

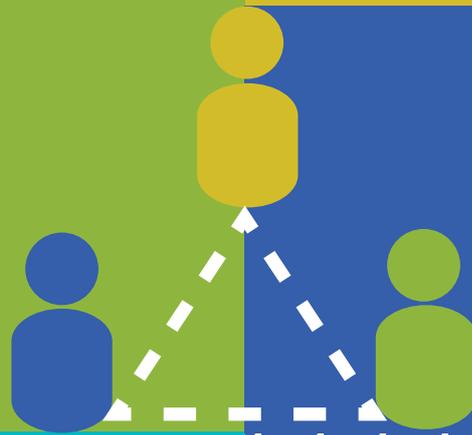


MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION

OBSERVATOIRE DES MISSIONS
ET DES MÉTIERS (OMM)

LES COMPÉTENCES EN RÉSEAUX AU SEIN DU MAA

DÉCEMBRE 2015



Secrétariat Général
Service des ressources humaines
Mission du pilotage des emplois
et des compétences (MIPEC)

SOMMAIRE

Avant-propos du Président du conseil d'orientation de l'OMM	p 5
Introduction	p 6
1. LES RÉSEAUX DU MAAF	p 9
1.1- Réseaux et compétences en réseaux...	p 10
1.2- Etat des lieux des réseaux en juin 2015	p 11
1.3- Principales thématiques couvertes par les réseaux	p 25
1.4- Typologie des réseaux, modèles de pilotage	p 27
2. GOUVERNANCE ET FONCTIONNEMENT DES RÉSEAUX DU MAAF	p 35
2.1- Formes d'organisation spécifiques du pilotage des réseaux	p 37
2.2- Les formes de l'animation	p 45
2.3- Les formes de travail collaboratif des réseaux	p 53
3. PRECONISATIONS OPERATIONNELLES	p 55
3.1- Orientations générales	p 56
3.2- Présentation des préconisations	p 57
Conclusion	p 63
Annexes	p 65

AVANT-PROPOS

Le travail en réseau représente une forme moderne et originale d'organisation du travail. Il connaît un développement croissant et apparaît particulièrement adapté à des organisations déconcentrées et dotées de multiples implantations ou relais, sur le territoire national et à l'étranger. Cette pratique, déjà bien développée au sein du MAAF, peut se révéler particulièrement utile dans le contexte nouveau, né des évolutions récentes de l'action publique, et en dernier lieu de la réforme territoriale.

Dans ce contexte, il est apparu particulièrement opportun de dresser un état des lieux des réseaux concourant à l'activité des différentes directions du MAAF, d'en analyser les modes de fonctionnement et d'essayer de dégager des enseignements et des lignes directrices pour l'action.

Cette étude est aussi l'occasion pour l'OMM de mettre en œuvre une nouvelle approche des métiers de l'administration s'attachant à étudier, non pas un métier en tant que tel, mais une méthode de travail et un mode de management au service de différents métiers du ministère.

Le rapport qui en résulte est riche d'enseignements. Tout d'abord ce premier recensement des réseaux du MAAF, sans prétendre à l'exhaustivité, en montre la diversité et l'abondance, puisque plus de 120 réseaux ont été identifiés, qui concernent l'ensemble des directions.

Ensuite, il permet de mieux cerner la notion de réseau et son contenu, d'en établir une cartographie et une typologie, d'en caractériser les principaux modèles aussi bien au regard de leur gouvernance que de leur modes de fonctionnement, de détailler les compétences requises et de recenser les bonnes pratiques.

Enfin, il propose des pistes pour le pilotage de ces réseaux. Il souligne également le rôle primordial de l'animation du réseau et met ainsi en avant l'importance, pour une bonne gouvernance, du binôme pilote- animateur. Il formule des préconisations opérationnelles à cet effet et plus largement en termes de gestion des ressources humaines, de valorisation et de capitalisation des actions des réseaux.

Il constitue ainsi une base de travail et un document de référence pour une meilleure appréhension de ce mode de management, particulièrement adapté aux exigences et aux contraintes de l'époque, qui constitue bel et bien une forme nouvelle de mise en œuvre des politiques publiques.

Il appartient désormais aux acteurs de s'en saisir pour faire vivre et progresser l'outil « réseau » au service de l'ensemble des politiques publiques et des directions de notre ministère dans une recherche d'efficacité toujours plus exigeante.

Le président du conseil d'orientation de
l'Observatoire des missions et des métiers



Bernard BOYER

Introduction

✓ Présentation du périmètre de l'étude

L'étude peut être comprise comme résultant de deux déterminants majeurs : le premier est la volonté de pallier une absence de visibilité globale des réseaux développés au sein du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF), le second est une ambition prospective de la part du MAAF de valoriser les pratiques en réseau et de mieux les associer aux grandes mutations en cours dans les formes de travail qui vont s'imposer dans un contexte de réforme organisationnelle des services de l'Etat (et notamment par le biais des outils collaboratifs).

Cette étude part donc d'un constat : le manque d'état des lieux des réseaux du MAAF. Cette difficulté à visualiser qui fait quoi et sur quelles politiques publiques est à la fois normale et incongrue. Normale, car la nature même des réseaux est de se constituer en communauté de travail restreinte autour d'un thème, sans nécessité de s'inscrire dans un système hiérarchique global. Ainsi, la structuration de réseaux au niveau régional (en DRAAF ou entre établissements d'enseignement agricole par exemples) n'a pas vocation à être repérée par l'échelon national, les pratiques et actions mises en œuvre sont par nature dédiées à l'échelle du réseau lui-même. Incongrue cependant aussi, car les réseaux mis en œuvre mobilisent des agents de l'Etat dans des fonctions d'animation reconnues et encadrées et l'on s'attendrait donc à mieux identifier qui fait quoi et où.

Ce constat est donc une manière de pointer la nécessité de mieux comprendre l'action des réseaux mais aussi le sens de cette action au service des politiques publiques du MAAF. Cette clarification doit aussi aider les directions d'administration centrale et le secrétariat général à accompagner au mieux les réseaux par la formation, l'attribution de moyens, l'orientation de leur évolution, de favoriser les conditions de visibilité des actions menées pour améliorer leur capitalisation et leur transfert, d'appuyer les personnes qui les pilotent, les animent...¹

L'étude a donc ciblé, à partir du cahier des charges défini en comité de pilotage, les réseaux du MAAF présents dans les différents services de l'administration centrale (DGAL, DGER DGPE ex-DGPAAT et SG), les réseaux présents dans les services déconcentrés (DRAAF, DDT), ceux présents également dans les établissements d'enseignement technique agricole². L'approche discriminante mise en œuvre s'est donc attachée à focaliser notre attention sur les réseaux qui sont liés aux directions techniques (centrales ou régionales). Le cahier des charges de l'étude nous invitait également à investiguer les réseaux des partenaires du MAAF (professionnels et territoriaux), mais cela s'est avéré difficile à conduire compte tenu du parti-pris méthodologique d'enquête pour identifier les réseaux³. L'élargissement de cette

¹ L'étude n'a par contre pas vocation à mesurer la part d'ETP mobilisée pour conduire ces pratiques (de pilotage ou d'animation), encore moins à qualifier les financements alloués à ce fonctionnement des réseaux du MAAF.

² Les réseaux des établissements d'enseignement supérieur agronomique n'ont pas été intégrés dans l'analyse, considérant d'une part que le nombre de réseaux supplémentaires à étudier serait conséquent et que l'autonomie de gestion des établissements inscrivant la thématique des réseaux dans les projets d'établissements serait difficile à intégrer à notre analyse.

³ Nous avons opté pour un questionnaire général envoyé à tous les réseaux identifiés grâce aux recherches de l'équipe et à l'appui des membres du Comité de pilotage de l'étude. Il était difficile d'effectuer un travail de recherche supplémentaire pour identifier les réseaux du MEEDD ou de partenaires territoriaux. Nous n'aurions de surcroît pas pu aborder la question des compétences en réseau avec le même accompagnement des directions centrales, tel que nous avons pu le réaliser au sein du MAAF.

analyse est également à mener dans des travaux ultérieurs, dans l'étude des interactions des réseaux du MAAF avec les réseaux des autres ministères, mais aussi avec les réseaux portés par les collectivités territoriales.

Enfin, l'étude n'a pas porté spécifiquement sur l'identification des membres des réseaux (dans leurs fonctions, établissements d'appartenance, etc...). L'hétérogénéité des profils est telle que ce chantier paraissait hors de proportion. Cependant, la question des compétences se pose sans doute à deux niveaux : celui des compétences nécessaires pour travailler en réseau efficacement, avec par exemple, la maîtrise des outils collaboratifs, et celui des compétences liées aux métiers et aux missions. Nous avons donc abordé la question des compétences en réseau plutôt sous l'angle des compétences développées pour animer un réseau et de la capacité des productions des réseaux à accompagner l'évolution des savoirs, des pratiques professionnelles des participants. Il n'était donc pas opportun (ni même aisé) de poser la question des compétences acquises par les bénéficiaires des productions d'un réseau, mais plutôt, de rechercher en quoi participer à un réseau permet de se questionner sur l'évolution de ses compétences, en fonction des missions menées, des évolutions de métiers souhaitées, etc...

✓ Objectifs de l'étude

Dans un contexte de réforme territoriale de l'Etat, la transmission et la valorisation des savoirs et des connaissances, acquises et produites, dans les services et les réseaux professionnels, deviennent un enjeu majeur pour assurer la qualité de la mise en œuvre des missions et favoriser la reconnaissance, interne et externe, des compétences techniques des agents. La présente étude a pour objectifs de clarifier l'identification, l'émergence et la diffusion de bonnes pratiques, tous secteurs confondus, dans un souci d'efficacité accrue et de rationalisation, là où cela s'avèrerait nécessaire.

A cette fin, **il paraît d'abord essentiel de dresser un état des lieux des réseaux du MAAF internes aux différents services centraux et régionaux.** Cet état des lieux doit permettre de mieux cerner le périmètre d'action des réseaux (notamment dans les relations en interministériel et/ou en direction des échelons européens ou internationaux). Au-delà de la cartographie, l'état des lieux a aussi l'avantage de préciser les thématiques de travail des réseaux et de clarifier leurs finalités, ce qui facilitera l'identification des compétences requises.

Un second enjeu est de savoir comment conserver, capitaliser, valoriser et transmettre les savoirs et les connaissances acquises et produites dans les services et qui font l'objet d'échanges via les réseaux (notion de patrimoine immatériel, ...).

Cette analyse permettra enfin **d'identifier les conditions de réussite des travaux en réseau** à travers l'analyse de leur mise en place, de leur fonctionnement et leur évolution dans le temps.

Résultats attendus

Ils sont de plusieurs ordres et organisent la structuration du rapport.

Dans un premier temps, l'étude doit aboutir à identifier **les réseaux existants au MAAF, d'en établir une cartographie** permettant de dégager les modalités de pilotage et d'animation, les productions effectuées... etc. **Sur la base des éléments inventoriés, il s'agira ensuite de proposer une typologie des réseaux** permettant de mieux comprendre les différents modèles de pilotage mis en œuvre. Cette analyse fera office de première partie du rapport.

Dans un deuxième temps, l'étude doit permettre **d'étudier les formes de gouvernance et de fonctionnement des réseaux. Il s'agira de distinguer leurs principales formes d'organisation spécifiques** et de faire des focus sur les bonnes pratiques qui sont à l'œuvre. Il sera aussi largement question des **fonctions de pilotage et d'animation**, rouages essentiels d'un bon fonctionnement en réseau. Cette analyse sera présentée à partir de la page 35 du rapport.

Dans un troisième temps, suite à l'enquête réalisée auprès d'une liste abondante de réseaux au MAAF (voir annexe 2), l'étude visera à **proposer un certain nombre de préconisations opérationnelles permettant de structurer un cadre général de prise en compte de cette dynamique des réseaux au MAAF. Ces préconisations opérationnelles** seront proposées selon plusieurs directions :

- en matière **de gestion des ressources humaines**, il s'agira d'étudier les conditions d'accompagnement du travail en réseau et les moyens de développer les compétences des animateurs des réseaux, dans le souci d'une meilleure reconnaissance de leurs missions (valorisation des savoirs et savoir faire) ;

- en matière **de valorisation et de capitalisation des actions des réseaux**, il s'agira de mettre en avant tous les outils mais aussi les démarches permettant de décroïsonner la connaissance des productions réalisées. En effet, dans une volonté de rendre l'action des réseaux encore plus transversale à tous les services du Ministère, des propositions pourront être faites pour créer des liens nouveaux sur des thématiques stratégiques du MAAF, faisant l'objet d'actions de réseaux thématiques ne se connaissant cependant pas forcément. Insister sur le caractère plus synthétique et plus accessible des productions des réseaux pourrait être une manière de susciter ce partage des pratiques et des actions ;

- en matière **de gouvernance des réseaux**, des propositions seront également formulées pour donner un cadre plus équilibré entre des réseaux dits fonctionnels ou descendants et des réseaux plus transverses, plus à même de libérer les imaginations et susciter de l'innovation ;

- en matière **de connaissance des réseaux** enfin, des propositions d'inventaire des réseaux seront proposées afin de faire de cette étude une première entrée dans la caractérisation de cette richesse pressentie des réseaux du MAAF.

PARTIE 1

LES RESEAUX DU MAAF

1.1 - Réseaux et compétences en réseaux...	p 10
1.2 - Etat des lieux des réseaux en juin 2015	p 11
1.3 - Principales thématiques couvertes par les réseaux	p 25
1.4 - Typologie des réseaux, modèles de pilotage	p 27

1.1- Réseaux et compétences en réseaux...

Depuis de très nombreuses années, la multiplication des réseaux accompagne le développement des formes d'organisation de travail, sans que l'on ne sache vraiment qualifier ce que signifie réellement travailler en réseau. Dans son sens étymologique, un réseau constitue un ensemble de lignes entrelacées, une organisation en maille qui illustre une structure de relations plus ou moins bien formalisée. Présenté comme une forme de travail innovant parce qu'il active des dispositifs de partage de pratiques et de capitalisation de savoirs, un réseau structure des formes de coordination entre des acteurs très divers. Il nécessite de fait de leur part des adaptations continues pour maintenir active la capacité à produire « *des transactions fondées sur des relations de coopération afin de poursuivre collectivement un objectif partagé* » (Voisin et al, 2004).

