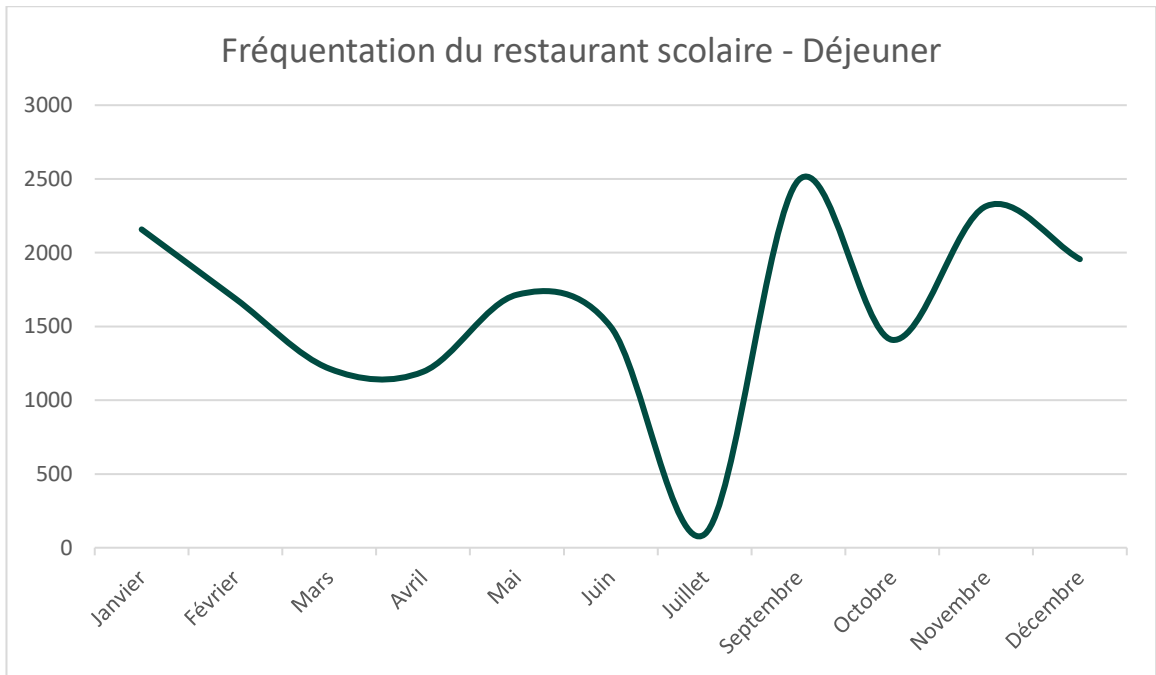


Passage au Restaurant scolaire - année 2025													
Petit Déjeuner													
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Septembre	Octobre	Novembre	Dé- cembre	Total	Evol n/n-1
Elèves	320	223	124	157	227	150		373	223	254	223	2274	-17%
Stagiaires	157	121	96	81	72	96	1	194	84	131	106	1139	0%
	477	344	220	238	299	246	1	567	307	385	329	3413	-12%
Déjeuner													
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Septembre	Octobre	Novembre	Dé- cembre	Total	Evol n/n-1
Elèves	1612	1180	732	747	1268	855	5	1836	925	1674	1444	12278	9%
Stagiaires	1172	984	834	808	605	817	36	1399	862	1234	910	9661	18%
Commensaux	463	372	338	338	406	452	42	573	349	479	423	4235	22%
Cartes jetables	83	136	144	108	41	190	44	82	135	162	89	1214	12%
	3330	2672	2048	2001	2320	2314	127	3890	2271	3549	2866	27388	14%
Diner													
	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Septembre	Octobre	Novembre	Dé- cembre	Total	Evol n/n-1
Elèves	435	329	222	197	326	229		498	252	390	364	3242	5%
Stagiaires	293	224	230	173	140	218	3	400	197	324	264	2466	22%
	728	553	452	370	466	447	3	898	449	714	628	5708	12%