1.1.1- Les réseaux, forme d'organisation innovante du travail : une idée neuve ?

Au-delà de cette acception, l'enjeu du travail en réseau, notamment dans les services de l'Etat n'est pas une idée neuve. Il intervient cependant dans un contexte de gestion accrue des compétences rares, tant du point de vue des métiers requérant une expertise fine sur un domaine particulier, que de l'évolution des compétences attendues pour accompagner des politiques publiques de plus en plus transversales. Il est également mis en avant dans un contexte de réforme territoriale où les niveaux organisationnels évoluent et peuvent redistribuer le rôle des réseaux du MAAF, entre continuité et adaptation : à de nouveaux enjeux de gouvernance multi-niveaux (Etat-services déconcentrés, régions, départements), à de nouvelles compétences et à leur répartition. Certains y verront l'adaptation d'un principe de subsidiarité visant à rechercher la capacité des réseaux à agir au niveau pertinent de l'action publique, d'autres dans un contexte budgétaire contraint à exiger des formes de mutualisation des compétences pour compenser certaines réductions de postes et/la diminution des moyens financiers. Pour autant ce n'est pas tant la question des réseaux que celle des compétences activées par ces derniers au MAAF qui est étudiée dans ce rapport. En effet, première pierre d'une réflexion qui n'est pas unidirectionnelle sur la capacité des réseaux à appuyer l'action de l'Etat dans ses politiques publiques, l'étude présente une analyse, sans doute partielle dans le repérage des réseaux existants, mais aussi fouillée dans l'analyse de ce que font les réseaux et des compétences nécessaires à leur animation.

1.1.2- La délicate question des compétences en réseau

Par nature, introduire la question de la compétence dans une organisation en réseau n'est pas une chose aisée. En effet, si l'on considère un réseau « *comme une forme organisationnelle rassemblant des personnes partageant des objectifs communs autour d'un sujet, une thématique donnée* »⁴, on perçoit le caractère hybride de ce qu'est un réseau par nature : un espace dans lequel des personnes s'inscrivent sans nécessairement avoir une perception bien stabilisée de ce qu'elles viennent y chercher. Au-delà du classique besoin de rester informés, d'être en prise avec l'actualité sur une thématique donnée, les membres des réseaux recherchent une organisation qui facilite la gestion du partage d'informations, de pratiques

⁴ Cette définition est reprise d'un travail mené par le groupement des DRAAF sur les bonnes pratiques pour l'animation des réseaux en 2012.

professionnelles également, qui inscrivent des formes d'apprentissage susceptibles de déboucher sur l'évolution des compétences. Le plus souvent, participer à un réseau exprime avant tout le souhait d'être au contact d'une information thématique que d'autres auront au préalable, triée, valorisée dans un espace commun de dialogue (pouvant prendre la forme de supports informatiques, de documents de communication...). Il y a dans la participation à un réseau la recherche non pas d'une compétence identifiée comme nécessaire à l'exécution d'une tâche attendue dans une fiche de poste, mais l'expression de nouveaux rapports sociaux entre les individus et leurs employeurs (Fernagu Oudet, 2006).

La participation à un réseau est toutefois une forme de mise à l'épreuve des capacités professionnelles, s'appréciant dans une forme de distanciation aux situations réelles vécues au quotidien par ses membres.

Cela permet par exemple de rendre active la participation à un réseau en conférant :

- aux membres des réseaux de tester leurs compétences dans une situation introduisant la nécessité de travailler au partage de situations complexes en trouvant de nouveaux liens, des complémentarités pour résoudre un problème,
- aux animateurs de participer à une conduite de projet associant différents individus et différentes compétences.

Le travail en réseau permet donc, en théorie, de développer le travail multiprofessionnel et multi-institutionnel et de partager des situations complexes générant des capacités adaptatives entre des savoir-faire intériorisés (combinaison entre les savoirs et l'expérience) et des savoirs plus partagés. Les compétences en réseau sont donc, en théorie là aussi, une manière d'accompagner l'innovation, car elles rassemblent une palette de connaissances, d'expertises détenues par des individus autour de coopérations nouvelles et décloisonneraient donc les formes de travail (Le Boterf, 2008). Pour autant, les compétences générées par des formes de travail en réseau devraient pouvoir être mesurées par un certain nombre d'indicateurs à même d'éclairer ce qui peut être valorisé à partir des formes de collaboration engagées. En d'autres termes, ce qui est produit par un réseau, forme de communauté professionnelle « virtuelle », devrait être transférable dans la communauté professionnelle instituée, permettant ainsi de disposer de compétences nouvelles, utiles dans l'organisation quotidienne du travail. L'évolution des compétences des agents par une participation à un réseau doit être corrélée avec la capitalisation des travaux réalisés et le repérage de bonnes pratiques à même de susciter la transférabilité de ces compétences.

1.2- Etat des lieux des réseaux en juin 2015

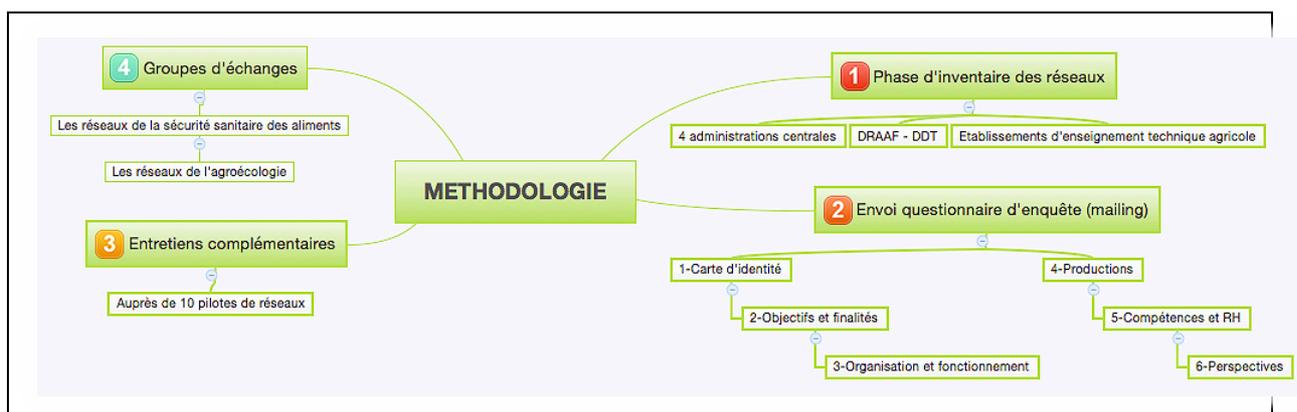
1.2.1- Énoncé méthodologique général de l'étude

L'état des lieux a été réalisé en recueillant les données des différentes directions d'administration centrale à l'automne 2014⁵. Régulièrement actualisé depuis dans le cadre de cette étude, cet état des lieux était motivé par la volonté d'identifier sous

⁵DGER : Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche ; DGPE : Direction Générale de la Performance Economique et environnementale des entreprises ; DGPAAT : Direction Générale des Politiques Agricoles, Alimentaires et des Territoires ; DGAL : Direction Générale de l'Alimentation ; SG : Secrétariat Général.

la forme d'une cartographie l'exhaustivité et la répartition des réseaux du MAAF. Son caractère exhaustif ne peut toujours pas être affirmé cependant, tant le nombre et la forme des réseaux du MAAF sont nombreux. Ce repérage a été établi avec les différents partenaires du comité de pilotage de l'étude donnant lieu à un listing des réseaux d'environ 80 références. Les chargés de mission de l'OMM ont complété cette première identification par des recherches complémentaires. Suite à cette phase de repérage, un questionnaire d'enquête (annexe 4) a été élaboré dans l'été 2014 et envoyé à plus de 80 réseaux identifiés⁶. Le délai de retour mentionné (fin septembre) a été prolongé jusqu'à la fin de l'année civile, l'effet boule de neige sur la connaissance de l'étude donnant lieu à des réponses spontanées de réseaux non répertoriés, ou non contactés par méconnaissance de leurs animateurs. Suite à cette phase exploratoire, l'équipe a mené une dizaine d'entretiens complémentaires auprès de pilotes de réseaux. Ces derniers exerçaient cette mission de pilotage sur un ou plusieurs réseaux. Nous cherchions à travers d'entretiens en face à face, à mieux comprendre l'organisation des réseaux sur certaines thématiques au sein des différents services de l'administration centrale. Enfin nous avons également mené deux groupes d'échanges dont l'objectif était de tester les conditions de « mise en réseaux des réseaux », sur des thématiques à priori analogues mais pas ou peu partagées.

Figure 1 : Méthodologie de l'étude



1.2.2- Présentation générale des résultats de l'enquête

Les résultats de cette enquête font apparaître, pour chacune des directions d'administration centrale, les réseaux pour lesquels elles exercent une gouvernance, ainsi que les 5 réseaux de dimension nationale pilotés par les services déconcentrés. Les principaux éléments tirés de cet état des lieux sont d'abord à analyser sur la base du nombre de réseaux repérés, puis ensuite du taux de retour au questionnaire.

Sur le premier point visant le nombre de réseaux repérés, nous constatons le dynamisme d'une organisation en réseau au MAAF avec 122 réseaux recensés. Même

⁶ Le mail présentant l'enquête a d'abord été conçu sur la base d'un lien internet permettant aux animateurs de communiquer les réponses sur une interface informatique (Environnement Numérique de Travail) devant faciliter la compilation et l'analyse des retours. Cette proposition ayant pour cadre de limiter le nombre de caractères par question a parfois été vécue comme une contrainte pour bon nombre d'animateurs qui auraient eu envie d'en dire plus. Constatant que cette situation pouvait laisser passer des propos intéressants pour l'étude, le rappel adressé mi-septembre 2014 aux réseaux contactés en juillet 2014 a offert la possibilité de répondre aux questions sur un fichier informatique, ne limitant plus les réponses des animateurs. Cela a cependant un peu compliqué le traitement homogène de ce matériau, devenant partiellement déséquilibré sur le plan qualitatif et difficilement interprétable sur certains paramètres plus quantitatifs.

si la DGER par son caractère d'animation des 5 missions de l'enseignement agricole comptabilise assez logiquement plus du double des réseaux que les autres directions centrales, nous pouvons noter que chaque direction appuie le développement d'un nombre important de réseaux (voir figure 2).

Figure 2 : Principaux chiffres de l'état des lieux des réseaux du MAAF

Gouvernance	Nombre de réseaux rattachés	Nombre de réseaux ayant répondu au questionnaire	% de réponse au questionnaire
DGER	56	23	41 %
DGPE (ex-DGPAAT)	21	8	38 %
DGAL	25	17	65 %
SG	15	9	60 %
Services déconcentrés	5	3	non significatif
Total	122	60	49 %

Sur le second point, le taux de réponse au questionnaire, nous notons le nombre conséquent des retours (49 % au total). Ces taux de retour, couplés aux propos des animateurs de réseaux ayant répondu, témoignent du fort intérêt que suscite le sujet. Beaucoup ont en effet émis le souhait d'être informés directement des résultats de ce travail. Le questionnaire, malgré une forme informatisée contraignant la longueur des écrits, a été perçu semble-t-il comme un espace de paroles qui pourrait être prolongé, tant les besoins d'échanges ont été soulignés.

1.2.3. Réseaux pilotés par la DGER

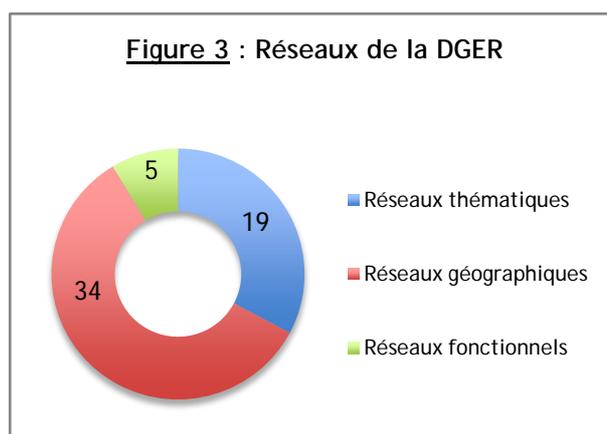
1.2.3.1- Chiffres principaux

La DGER compte 58 réseaux, selon le premier état des lieux d'automne 2014, qui se répartissent ainsi :

- **34 réseaux géographiques** dont 9 en Afrique, 6 en Amérique, 1 en Asie, 1 en Inde, 1 au Proche et Moyen-Orient, 13 en Europe et 4 plus généraux.

- **19 réseaux thématiques** dont un chargé de la coordination de ces derniers.

- **5 réseaux fonctionnels** pour lesquels était identifié un animateur de réseau : chefs des SRFD, des directeurs d'EPL, DRTIC, DRIF et Groupe des animateurs de réseaux régionaux(GARR). Les trois derniers réseaux, rattachés à la MISSI ont répondu au questionnaire d'enquête et doivent être retenus comme des réseaux à part entière.



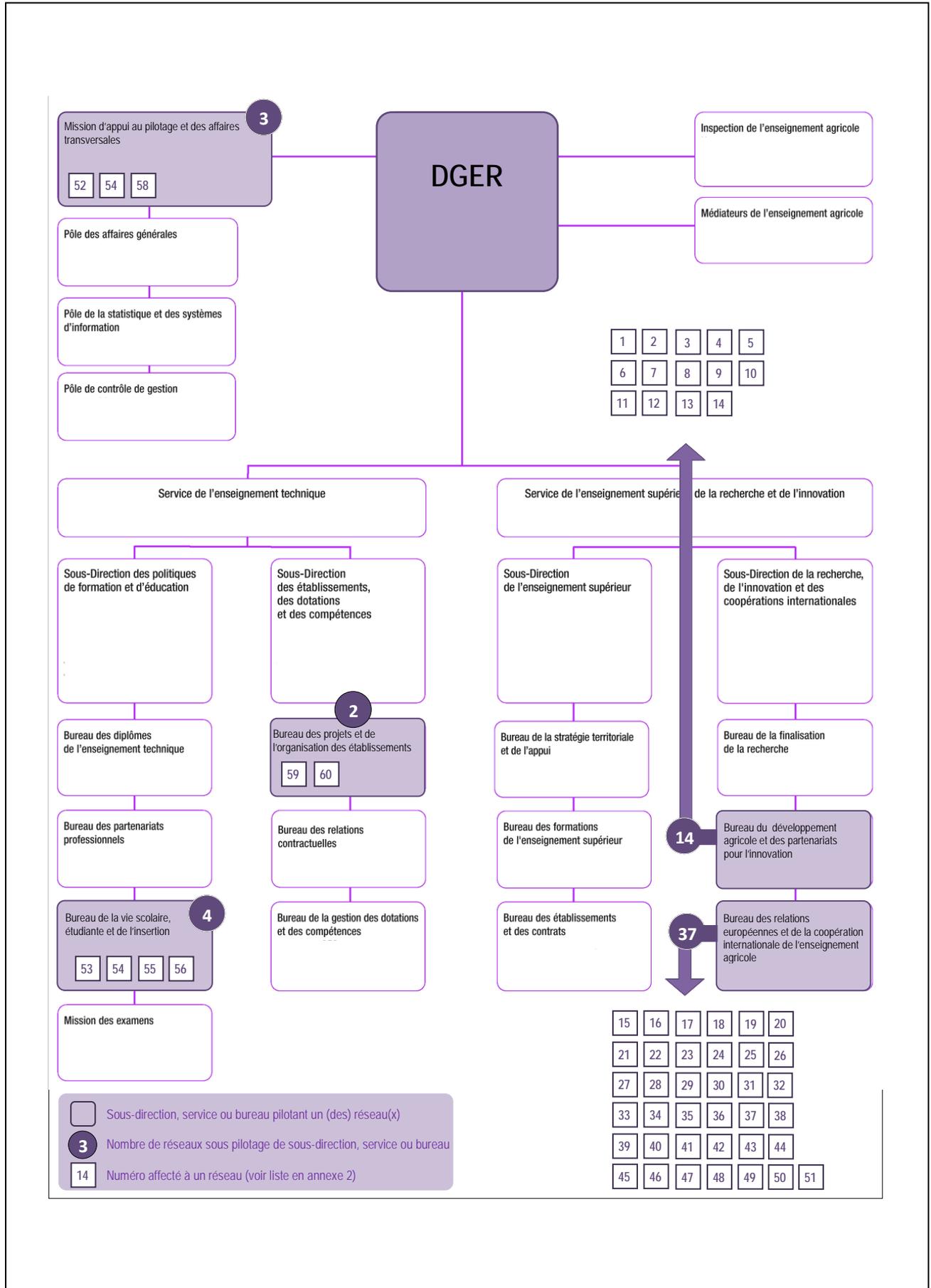
En revanche, la question se pose pour les chefs de SRFD et les directeurs des EPL. Peuvent-ils être considérés comme des réseaux ou sont-ils strictement des supports d'organisation de réunions de services déconcentrés, animées par l'administration centrale ? Nous avons dans le cadre de cette étude exclu ces deux « réseaux », considérant qu'ils n'avaient pas, au-delà de liens fonctionnels entre les participants, de dynamique propre les apparentant à un réseau.

Nous arrivons de ce fait au chiffre de **56 réseaux identifiés** pour la DGER, parmi lesquels 23 ont répondu, soit **un taux de réponse de presque 41 %**. Cette donnée montre une forte mobilisation sur ce sujet.

1.2.3.2- Des réseaux concentrés au sein de la sous-direction de la recherche, de l'innovation et de la coopération internationale (SDRICI)

Le pilotage des réseaux se concentre au sein de la sous-direction de la recherche, de l'innovation et de la coopération internationale et plus particulièrement deux bureaux : le **bureau des relations européennes et de la coopération internationale de l'enseignement agricole (BRECI)** avec 34 réseaux géographiques ; le **bureau du développement agricole, des partenariats pour l'innovation (BDAPI)** avec 15 réseaux thématiques. Par ailleurs, 4 réseaux thématiques sont rattachés à la **sous-direction de la politique de la formation et de l'éducation (SDPOFE)** et 3 réseaux le sont à la **mission d'appui au pilotage et des affaires transversales (MAPAT)**, (voir figure 4).

Figure 4 : Répartition des réseaux dans l'organigramme de la DGER (version nov. 2015)



Les réseaux existants portent sur la coopération internationale avec des pays en Afrique, Europe et Amérique(s). Dans les pays émergents, le Brésil et l'Inde sont présents, mais pas la Chine (l'Asie d'une manière générale). Ces réseaux sont ouvertement construits comme des portes d'entrée pédagogique et citoyenne pour donner aux jeunes de l'enseignement agricole technique une ouverture sur le monde et sa diversité, supports de découverte tout autant des pratiques agricoles des pays ciblés que d'autres dimensions liées à la culture, l'organisation des institutions, la vie des peuples, l'échange avec des élèves possédant d'autres cultures, d'autres manières de s'inscrire dans le monde.

Clairement organisés autour d'une des cinq missions de l'enseignement agricole (assurer une formation générale, technologique et professionnelle initiale et continue, participer à l'animation et au développement des territoires, contribuer à l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes et à l'insertion sociale et professionnelle des adultes, contribuer aux activités de développement, d'expérimentation et d'innovation agricoles et agroalimentaires, participer à des actions de coopération internationale), les réseaux de la coopération internationale sont répartis sur tous les continents, mais posent depuis quelques années de nombreux problèmes organisationnels, en lien avec l'instabilité croissante politique et/ou sociale dans de nombreux pays (en Afrique principalement). Les enseignants qui animent ces réseaux sont donc en lien étroit avec le BRECI, pour mesurer les risques de faire voyager des élèves (le plus souvent mineurs) vers des pays où ils pourraient courir des dangers multiples. Le BRECI est donc à ce titre en lien avec d'autres réseaux d'autres directions du MAAF, mais aussi avec le Ministère des Affaires Etrangères pour évaluer régulièrement les situations dans les pays où les réseaux sont susceptibles d'aller.

Ces réseaux restent une singularité du système éducatif français par la capacité qu'ils procurent à ouvrir les élèves de l'enseignement agricole à d'autres jeunes, inscrits dans des formations agricoles eux-aussi. Ces réseaux animés par des enseignants des lycées agricoles sont appuyés, dans un certain nombre de DRAAF, par des chargés de mission « coopération internationale » qui servent de relai d'animation entre le niveau ministériel et le niveau régional. Les nombreuses actions éducatives développées par ces réseaux sont largement valorisées à différentes échelles : de l'établissement porteur de l'action jusqu'au niveau ministériel, via les animateurs de réseau et les chargés de mission de coopération internationale basés dans les SRFD. La modalité de gouvernance des réseaux du BRECI reste dans l'état des lieux des réseaux effectué une référence à indiquer qui, dans un contexte d'austérité budgétaire, semble toujours perçue positivement dans la grande majorité des retours de l'enquête effectuée.

Les réseaux thématiques du BDAPI

Les réseaux thématiques du BDAPI ont eux une autre visée, mais dans le même cadre de la mission d'animation des territoires de l'enseignement agricole et en référence notamment avec la quatrième mission de l'EA : « contribuer aux activités de développement, d'expérimentation et d'innovation agricoles et agroalimentaires ».

14 réseaux thématiques sont actifs à ce jour :

- ✓ Agriculture biologique (Formabio)
- ✓ Agronomie et Ecophyto 2018
- ✓ Alimentation et technologies agroalimentaire
- ✓ Animation et développement culturel
- ✓ Aquaculture
- ✓ Biodiversité
- ✓ Certification environnementale
- ✓ Education pour un développement durable
- ✓ Elevage
- ✓ Formation agroalimentaire
- ✓ Gestion quantitative et qualitative de l'eau (Rés'eau)
- ✓ Horticulture et paysage
- ✓ Performance énergétique des exploitations
- ✓ Tourisme

(Source : <http://pollen.chlorofil.fr/documentation/reseaux-ea/> - consulté le 21/05/2015).

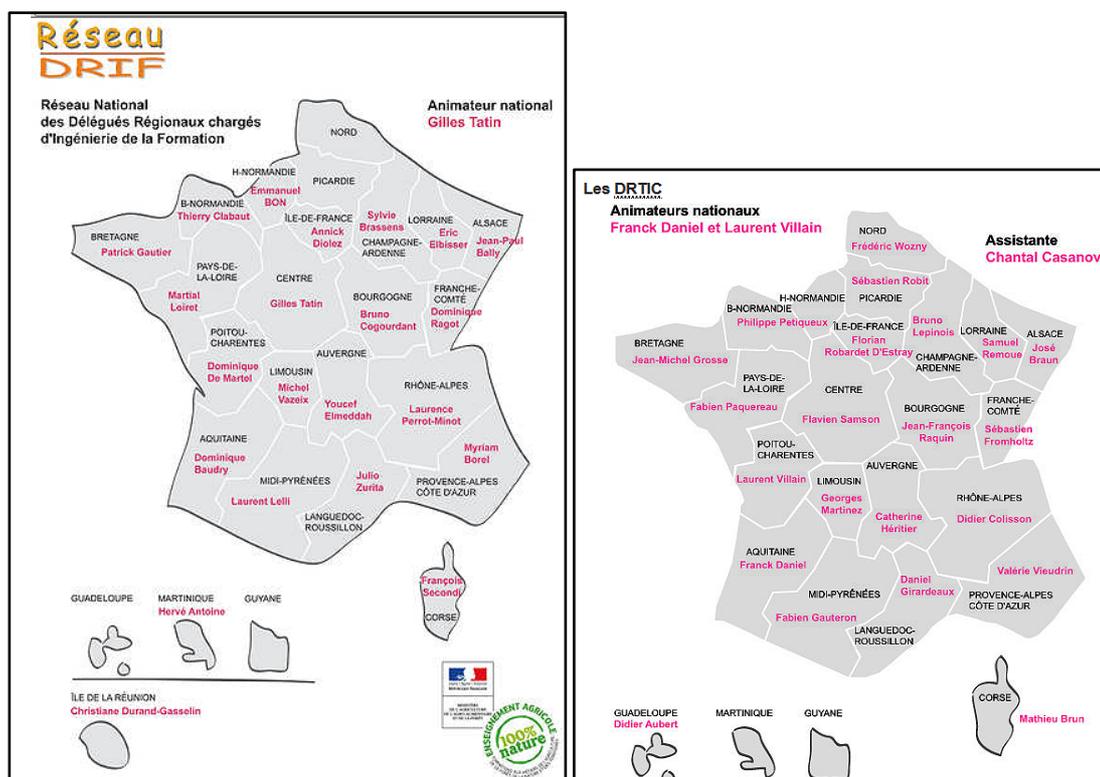
Ces réseaux, animés par des personnes ressources ayant une expertise dans un domaine précis, appuient l'émergence de projets portés par des établissements d'enseignement agricole et dont la dimension peut être, soit l'innovation pédagogique, soit le transfert de la recherche scientifique dans les activités des enseignants et les apprentissages des élèves. Ces réseaux thématiques agissent comme des soutiens aux projets mais organisent aussi une expertise. Elle est prise en charge par les animateurs, véritables relais d'une veille scientifique et technique, mais également porteurs d'idées dans la transposition éducative des productions des réseaux. Ce point sera développé dans la partie 3 du rapport sur les bonnes pratiques et en particulier l'usage d'outils collaboratifs pour partager les avancées des travaux de ces réseaux thématiques. L'organisation de ces réseaux thématiques en lien avec le BDAPI constitue également une référence par les modalités d'organisation et de production attendues d'un réseau piloté par un service de l'administration centrale.

1.2.3.3- Des réseaux fonctionnels répartis en régions

Les réseaux dits fonctionnels qui appuient également le pilotage des établissements de l'enseignement technique agricole (réseaux des chefs des SRFD, des EPL, des DRTIC, des DRIF et des GARR) sont une autre forme d'organisation en réseaux. Le réseau des chefs de SRFD, autorité académique en DRAAF de l'enseignement agricole, ainsi que pour le réseau des directeurs d'EPL s'apparentent plus à des « réseaux métiers », dont la vocation est de faire circuler de l'information ou des directives officielles qu'il faut relayer à d'autres niveaux hiérarchiques⁷.

Pour les réseaux des DRTIC, des DRIF et des GARR, les missions sont assez différentes et ne peuvent être apparentées à des réseaux métiers. Les deux premiers cités ont une mission d'appui auprès de la DGER et de l'OMM (pour les DRIF) et réalisent des études (dénommées « chantiers ») qui apportent des expertises dans la réflexion sur l'évolution des référentiels de formation de l'enseignement agricole, l'usage des nouvelles technologies de l'information et de la communication, l'identification de nouvelles compétences à injecter dans les référentiels professionnels des agents du MAAF, en fonction des politiques publiques mises en œuvre par ce dernier. Le GARR, quant à lui, donne la possibilité aux animateurs régionaux des CFA-CFPPA des établissements publics agricoles d'exercer un véritable travail de coopération entre animateurs régionaux, pour capitaliser et co-produire des dispositifs de formation, effectuer une veille technique et réglementaire...

Figure 5 : Cartographie de la répartition géographique des DRIF et DRTIC - juin 2015



⁷ Au sein de la DGER, il existe des fonctionnements en réseau ayant une importance stratégique mais qui n'ont pas été identifiés et analysés dans l'étude. À titre d'exemple, nous pouvons citer l'ensemble des correspondants pour l'organisation des examens et des concours dont le travail en réseau est réel, mais qui n'est pas structuré du point de vue organisationnel avec un pilote et un animateur. Dans ce cas précis, sa structuration répond pour l'essentiel à un partage fonctionnel de missions, dans une organisation à distance entre les centres d'examens.