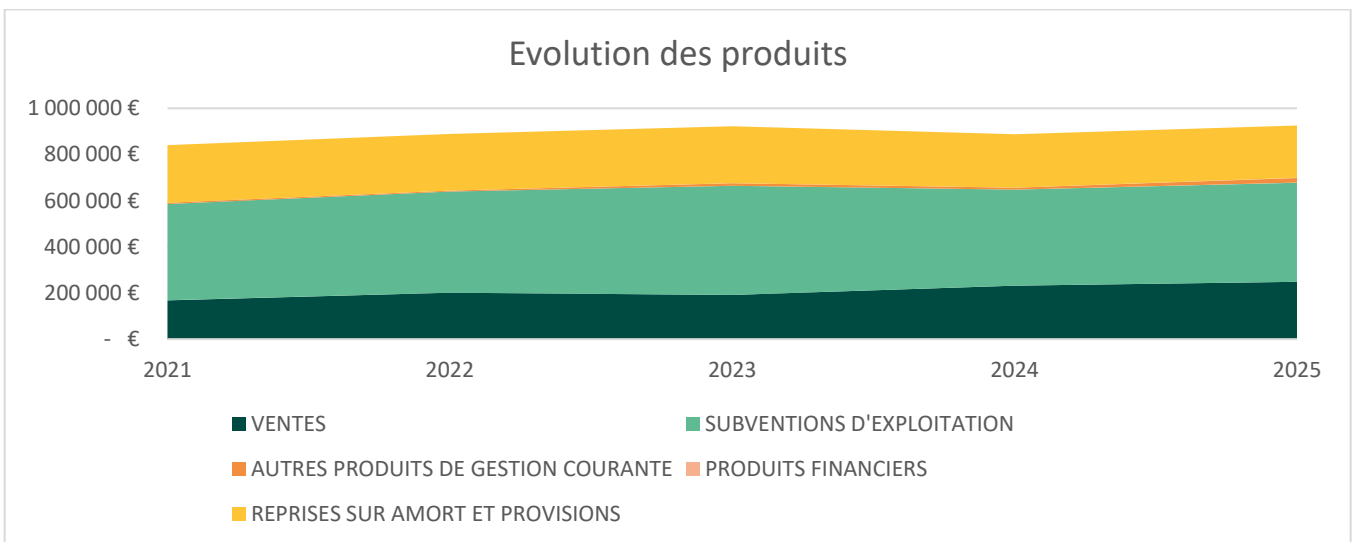
Une forte augmentation des effectifs à la restauration est constatée. La politique d'accueil des groupes extérieurs apparaît clairement dans les résultats de la fréquentation (+22%). On notera une présence régulière de la Fédération régionale des CUMA et des formations mises en place par FORMCO (DRAAF-SRFD). Il convient de remercier les personnels impliqués la qualité de cet accueil. Merci à Laetitia et Chantal.

Les effectifs d'apprenants progressent également significativement (Apprentis & stagiaires +18%, élèves +9%).

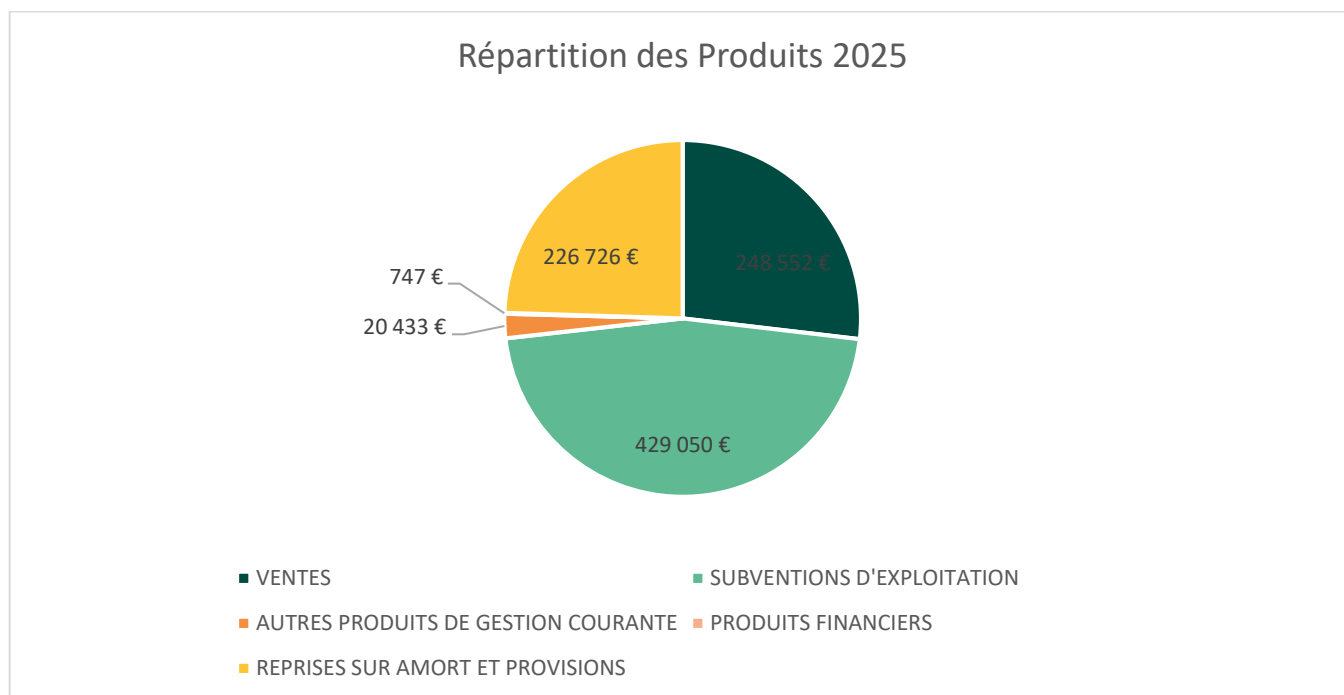




2.3.2 Produits



Une évolution de



n° cptes	libellé du compte	2021	2022	2023	2024	2025 retraité	Différence N-1
70	VENTES	168 559	201 781	191 499	231 400	248 552	7%
741	Etat - subvention	228 617	241 172	271 759	225 769	220 327	-2%
742	Région - subvention	179 776	185 587	192 115	171 655	194 772	13%
74	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	416 871	438 242	473 064	416 764	429 050	3%
75	AUTRES PRODUITS DE GESTION COURANTE	5 244	3 450	11 517	7 544	20 433	171%
76	PRODUITS FINANCIERS		-	-	919	747	-19%
78	REPRISES SUR AMORT ET PROVISIONS	249 175	245 272	246 452	231 612	226 726	-2%
7.	COMPTES DE PRODUITS hors stocks	839 849	888 745	922 564	888 238	925 508	4%
	TOTAL			929 318	888 337	933 419	5%

Les produits (hors stock) sont en progression de 4 %. Les ventes affichent 7 % de hausse avec une hausse de la fréquentation du service de restauration et d'hébergement. Les subventions affichent une hausse de 3 % notamment La DGF de 135.071€ en 2024 à 159.316€ en 2025. La région a accompagné le Lycée avec un dispositif complément énergie à hauteur de 7.000€.

2.3.2.1 Les subvention d'exploitation

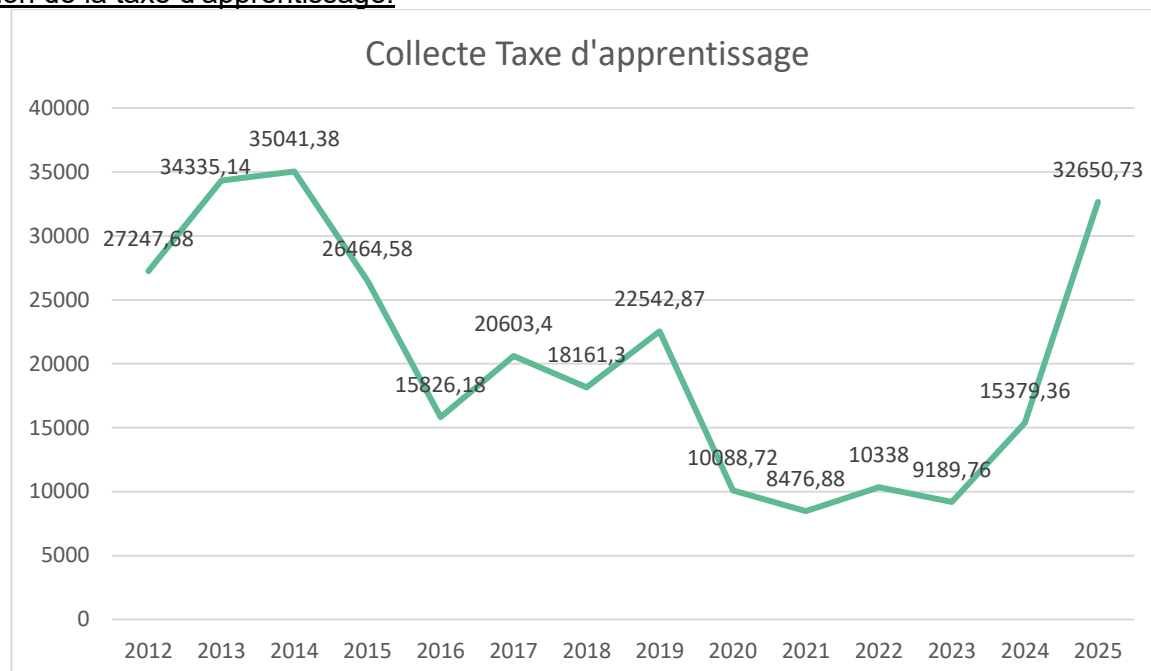
n° cptes	libellé du compte	CPTÉ FI 2021 Exécution au 31/12/2021	CPTÉ FI 2022 Exécution au 31/12/2022	CPTÉ FI 2023 Exécution au 31/12/2023	CPTÉ Fi 2024 Exécution au 31/12/2024	CPTÉ FI 2025 CORRIGÉ
741 44	Etat Bourses accordées par l'Etat	44 659,80	43 403,26	45 203,63	40 546,28	44 905,21
741 47	Etat Subvention fonds social lycéen	161,00	39,00	290,00	460,00	1 500,00
741 48	Etat Autres aides	3 850,00	2 825,00	1 000,00	3 308,00	7 475,37
741 61	Etat Subvention assistants d'éducation - AVS	145 314,00	169 738,00	187 658,00	164 500,00	166 446,57
741 68	Etat Autres emplois	34 632,53	25 166,96	37 607,49	16 954,96	-
741	Etat - subvention	228 617,33	241 172,22	271 759,12	225 769,24	220 327,15
742 2	REGION Subvention de fonctionnement	133 664,00	138 880,00	158 939,00	135 071,00	172 516,00
742 3	REGION Participation au fonds commun d'hé- bergement			-		-
742 41	REGION Bourses et aides accordées par la Ré- gion	16 621,94	14 291,05	14 200,92	21 882,07	19 476,00
742 88	Autres subventions de la Région	29 490,40	32 415,78	18 975,56	14 702,00	2 780,00
742	Région - subvention	179 776,34	185 586,83	192 115,48	171 655,07	194 772,00
744 51	Collectivités publiques et organismes internationaux -rémunération			-		-
744 8	autres subventions			-		-
746	Dons et legs		1 144,63	-	3 960,00	1 300,00
747	versement autres collectivités			-		-
748 2	taxe apprentissage	8 476,88	10 338,00	9 189,76	15 379,36	12 650,73
748 87	fonds social lycéens			-		-
74	SUBVENTIONS D'EXPLOITATION	416 870,55	438 241,68	473 064,36	416 763,67	429 049,88