1.2.4. Réseaux pilotés par la DGPE

Entre le démarrage et la fin de l'étude, la DGPE s'est transformée, tant du point de vue de son organisation générale que de son intitulé (ex-Direction Générale des Politiques Agricoles Agroalimentaires et des Territoires - DGPAAT). Nous avons cependant privilégié de garder les directions ou services d'appartenance tels que formulés dans l'organigramme le plus récent et donc de retenir la DGPE.

1.2.4.1- Chiffres principaux

21 réseaux pilotés par la DGPE ont été recensés après un premier état des lieux à l'automne 2014. Huit retours du questionnaire ont été adressés à l'équipe projet. Deux entretiens complémentaires ont été réalisés à la sous-direction des affaires européennes auprès de son sous-directeur en charge de l'animation de la politique agroécologique et de la cheffe du bureau de l'Union Européenne. Ces réseaux se répartissent dans les 4 directions de la DGPE mais se concentrent cependant prioritairement entre le Service de la forêt, de la Ruralité et du Cheval (SFRC) et le Service de la Stratégie Agroalimentaire et du Développement Durable (SSADD). On trouve également des réseaux ou plus exactement des formes d'organisation en

réseau au Service des Relations Internationales (SRI) qui assurent notamment l'interface des politiques agricoles avec l'Union Européenne. Ces réseaux forment un type un peu singulier qui s'apparente plus à des réseaux d'influence pour peser sur les décisions européennes. Nous développerons cependant l'exemple de la politique en réseau de l'agroécologie. D'une manière générale, l'existence même des réseaux tels que l'étude les a définis, a été difficile à identifier au sein de la

DGPE. Nous n'avons pas par exemple visualisé une gouvernance spécifique des réseaux de cette direction du Ministère, les politiques publiques gérées étant le plus souvent managées en mode projet. Une majorité des réseaux identifiés (mais qui n'ont pas toujours répondu à notre enquête) sont dénommés sous le vocable de « correspondants » aux politiques des financements européens (FEADER, Leader). D'autres sont attachés aux liens avec les DRAAF dans des thématiques variées de l'emploi, des pôles de compétitivité, de la biomasse ou de la gestion des bassins versants. Trois réseaux internationaux ont été également identifiés (France Vétérinaire International, le GIP ADECIA notamment) mais leur caractère stratégique marqué par une exigence de confidentialité ne nous a pas permis d'en approfondir le rôle.

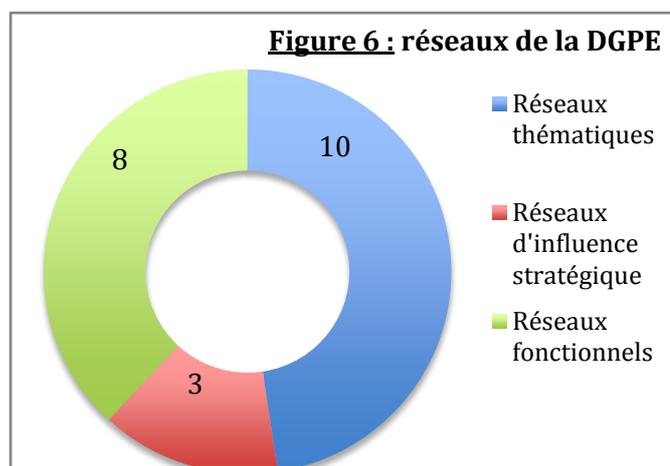
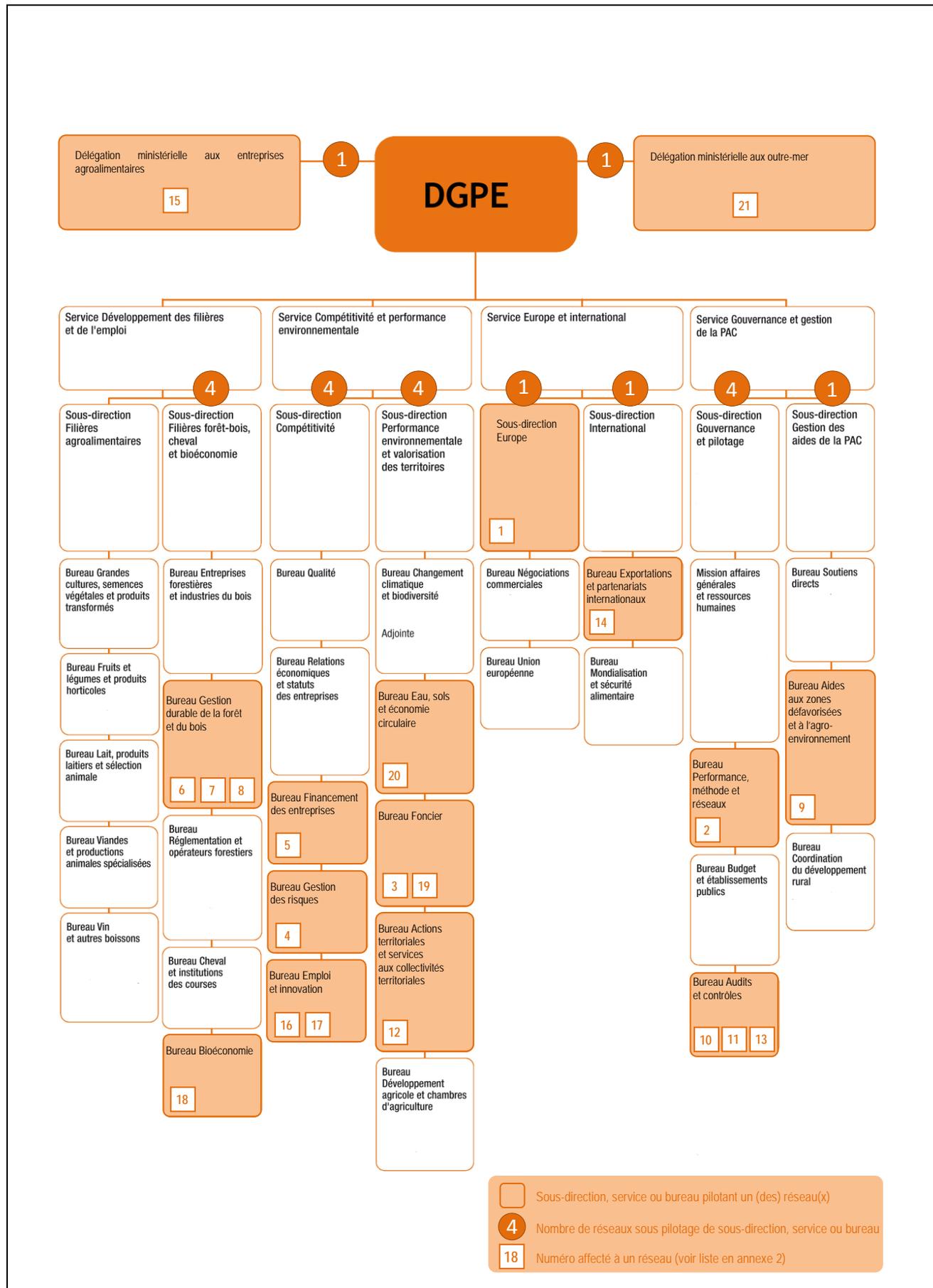


Figure 7 : Répartition des réseaux dans l'organigramme de la DGPE (version nov. 2015)



1.2.5. Réseaux pilotés par la DGAL

1.2.5.1- Chiffres principaux

25 réseaux sont pilotés par la DGAL. Sur ces 25 réseaux, 3 sont des réseaux de référents-experts et 20 sont des réseaux techniques dont l'animateur est un référent expert^{et/ou} un chef de bureau. 2 réseaux sont qualifiés de réseaux internes d'expertise et de coopération internationale. La DGAL est également présente dans 6 réseaux internationaux et 2 GIP en lien avec cette dernière thématique (Agence pour le développement de la coopération Internationale dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux - ADECIA et France Vétérinaire International) que nous n'avons pas comptabilisés ici, mais qui figurent dans le tableau récapitulatif en annexe 2.

Sur les 25 réseaux, 17 ont répondu, soit un **taux de réponse de 65 %**, comprenant de surcroît les réponses des deux GIP en lien étroit (pour ne pas dire en réseau) avec la DGAL.

L'ensemble de ces réseaux se caractérise par un pré-requis d'intégration lié à l'expertise technique. Leur organisation a été fixée par une note de service à diffusion interne du 24 juin 2014 sur le «réseau national des référents experts du secteur DGAL». Cette note s'inscrit dans le contexte de la modernisation de l'action publique, visant notamment l'identification et l'organisation des compétences « rares » des politiques gérées par la DGAL et l'accompagnement des parcours professionnels des agents identifiés comme référents experts. Elle fait suite à une note de service du 28 juillet 2008 qui précisait la mise en place de référents nationaux et de personnes ressources, note préfiguratrice d'une organisation découlant d'une réflexion liée au projet stratégique de la DGAL sur la période 2007-2009. Ces notes organisaient les réseaux de la DGAL autour de deux types d'agents : un référent national d'un domaine lié à des politiques publiques (sanitaire par exemple) et une ou des personnes ressources apportant un travail spécifique dans leur domaine de compétences et dans une double direction : pour l'administration centrale et pour les services départementaux.

Figure 8 : Réseaux de la DGAL

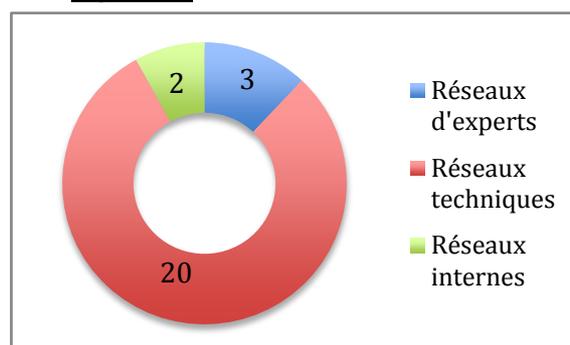
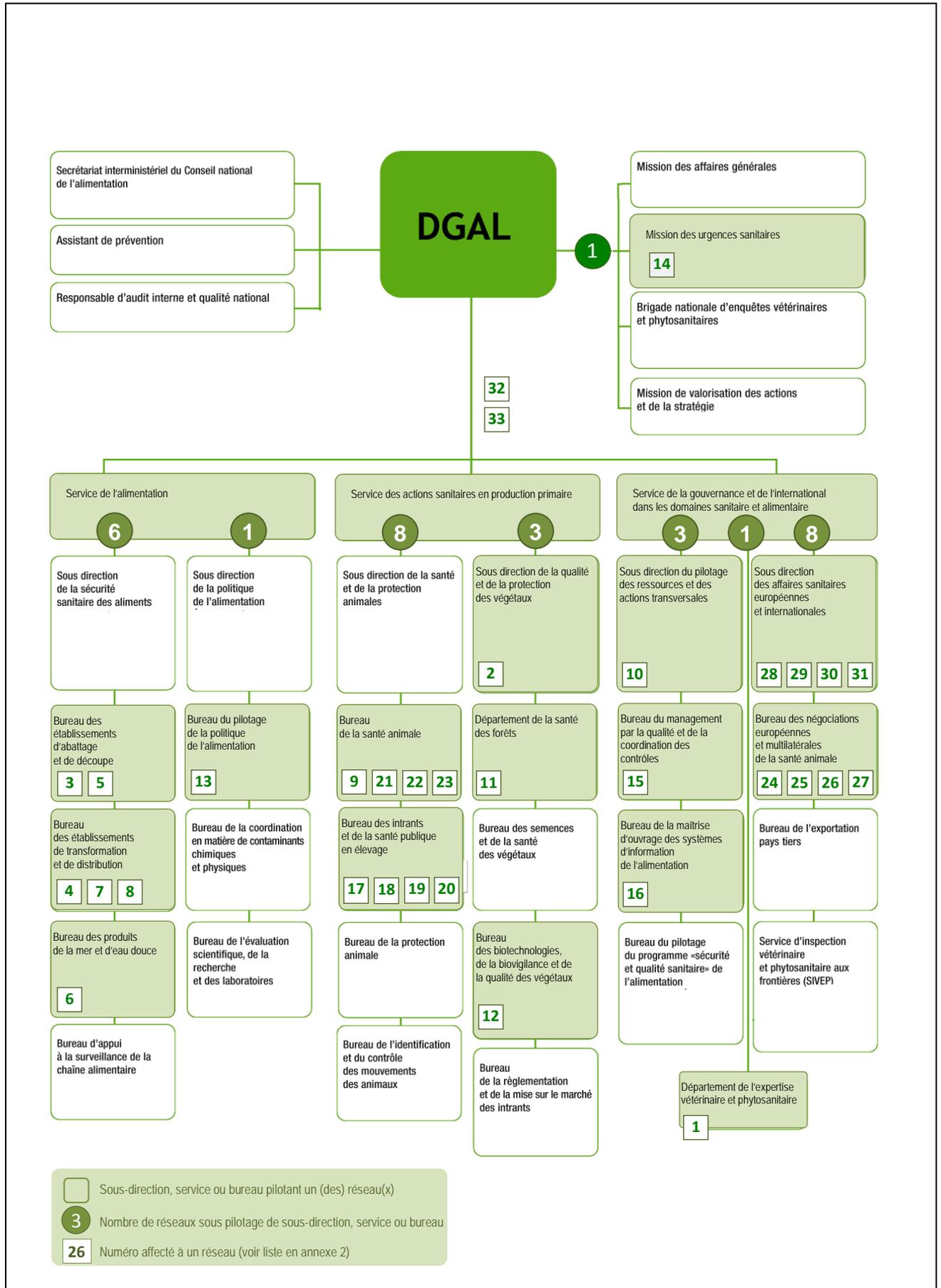


Figure 9 : Répartition des réseaux dans l'organigramme de la DGAL (version déc. 2015)