2.3.2.2 LA PEDAGOGIE

Charges pédagogique		2022	2023	2024	2025
6067 1	Fournitures d'enseignement	12 116,80	12 566,53	8 406,95	28 168,22
618 3	Documentations techniques et pédago- giques	4 702,88	5 145,09	4 929,91	4 870,80
624 5	Voyages d'études	2 673,00	2 308,46	7 616,38	4 117,82
624 7	Transport des élèves sauf transp gym- nase	6 135,00	4 875,75	3 266,81	2152,61
TOTAL		25 627,68	24 895,83	24 220,05	37 156,84
Produits pédagogiques		2022	2023	2024	2025
	Subvention Région	8 630,00	1 700,00		
748 2	Taxe d'apprentissage	10 338,00	9189,76	15 379,36	32 6050,73
TOTAL		18 968,00	10 889,76	15 379,36	17 271,37
		- 6 659,68	- 14 006,07	- 8 840,64	-4 506.11

La taxe d'apprentissage, en hausse par rapport à l'exercice de 2024, les dépenses pédagogiques pédagogique sont également en hausse (projet pédagogique des serres par exemple).

Evolution de la taxe d'apprentissage.



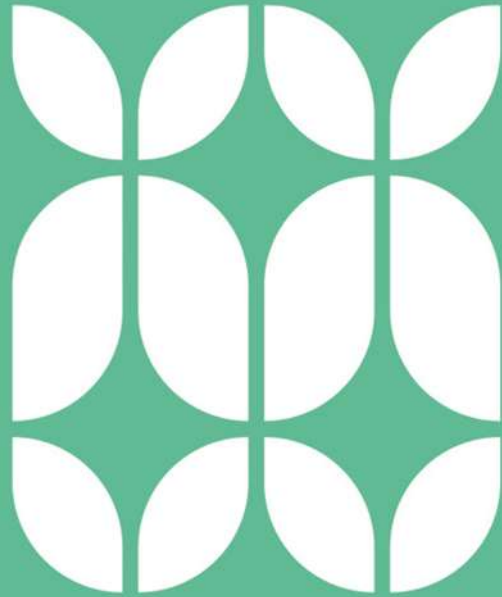
Un travail est fait avec les entreprises, ce travail porte ses fruits. En retraitement, l'effort de collecte et de traitement est porté par les équipes du CFPPA. Dans le cadre des échanges, la mission administrative est portée par un personnel affecté au CFPPA. Il sera pris en compte le temps passé pour cette mission.

3 DU DIAGNOSTIC AU PLAN D' ACTIONS

L'autorité de tutelle (MASA-DGER) procède à un classement des établissements selon la situation financière.

L'objet est d'inscrire durablement le Campus Montravel sur un classement « 1- Aucun signe de faiblesse financière » Le plan d'actions permettra d'identifier les marges de progrès et d'établir les échéances.

4 CONDUIRE UN PLAN D' ACTIONS (DES OBJECTIFS, DES INDICATEURS FAIRE UN POINT)



Campus Montravel

CAMPUS MONTRAVEL | Chemin de Montravel | 42390 VILLARS | 04 77 91 11 10