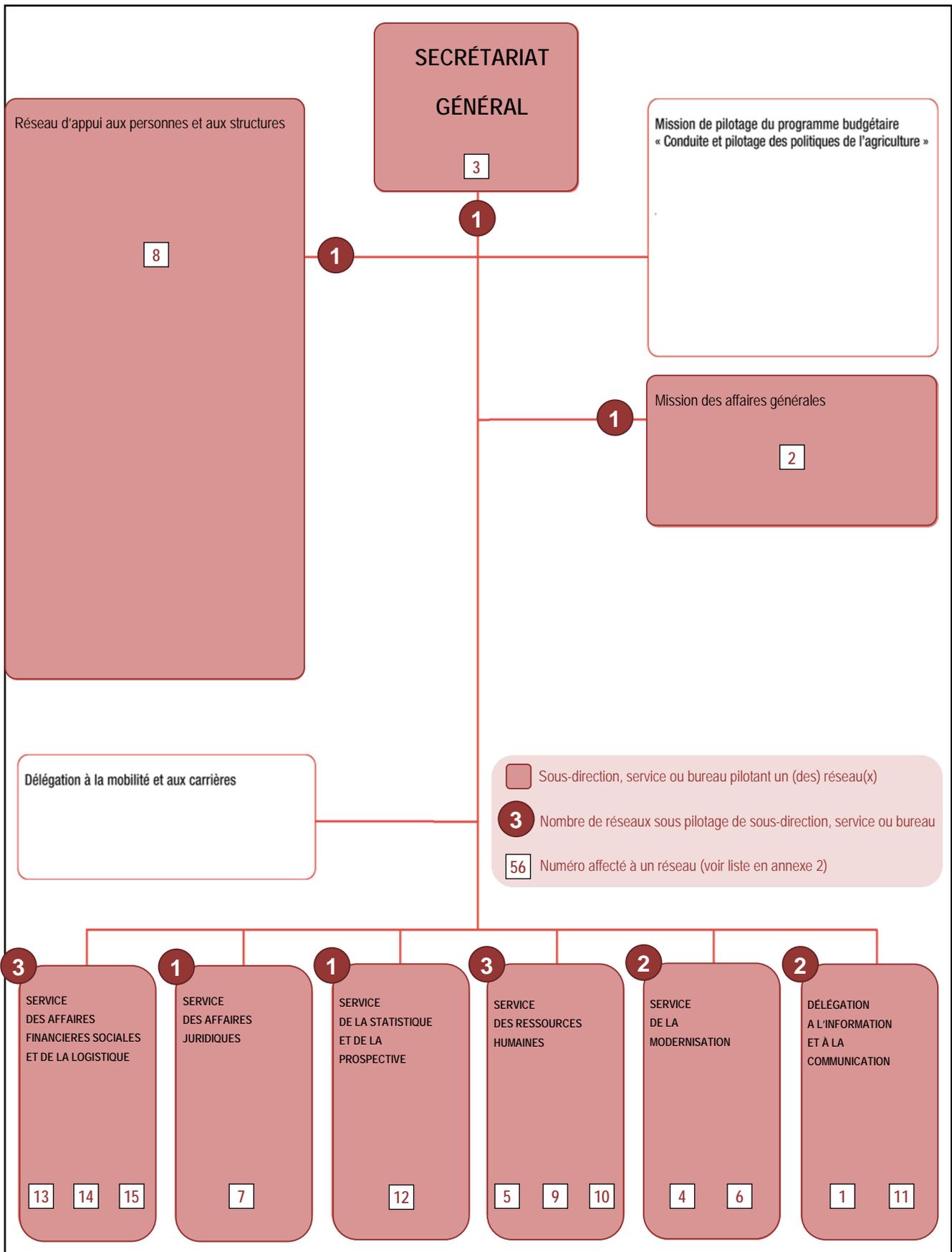
1.2.6. Réseaux pilotés par le Secrétariat Général

1.2.6.1- Chiffres principaux

15 réseaux identifiés sont pilotés par le Secrétariat Général. Neuf réseaux ont répondu au questionnaire, soit un taux de réponse de 60 %. Cette donnée montre une très forte mobilisation sur le sujet alors même que l'organisation d'ensemble du Secrétariat Général est très différente des autres directions d'administration centrale. La nature même des missions qui sont couvertes induit une forte répartition des réseaux en appui : des fonctions support, de la gestion des ressources humaines, de la communication, de l'appui aux personnes et aux structures. Il n'a donc pas été possible de proposer une classification des ces réseaux tant leurs natures, leur objets, leurs missions diffèrent.

Le caractère éminemment stratégique de certaines politiques confère également à certains réseaux une dimension interministérielle que nous développerons dans la partie 2 de ce rapport. D'autres portent une vision stratégique sur l'évolution des réseaux par et pour le Ministère comme le Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures (RAPS) que nous avons enquêté de manière plus approfondie en complément de la réponse au questionnaire envoyé par l'équipe projet.

Figure 10 : Répartition des réseaux dans l'organigramme du Secrétariat général (version sept. 2015)



1.2.7. Réseaux pilotés par les services déconcentrés

5 réseaux de périmètre national sont pilotés par les services déconcentrés eux-mêmes. Trois correspondent aux groupements des directeurs des services déconcentrés (DRAAF/DAAF - DDT(M) - DDCSPP). Les deux autres sont thématiques : le premier est consacré à la valorisation des données et mobilise principalement des chefs de SRISE ; le second regroupe l'ensemble des chefs de service régional de l'alimentation sur la politique de l'alimentation. Ce réseau des chefs de SRAL est le seul réseau interne au ministère doté d'un statut d'association. Trois réseaux ont répondu au questionnaire, le groupement des DRAAF-DAAF a fait l'objet d'un entretien complémentaire auprès de son référent national.

1.3- Principales thématiques couvertes par les réseaux

Les réseaux du MAAF sont donc répartis dans différentes directions d'administration centrale ou à des échelons régionaux accompagnant des politiques publiques à dimension technique, dans des domaines thématiques extrêmement pointus. Pour préciser le rôle des réseaux dans cette diversité de politiques et d'actions mises en œuvre, nous avons tenté de définir le positionnement des réseaux investigués dans une typologie construite autour des différentes thématiques dont relèvent les politiques publiques mises en œuvre par le MAAF. Nous avons fait le choix ici de nous appuyer sur la liste des thématiques des missions recensées sur l'intranet du MAAF qui en compte 20.

Figure 11 : les 20 thématiques principales des politiques publiques du MAAF

1	Agroécologie	11	Fonction support
2	Alimentation	12	Forêt-bois
3	Citoyenneté-insertion	13	IAA
4	Coopération internationale	14	PAC
5	Eau	15	Performance environnementale
6	Emploi/travail	16	Politiques publiques
7	Enseignement recherche agricole	17	Protection des animaux
8	Expertise	18	Protection des végétaux et des animaux
9	Exploitations agricoles	19	Sécurité sanitaire
10	Filières de production	20	Territoires

L'exercice, loin d'être totalement exhaustif et pouvant prêter à discussion sur le choix de positionner tel ou tel réseau dans un champ thématique donné, permet cependant de noter que des recoupements thématiques existent entre des réseaux pilotés par différents services. Il démontre également la diversité des thématiques portées par les directions d'administration centrale⁸.

⁸ La répartition proposée ici, faisant apparaître un nombre de réseaux supérieurs à celui identifié plus haut est à interpréter par le fait que certains réseaux sont pluri-thématiques et ont donc été comptabilisés à plusieurs endroits.

Figure 12 : Répartition des réseaux par thématiques principales et directions de rattachement

Thématiques	DGER	DGPE	DGAL	SG	SD	Total
Politiques publiques				1	4	5
Filières de production	3	7				10
Performance environnementale	2	3				5
Enseignement recherche agricole	21					21
Coopération internationale	34	3	2			39
Sécurité sanitaire des aliments			15			15
Protection des végétaux			3			3
Protection des animaux			3			3
Emploi/travail	1					1
Fonctions support	1		2	14		17
PAC		10				10
Exploitations agricoles	6	6		1	1	14
Forêt-bois	2		1			3
Eau	1	1				2
IAA	1	2				3
Agroécologie	5	1				6
Citoyenneté-insertion	2					2
Alimentation	1		1		1	3
Territoires	8	10		1	2	21
Total	88	43	27	17	8	183

Quelques éléments se dégagent de ce tableau indicatif sur la diversité des réseaux dans certaines administrations. La DGER couvre en effet 14 des 20 thématiques identifiées. On retrouve dans cette répartition globalement les 5 missions de l'enseignement agricole. La DGPE est également très bien représentée dans la couverture de 9 thématiques concernant les axes stratégiques des politiques publiques qu'elle pilote. Les réseaux de la DGAL visent eux 7 des 20 thématiques et le nombre de réseaux comptabilisés pour la répartition est quasi analogue au nombre de réseaux identifiés par l'équipe projet de l'OMM. Cela signifie bien que les réseaux constitués occupent des thématiques uniques, ce qui est également le cas pour le SG où les réseaux sont dédiés à des politiques spécifiques de fonctions support.

Nous pouvons également noter à la lecture de ce tableau que certaines thématiques concernent un nombre de réseaux conséquent, répartis dans deux ou trois directions d'administration centrale. On peut citer les thématiques : territoires, exploitations agricoles⁹... Cela ne signifie pas pour autant que ces réseaux partagent l'accompagnement de ces politiques, mais que ces dernières ont un caractère transversal qui mérite d'être interrogé, notamment dans la capacité de mise en synergie des productions des réseaux.

À contrario, d'autres thématiques semblent directement relever d'un pilotage administratif unique comme les fonctions support sous pilotage du SG, la Politique Agricole Commune par la DGPE ou la sécurité sanitaire des aliments par la DGAL.

⁹ La coopération internationale présente dans des réseaux couvrant trois des quatre directions centrales n'a, au-delà de la thématique pas les mêmes objectifs, ni les mêmes publics... Il n'empêche que la profusion de réseaux sur ce champ thématique montre la grande capacité du MAAF à être présent dans une dimension internationale, quelle qu'en soit la visée (représentation politique, lobbying, partenariats économiques ou pédagogiques).

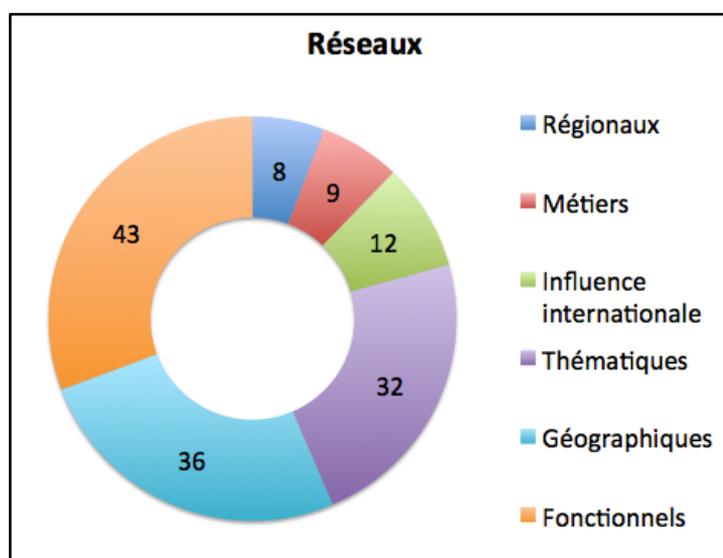
1.4- Typologie des réseaux, modèles de pilotage

De ces entretiens, plusieurs conceptions de ce que sont les réseaux du MAAF sont apparues. Elles peuvent être organisées en 6 grands modèles de réseaux : régionaux, métiers, d'influence internationale, thématiques, géographiques et fonctionnels.

1.4.1. Six principaux modèles de pilotage

Ces modèles constituent des formes de représentation des vocations des réseaux du MAAF pour les enquêtés. Loin de présenter de grandes nouveautés, ces modèles affirment par leurs caractéristiques, des types de pilotage différents.

Figure 13 : Six grands modèles de réseaux et pilotages associés



- ✓ Les réseaux dits de pilotages fonctionnels sont des réseaux placés sous autorité fonctionnelle et sollicités par l'administration à ses propres fins. Bon nombre de réseaux de la DGAL sont structurés selon cette modalité pour animer des politiques publiques relevant de la compétence d'une administration. Il en va de même pour certains réseaux au SG (Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures,...) ou à la DGER (réseau national des délégués régionaux aux technologies de l'information et de la communication).
- ✓ Les réseaux géographiques sont présents au sein d'un pilotage unique au BRECI de la DGER. Ils assurent une mission d'animation de la coopération internationale (cf. le chapitre 1.2.3).
- ✓ Les réseaux thématiques sont présents dans trois administrations centrales (DGPE, DGAL, DGER). Ces réseaux sont pilotés sans caractère transversal entre directions alors que certains sujets seraient tout à fait mutualisables ou partageables (voir partie 3 du rapport p 55). Ils possèdent cependant deux sous-modèles de pilotage : le premier institué par le BDAPI de la DGER et déjà présenté en page 17, constitue une forme de coordination d'un pilotage central des 14 thématiques instituées. Le second relève d'un découpage assez fin de thématiques d'expertises techniques du MAAF. La DGPE comme la DGAL ont mis en œuvre ces réseaux thématiques, exprimant la nécessité de structurer l'expertise technique à partir d'échanges d'expériences, de suivis de critères réglementaires et normatifs en constante évolution, etc... Il y a derrière ces

réseaux thématiques la volonté de conserver et renforcer l'animation de compétences expertes que l'on peut aussi qualifier de compétences rares, dans des domaines stratégiques souvent appréhendés dans des dimensions internationales, concurrentielles et à fort potentiel économique. Ces réseaux thématiques relèvent donc de l'accompagnement d'une forme de compétitivité stratégique, sur des sujets sensibles comme la sécurité animale, végétale et humaine en situation de crise sanitaire par exemple.

- ✓ **Les réseaux d'influence internationale** sont assez peu nombreux au MAAF et spécifiques à l'accompagnement des politiques européennes et internationales de l'agriculture. Se définissant d'ailleurs plus comme des acteurs qui travaillent en réseau que comme des réseaux proprement dit, les pilotes-animateurs¹⁰ de ces réseaux disposent d'une expertise reconnue dans des domaines variés (négociations avec Bruxelles pour la politique agricole commune, coordination des problématiques vétérinaires à l'international pour suivre les risques sanitaires des élevages...). Les regroupements que certains peuvent opérer entre des acteurs d'un même réseau ont pour objet l'échange de pratiques opérationnelles, de veille d'informations stratégiques. Ce qui est produit dans ces réseaux restant le plus souvent confidentiel de part le caractère stratégique de leurs actions.
- ✓ **Les réseaux métiers** sont des réseaux de circulation de l'information autour de personnes exerçant une même fonction et nécessitant par la même de partager des points de vue sur la mise en œuvre de telle ou telle instruction, note de service, répartitions de moyens... Les chefs de SRFD sont dans ce cas, se réunissant une fois par mois et faisant à cette occasion le point de la mise en œuvre des politiques de l'enseignement technique agricole, le plus souvent accompagnés de représentants de la DGER.
- ✓ **Les réseaux régionaux** constituent la dernière forme de réseaux repérés dans l'étude. S'apparentant à des réseaux métiers de par une structuration liée à des fonctions à l'échelle des DRAAF, ils sont cependant plus «autonomes» de l'administration centrale et constituent des espaces de partage de pratiques entre pairs (réseau des SG des DRAAF par exemple), voire des moyens de faire remonter au niveau du Ministère des demandes sur l'exercice des missions des agents présents dans les réseaux (association des chefs de service de l'alimentation...).

Même si les 6 grands modèles de réseaux affichent souvent des objectifs relativement proches comme l'expertise ou la mutualisation des compétences, l'analyse des questionnaires et des entretiens complémentaires permet de dégager des caractéristiques principales suffisamment discriminantes pour proposer une typologie des réseaux basée sur :

- leur finalité principale,
- leur composition institutionnelle,
- leur mode de travail et la nature des relations de travail entre les membres.

¹⁰ Nous remarquons que pour des réseaux à caractère stratégique, cette fonction d'animation est le plus souvent couplée à une mission de pilotage conférant à celui qui l'exerce, des responsabilités dans la maîtrise de la circulation de l'information échangée, des contenus produits et des règles de déontologie qu'exigent les sujets traités.

1.4.2. Finalités principales des réseaux

Les objectifs, souvent combinés, qui sont principalement affichés par les réseaux du MAAF sont :

- l'expertise, mise au service des politiques publiques portées par les administrations centrales et du rayonnement du ministère notamment à l'international (notion de réseau d'experts),
- la mutualisation des informations, la valorisation des données et la communication au sein de groupes d'agents exerçant le même métier (notion d'organisation fonctionnelle),
- l'apprentissage collectif pour l'harmonisation des pratiques au sein d'une communauté de travail thématique (notion d'organisation thématique),
- l'action collective pour la conception et la mise en œuvre de politiques publiques et la conduite de projets communs complexes par des acteurs appartenant à différentes communautés de métiers et d'institutions (notion de réseau transversal).

Nous retiendrons que l'expertise est définie par la note de service SG/SRH/SDMEC/2014-471 du 18 juin 2014 comme « *un ensemble de savoirs spécialisés, de nature scientifique ou technique, orientés vers l'application pratique* » et que trois niveaux de qualification sont retenus avec par ordre croissant : spécialiste, expert et expert international.

1.4.3. Composition institutionnelle des réseaux

Une typologie des réseaux pilotés par le MAAF doit tenir compte de l'origine institutionnelle de leurs participants. On distingue les réseaux :

- internes au MAAF, dont tous les acteurs sont des agents du ministère. Ils peuvent appartenir à une même structure (direction d'administration centrale, service déconcentré ...) ou à des structures différentes,
- interministériels, lorsque leur composition associe des agents de plusieurs ministères,
- territoriaux, qui fonctionnent en partenariat avec, à l'échelle locale, des collectivités territoriales et/ou d'autres institutions publiques ou privées,
- internationaux, lorsqu'ils participent à l'action et au rayonnement du MAAF à l'international.

Les réseaux sous autorité fonctionnelle

Les réseaux sous une autorité fonctionnelle ont des missions qui relèvent de sollicitations par l'administration à ses propres fins. Ils ont le plus souvent été créés par les services centraux et répondent à des formes d'appui et de relais des politiques publiques sectorielles menées. Si la grande majorité des réseaux du MAAF pilotés par l'administration centrale sont concernés, cette forme de mise en œuvre ou de pilotage peut être mise en débat autour de deux questions qui réinterrogent la nature même des réseaux au sein du Ministère :

1- Si la majeure partie des réseaux du MAAF est pilotée par l'administration centrale, le modèle organisationnel proposé de « centralisation » de ces derniers n'est-il pas décalé par rapport aux formes de décentralisation à l'œuvre sur certaines politiques publiques ?

Cette question illustre ici les enjeux d'accompagnement de compétences déléguées aux régions et donc une trop grande centralisation des objectifs poursuivis par les « réseaux centraux » qui pourrait les déconnecter de nouvelles réalités de terrain et les rendre illégitimes à agir dans une gouvernance partagée entre DRAAF et conseils régionaux par exemple... La question posée en filigrane cette réflexion est donc la place des réseaux sous pilotage fonctionnel de l'administration centrale dans les territoires infra (ici régions). Quelques adaptations semblent en cours dans certains réseaux comme par exemple les réseaux thématiques en charge d'accompagner la déclinaison de la politique agroécologique auprès des référents agroécologiques des DRAAF, ces derniers ayant clairement une mission d'interface avec les acteurs régionaux.

2- Si les réseaux du MAAF organisent leurs travaux dans le cadre d'objectifs définis par une autorité fonctionnelle, peut-on qualifier les réseaux d'incubateurs d'innovations ? Quelle est leur latitude pour susciter des formes de décalage et de regards critiques sur les politiques publiques visées ?

Cette question aborde ici les limites de l'innovation pour une organisation en réseau instituée à partir de cadres trop normatifs et pouvant contraindre la capacité à apporter un éclairage critique propre à libérer de nouvelles idées, d'introduire la dimension de l'incertitude et un nouvel état d'esprit. La question sous-jacente à cet enjeu est la capacité des réseaux à s'extraire des cadres normatifs de pilotage pour rendre compte dans une dimension critique constructive de l'action même des politiques publiques menées par le MAAF. La mise en réseaux des réseaux selon une logique d'identification de thématiques communes portées (par ces derniers) pourrait être une première étape pour porter un regard plus transversal sur les initiatives menées et amener une forme de réflexivité entre des réseaux.

1.4.4. Mode de travail des réseaux

En se référant aux principes généralement retenus en organisation du travail pour caractériser les relations entre acteurs, il est possible de retenir pour les réseaux du MAAF, un fonctionnement en modes coopératif, collaboratif ou participatif.

1.4.4.1- Le travail coopératif

Le travail coopératif est caractérisé par un cadre généralement hiérarchique (notion de réseau vertical), avec une répartition segmentée des tâches à réaliser, une communication descendante et/ou ascendante entre les acteurs et une responsabilisation individuelle des membres du réseau limitée aux tâches qui leur sont confiées. La responsabilité globale de la réalisation des objectifs à atteindre appartient au donneur d'ordres. Les réseaux qui travaillent en mode coopératif sont généralement durables dans le temps.

1.4.4.2- Le travail collaboratif

Le travail collaboratif induit des rapports horizontaux entre les membres du réseau, ne tenant pas compte des positionnements hiérarchiques relatifs, avec une interactivité et une solidarité permanentes et une régulation par un pilote et/ou un animateur pour assurer la cohérence globale. Chaque membre a la capacité de travailler sur l'ensemble des tâches à effectuer et le travail individuel n'est pas toujours identifiable. Les résultats sont issus de la synthèse des contributions et la responsabilité largement partagée. Les réseaux qui travaillent en mode collaboratif sont, selon leur objet, durables ou temporaires.

1.4.4.3- Le travail participatif

Le travail participatif est associé au concept d'intelligence collective caractérisé par la mise en interaction et la combinaison des connaissances, des compétences, des idées ... pour dépasser la concaténation des contributions individuelles dans un processus de co-création de valeur ajoutée. Ce mode de travail suppose une grande autonomie des membres du réseau et un affranchissement, au moins temporaire, des structures institutionnelles pour favoriser la créativité et l'innovation. Il est souvent mis au service d'un projet précis pendant une durée limitée. Peu développé au sein du MAAF jusqu'à présent, ce type de réseau pourrait être appelé à se développer avec l'usage des outils collaboratifs.

1.4.5. Typologie générale proposée pour les réseaux du MAAF

Le croisement des facteurs de différenciation des réseaux et son application à ceux qui ont répondu à l'enquête permet de proposer une première typologie. Comme toute typologie, elle a par son approche synthétique un caractère qui peut apparaître comme simplificateur en regard de la diversité des modalités de fonctionnement et du vécu des agents qui font vivre les réseaux. Cette typologie doit donc être considérée comme révisable car les réseaux sont susceptibles de faire évoluer significativement leurs modalités de fonctionnement, en particulier ceux qui ont vocation à se tourner vers des finalités interministérielles ou territoriales. Elle a pour principal objet de faciliter une meilleure appréhension du panorama des réseaux par l'administration centrale et de permettre aux réseaux de mieux se situer dans les différents modes de fonctionnement pour faciliter, si le besoin se fait sentir, des rapprochements et des évolutions en termes de pratiques opérationnelles. Le tableau suivant, qui privilégie

une entrée par les finalités, permet de dégager les principaux types de réseaux existants actuellement au ministère.

Figure 14 : Typologie des réseaux du MAAF par finalités

indicateurs	Finalité				Composition				Mode de travail		
	1 Expertise	2 Mutualisation	3 Apprentissage	4 Action collective	1 Interne	2 Interministériel	3 Territoriaux	4 Internationaux	1 Coopératif	2 Collaboratif	3 Participatif
Modèles											
A Fonctionnel		X	X		X				X	X	
B Géographique			X	X				X		X	X
C Thématique	X	X		X	X	X	X			X	X
D Influence internationale	X	X						X		X	
E Métiers		X	X		X				X	X	
F Régionaux			X	X	X	X	X			X	X

=> En grisé dans le tableau, évolution possible des modèles de réseaux à moyen terme...

À titre d'illustration, cette typologie a été testée avec quelques réseaux enquêtés.

- ✓ **France Vétérinaire International** serait un réseau de type D1-4-2, ce qui signifie qu'il assure la promotion de l'expertise vétérinaire française à l'international. Son approche est collaborative dans le cadre d'un groupement d'intérêt public (GIP) qui travaille de manière transversale avec d'autres réseaux et d'autres GIP. Son organisation est thématique et s'inscrit au sein d'une politique de mise en oeuvre d'un plan stratégique international définissant un modèle de gouvernance sanitaire.
- ✓ **Les réseaux des personnes ressources de la DGAL** seraient des réseaux de type A2-1-2, attachés à des actions de mutualisation, à vocation plutôt interne. Ils privilégient un mode de travail collaboratif encadré par une note de service ministérielle¹¹ organisant les fonctions que doivent accomplir les agents qui animent ces réseaux thématiques (on peut citer ici à titre d'exemple, les réseaux de personnes ressources spécialisées en remise directe ou restauration collective...).
- ✓ **Le réseau du groupement des DRAAF/DAAF** serait un réseau de type A2-1-2, attaché à la mutualisation d'informations entre pairs et à caractère thématique.
- ✓ **Le réseau biodiversité de la DGER** serait plutôt un réseau de type C 2-1-3, c'est-à-dire attaché à une circulation interne d'information sur la biodiversité, entre les personnels des lycées agricoles et notamment les enseignants.

¹¹ Déjà citée en 1.2.5.1 dans ce rapport.

- ✓ Le réseau agroécologie piloté par la DGPE serait un réseau de type C4-1-4, attaché à une communication d'abord interne de cette politique mais avec une modalité de travail plus participative et donc diffusionniste au-delà des personnels du Ministère et administrations régionales concernées.

Ce qu'il faut retenir...

Les réseaux du MAAF sont au jour de la finalisation de l'étude au nombre de 123. Ils couvrent les 12 politiques publiques du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt. Ils sont le plus souvent pilotés par un service de l'administration centrale et animés par des personnes qualifiées en relation avec les thématiques des réseaux.



123 réseaux participent à l'animation des politiques du MAAF



Plus de **50** réseaux couvrent les missions de l'enseignement agricole



25 réseaux appuient les politiques de l'alimentation, de la santé animale et végétale...



20 réseaux animent les politiques de l'agro-écologie, du foncier et des filières...



15 réseaux en appui des fonctions supports

SG	DGAL	DGPE	DGER
Politiques publiques des fonctions support du MAAF	Politiques publiques de l'alimentation	Politiques publiques de la production et des filières	Politiques publiques de l'enseignement agricole et recherche
Appui aux personnels	Protection des végétaux / animaux	Filières de productions agricoles	Coopération internationale
Comptabilité-gestion	Sécurité sanitaire des aliments	Forêt-bois	Ingénierie de formation
Communication	Industries Agro-Alimentaires	Politique agricole commune	Développement durable
Conditions de travail		Eau	Biodiversité, paysage
			Exploitations agricoles
			Citoyenneté
DES DOMAINES THÉMATIQUES VARIÉS...			

PARTIE 2

GOUVERNANCE ET FONCTIONNEMENT DES RESEAUX DU MAAF

- 2.1- Formes d'organisations spécifiques du pilotage des réseaux p 37
- 2.2- Les formes de l'animation p 45
- 2.3- Les formes de travail collaboratif des réseaux p 53

Devant la diversité des réseaux identifiés, nous avons cherché à comprendre comment était organisé leur pilotage (voir 2.1), en dégagant une typologie organisationnelle précisant les principales modalités de gouvernance. En étudiant les questionnaires retournés par les animateurs de réseaux, nous avons également identifié des cadrages assez différents sur la nature des missions confiées par les pilotes des différentes administrations centrales à ces derniers. Des formes d'organisation assez spécifiques existent donc qui méritent d'être restituées (voir 2.2). Ces modalités d'organisation influent sur la capacité de travail collaboratif mettant en avant des usages qu'il convient de mieux cerner (voir 2.3).

DÉBATS...

Pilotage - animation : des rôles bien définis ?

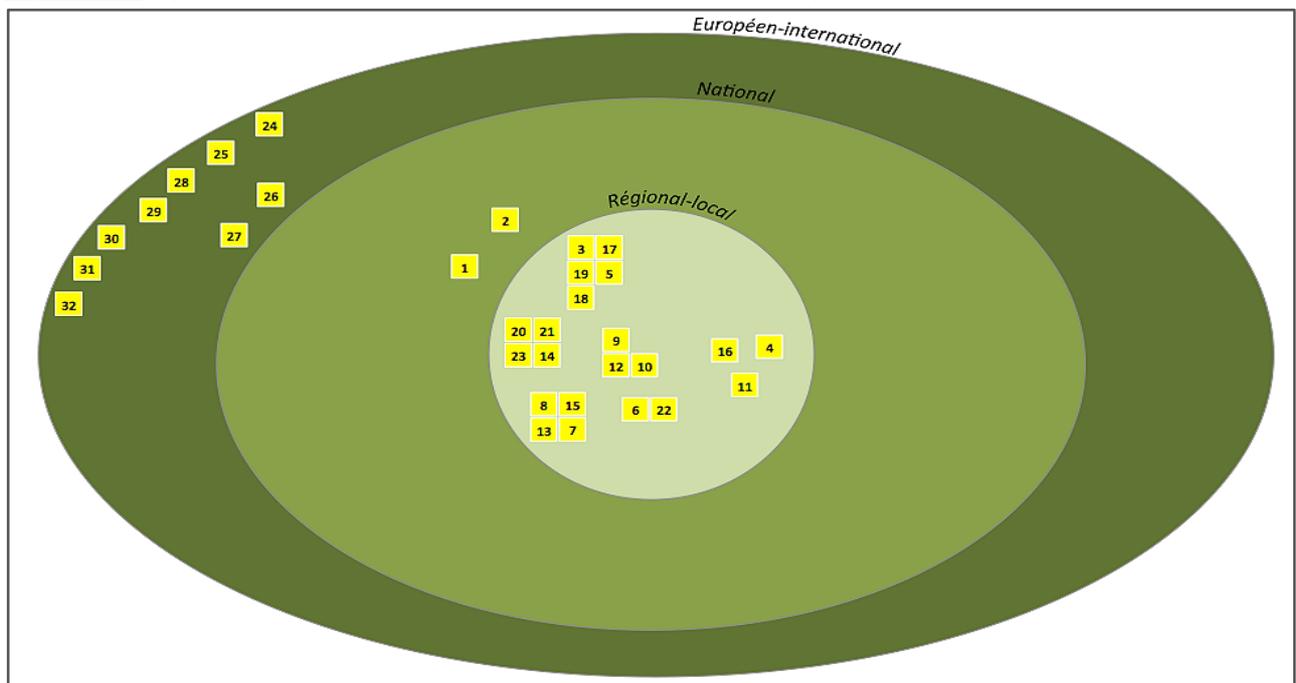
Comment définir le pilotage et l'animation de réseaux ? Y-a-t-il des rôles respectifs à chacun ? Comment est entendue la gouvernance en somme ? Une combinatoire qui attribue au pilote une mission de cadrage général et à l'animateur une fonction d'exécution d'actions très cadrées ? Si l'on peut aisément penser que le rôle du pilote est considéré comme la personne qui oriente la stratégie générale d'un réseau, c'est-à-dire : détermine la vocation, les finalités et les objectifs, valide la composition, évalue périodiquement les résultats ..., il doit également travailler en concertation avec l'animateur. Ce dernier, par délégation explicite, joue un rôle d'interface entre le pilote et les membres du réseau. Sa mission consiste principalement à proposer une organisation, un mode de fonctionnement entre les membres du réseau, ... qui répondent aux finalités et à veiller à l'atteinte des objectifs ainsi qu'à la valorisation des résultats.

Si l'animation est souvent l'affaire d'une personne, il convient de noter que le pilotage peut être lui aussi individuel (cas le plus fréquent) ou collectif (comité de pilotage) pour les réseaux constitués en vue de servir des politiques publiques transversales.

Même si nous verrons plus loin que les modes d'organisation entre pilote et animateur sont cadrées au sein des réseaux du MAAF, la nature du travail qu'engagent les réseaux influe sur des modalités d'organisation qui peuvent à certains moments laisser penser qu'un réseau n'a pas de pilote clairement identifié, qu'un animateur peut être aussi un pilote, ou s'autodésigner comme tel... Les modalités d'organisation et de travail différenciées - coopérative, collaborative et participative - révèlent une capacité des réseaux à innover qui n'attend pas nécessairement l'instruction officielle pour suivre des sujets émergents. Il demeure néanmoins important de veiller à clarifier les positionnements de chacun dans les modalités d'organisation des réseaux. Si le couple pilote-animateur est une forme qui nous paraît prépondérante pour la bonne marche d'un réseau, il faut entre ces derniers et les membres des règles de fonctionnement claires et partagées.

Débouchant sur la création de deux types d'agents spécialisés, les personnes ressources et les référents experts, cette organisation a été confirmée en 2014 par la note de service DGAL/SDPRAT/2014-483 ayant pour objet de préciser le fonctionnement et l'animation du réseau national des référents experts de la DGAL. Ce qui fait de ces réseaux un type bien spécifique d'organisation tient à deux critères principaux : d'une part, assurer le maintien et la mutualisation de compétences dites « rares » sur le terrain (au plus près des enjeux opérationnels de mise en œuvre des politiques publiques), d'autre part, développer un dispositif d'animation et de pilotage qui améliore l'action publique et réponde ainsi aux objectifs nationaux visant à la moderniser. Pour cela, la rédaction de lettres de missions des personnes ressources et des référents experts est tout à fait intéressante car elle met en avant le rôle d'interface des agents entre l'administration centrale et le niveau régional. L'affectation administrative de ces agents relève d'ailleurs le plus souvent de l'échelon régional des DRAAF. Un pourcentage d'ETP leur est affecté correspondant à une lettre de mission signée conjointement par la direction générale de la DGAL et la DRAAF de rattachement de l'agent. Les missions des réseaux de la DGAL assurent l'interface majeure attendue par cette organisation : relayer les politiques publiques à l'échelon régional en faisant des personnes ressources et des référents experts des animateurs du lien entre l'administration centrale et le niveau régional. Une partie de ces réseaux échappent cependant à cette organisation. Il s'agit principalement des réseaux d'expertise animant des réflexions pointues et stratégiques aux échelles européenne et mondiale (voir figure 17).

Figure 17 : Répartition des réseaux de la DGAL en fonction de leur périmètre d'action¹²



¹² Les chiffres indiqués dans les carrés jaunes renvoient à la liste des réseaux de la DGAL proposée en annexe 2

2.1.2 - Le modèle des fonctions supports développé par le SG

Les réseaux au sein du Secrétariat Général correspondent à trois grands types d'intervention : la maîtrise des fonctions supports, la gestion des ressources humaines, l'information et la communication. L'ensemble de ces réseaux produisent de l'information, des connaissances, des expertises, de la formation et visent à harmoniser les pratiques professionnelles des agents. Mis à part les réseaux liés à la communication du MAAF qui agissent en interne et en externe, les productions des réseaux du SG ont plutôt vocation à rester en interne à cette direction de l'administration centrale. Pour autant, toutes les orientations prises dans des domaines pointus (juridique, comptable, budgétaire) ont des incidences sur l'ensemble des services du MAAF et ont donc un caractère transversal mais que les réseaux ne sont pas appelés à accompagner à ce jour. Le pilotage de ces réseaux est donc pluriel et correspond finalement assez bien à une déclinaison des trois types d'intervention présentés ci-dessus.

Les réseaux qui interviennent sur les fonctions supports sont une des « spécificités » des réseaux au SG. Ils sont définis par la nécessité de trouver des formes d'organisation qui permettent une plus grande efficacité de l'action publique en modernisant la gestion des administrations. Cela passe notamment par une harmonisation interministérielle de certaines tâches, alors cadrées par une circulaire. C'est par exemple le cas pour le réseau des contrôleurs de gestion du MAAF. Sur la base de la circulaire de la Direction du Budget du Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie (MINEFI) en date du 21 juin 2001¹³, ce réseau est né pour répondre à une demande réglementaire de développer un réseau de contrôleurs de gestion s'appuyant sur plusieurs niveaux d'organisation : interministériel, ministériel, régional et départemental, lui donnant ainsi la forme d'un « réseau des réseaux ». Sa vocation initiale a été de faciliter la mise en application des nouvelles règles de la LOLF et permettre les échanges sur des pratiques en train de se construire. Le responsable du réseau n'est pas à proprement parler un pilote, car ce réseau ne s'inscrit pas dans une organisation hiérarchique de ses membres (le pilote est bien souvent en relation non hiérarchique avec les membres du réseau. Il y a par contre fréquemment une relation hiérarchique entre le pilote et l'animateur). Il agit comme un régulateur, un passeur d'informations et de pratiques nouvelles pour appréhender de nouveaux outils, pour le contrôle de gestion dans cet exemple.

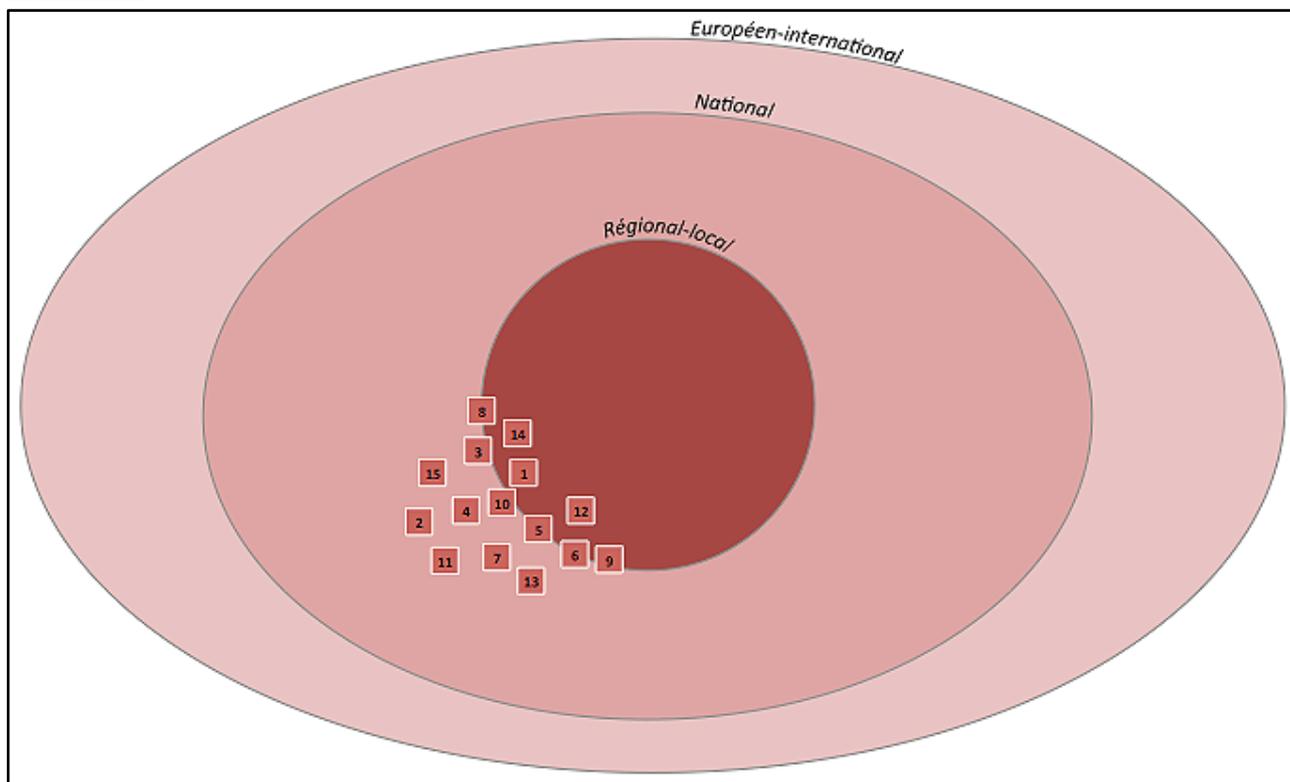
Les réseaux intervenant sur la gestion des ressources humaines sont plus dédiés à un accompagnement interne des personnels du MAAF. Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures, réseau sur l'hygiène, la sécurité, la santé et les conditions au travail, réseau des moyens délégués aux politiques régionales des DRAAF ou de la

¹³*Développement du contrôle de gestion dans les administrations.*, Ministère de l'économie, des finances et de l'industrie / Ministère de la fonction publique, de la réforme de l'Etat et de la Décentralisation., 21 juin 2001, 7 p.

formation continue des personnels, tous ces réseaux agissent au plus près des besoins des agents. Le RAPS s'est ainsi déployé sur tout le territoire national selon une organisation territorialisée d'IGAPS qui couvrent des catégories d'emplois mais également des secteurs géographiques précis. Ce réseau est donc opérationnel au sens d'un rendu de services pour les agents. Il intervient selon des procédures de GRH précises et un calendrier partagé entre ses membres. Les compétences managériales y sont indispensables pour orienter les agents dans leurs évolutions de carrière. La connaissance du terrain est également un élément prépondérant dans le pilotage de ces réseaux de GRH.

Les réseaux intervenant enfin sur l'information et la communication des actions du MAAF ont par essence un pilotage de nature transversale. Ils doivent rendre compte de toutes les actions portées aux niveaux international, national, régional, local et communiquer par différents supports informatiques les actions des services dans des formats de diffusion à la fois de plus en plus nombreux, mais aussi sur des contenus d'information de plus en plus synthétiques. Les réseaux en charge de la communication ont un rôle stratégique majeur dans la capacité à jauger l'information essentielle qui peut être diffusée, tantôt sur l'intranet, tantôt sur l'extranet du MAAF. Ces réseaux sont donc soumis à un pilotage plus complexe (la communication étant le plus souvent sous le pilotage du cabinet ministériel), parce que plus ouverts au regard de la société et de ses représentations du monde agricole et de la ruralité.

Figure 18 : Répartition des réseaux du SG en fonction de leur périmètre d'action¹⁴



¹⁴ Les chiffres indiqués dans les carrés rouges renvoient à la liste des réseaux du SG proposée en annexe 2

2.1.3 - Le modèle en mode projet développé par la DGPE

La DGPE constitue le modèle le plus « alternatif » dans les modalités de pilotage des réseaux. Il n'a en effet pas été facile de dégager des invariants dans la mise en pratique des réseaux, malgré la vingtaine de réseaux identifiés dans l'étude. Plus que des réseaux, il semblerait que la DGPE privilégie des pratiques de travail en réseau. Pour le portage d'une politique publique, trois formes de gouvernance semblent cependant prépondérantes :

- celle d'une **gouvernance marquée par la mise en réseau de compétences expertes** qui peuvent se trouver en interne à la DGPE, mais également dans d'autres organismes ou institutions (européennes notamment). La mise en réseau est plus au service d'une construction d'intelligence collective visant à rendre efficiente la prise de décision de politiques, dans des dimensions européennes ou internationales. Ces modalités de gouvernance s'apparentent également à des formes de lobbying stratégiques visant à assurer la bonne représentation des intérêts français dans les politiques agricoles qui se dessinent ;
- celle d'une **gouvernance « en mode projet »** qui inscrit une dynamique en réseau d'acteurs dans le cadre d'une politique innovante, qui doit d'abord se diffuser par une logique d'adhésion et d'appropriation. La gouvernance est alors déclinée en cercles de proximité des acteurs à la politique publique visée. On peut ici citer la politique agroécologique qui a certes vu la création d'un réseau sur cette thématique au sein de la DGPE mais dont la visée était avant tout de responsabiliser les acteurs qui doivent s'engager dans le projet agroécologique. La vocation de ce réseau en mode projet a été de travailler sur trois grands cercles d'animation de la politique : un premier qualifié d'interne visant à animer et à décloisonner en transversalité cette politique au sein même de la DGPE ; un deuxième plus ouvert vers le monde professionnel consacré à piloter l'action politique et les projets à encourager ; un troisième tourné vers des acteurs concernés par la politique agroécologique mais nécessitant des négociations bilatérales avec la DGPE pour les faire entrer dans les principes du projet initial ;
- celle d'une **gouvernance fonctionnelle entre les niveaux national et régional** et visant à porter des actions définies par un plan stratégique national au plus près des territoires via les échelons régionaux ou départementaux. Le rôle d'impulsion stratégique est donné par l'administration centrale, la mise en œuvre est régionale. Si cette forme est plus classique, elle est cependant au regard des données recueillies dans l'étude, moins « cadrée » qu'à la DGAL par exemple, au sens de notes de services définissant les missions du réseau confiées à des animateurs. Elle s'apparenterait même dans certains cas à des réseaux métiers comme le réseau des SERFOB qui vise à diffuser et discuter des

éléments stratégiques sur la politique forestière française entre le niveau national et les chefs de service régionaux.

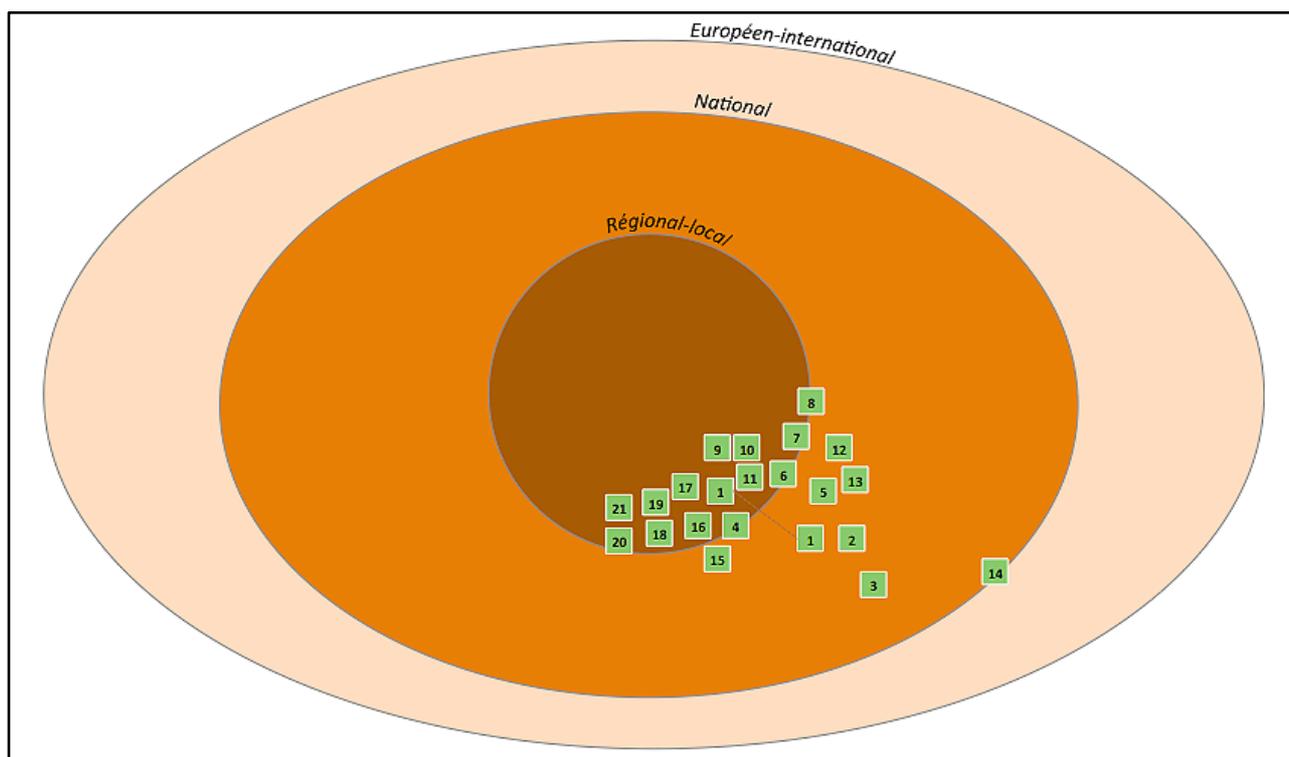


Figure 19 : Répartition des réseaux de la DGPE en fonction de leur périmètre d'action¹⁵

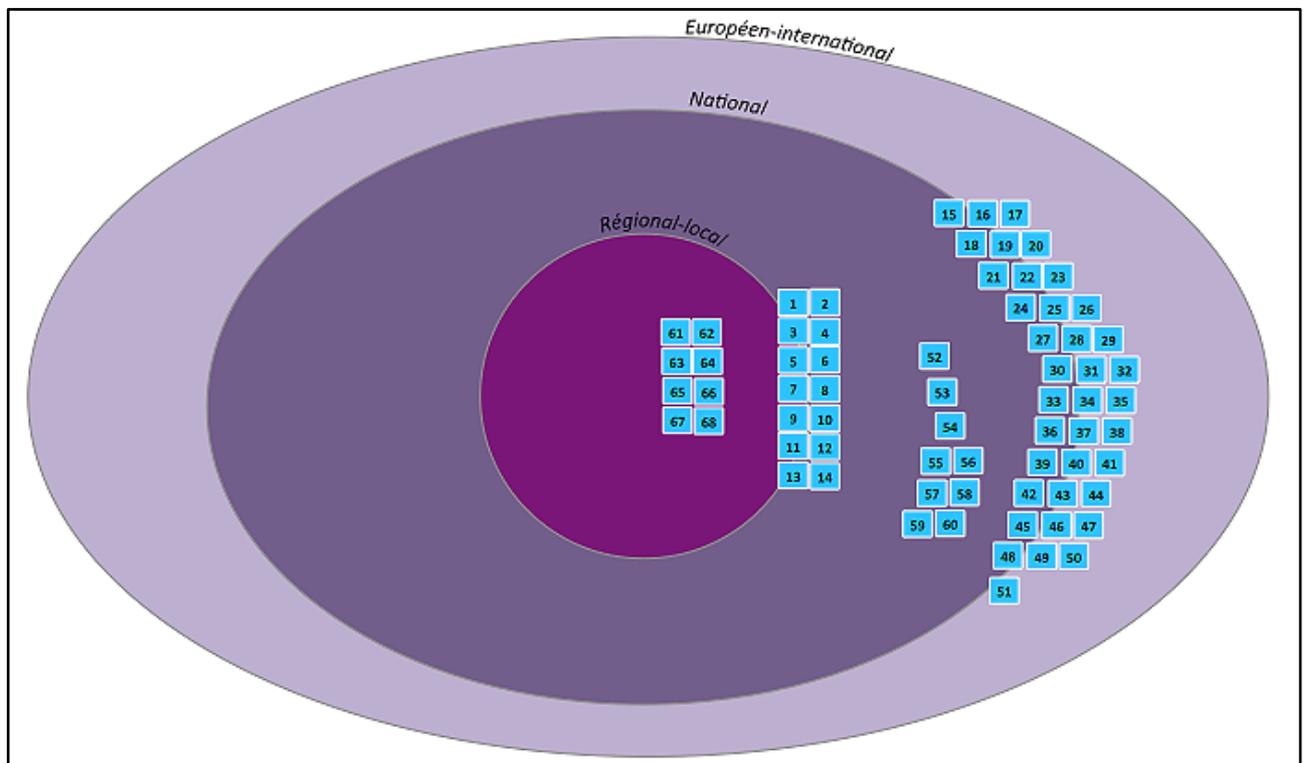
2.1.4 - Le modèle partenarial développé par la DGER

Si nous avons dans le chapitre précédent déjà détaillé l'organisation des réseaux thématiques de la DGER, mise en œuvre dans deux sous-directions principalement, il n'en reste pas moins que les modalités de pilotage affichent un caractère à la fois innovant, mais aussi marqué par une forme de maturité des modalités de gouvernance. En effet, les réseaux constitués, s'ils ont parfois démarré de manière informelle, se sont progressivement institutionnalisés et outillés pour collecter les informations, mettre en œuvre de nouvelles politiques d'innovation éducative, répondre aux missions dévolues à l'enseignement agricole. Leur ancienneté (certains ont été créés dans les années 1990) leur confère une réelle expérience de capitalisation des pratiques en réseaux. L'échange avec certains animateurs de réseaux thématiques a bien confirmé qu'à l'origine ces réseaux ont été développés par des agents ayant une conscience des enjeux de leur thème de prédilection qui pouvaient être dictés par une approche militante tout autant que par l'expertise qu'ils pouvaient opérer. Ces réseaux étaient et sont encore porteurs de valeurs pour faire changer l'apprentissage des politiques de l'intérieur, en proposant de discuter de nouveaux modèles agricoles (l'agriculture biologique par exemple). Pour outiller

¹⁵ Les chiffres indiqués dans les carrés verts renvoient à la liste des réseaux de la DGPE proposée en annexe 2

cette approche, les animateurs des réseaux ont pu s'entourer d'acteurs socio-professionnels, de collectivités territoriales, d'associations, mais aussi d'organismes de recherche scientifique, permettant ainsi de passer d'une vision incarnée par des convictions à des pratiques éprouvées par l'expérimentation. En ce sens les réseaux thématiques de la DGER ont contribué et contribuent encore à développer un esprit critique utile à une mise en débat des politiques publiques portées par le MAAF. La liberté d'impulser des interactions entre identités professionnelles diverses autour de projets d'expérimentation agricole menés conjointement entre des équipes pédagogiques, des élèves ou apprentis, des chefs d'établissement, des chercheurs et des acteurs territoriaux, révèle à quel point l'ouverture des réseaux vers les territoires est une condition sine qua non d'évolution et de qualité des productions réalisées.

Figure 20 : Répartition des réseaux de la DGER en fonction de leur périmètre d'action¹⁶



¹⁶ Les chiffres indiqués dans les carrés bleus renvoient à la liste des réseaux de la DGER proposée en annexe 2

ZOOM SUR...

Des bonnes pratiques de pilotage.

Il faut d'abord indiquer qu'il n'existe pas de modèle unique de pilotage des réseaux du MAAF, tant ces derniers sont différents : en taille, en nombre, en orientations (thématiques, type d'actions menées...) et appartenances professionnelles de ses membres (tous les métiers du Ministère y sont représentés ou presque). L'acceptation de la pluralité des modes de gouvernance est une condition préalable à l'optimisation, l'adéquation de l'organisation et des modalités de travail aux finalités des réseaux. Les pilotages doivent donc tenir compte de ces singularités et ne pas adopter de référentiel de bonne pratique dicté, par exemple, par une modalité particulière de management.

Nous pouvons toutefois reconnaître qu'il existe des invariants de la fonction de pilotage d'un réseau, constituant un ensemble d'exigences, formant un cahier des charges de bonnes pratiques à développer.

Cela passe tout d'abord par l'affirmation de la nécessité d'avoir un pilote clairement identifié (individuel ou collectif) qui assure les fonctions :

- d'explicitation des finalités du réseau,
- de fixation périodique des objectifs en concertation avec l'animateur,
- de validation de l'organisation et de la composition du réseau,
- de signature des délégations et des lettres de missions,
- d'évaluation périodique du réseau,
- de relation avec la direction générale concernée.

A cette liste de bonnes pratiques en forme de pense-bête, il est également nécessaire d'ajouter une dimension qui permet de dépasser « l'entre-soi des réseaux » (notamment de ceux considérés comme historiques et concevant parfois encore le pilotage autour d'un objet unique à ne partager qu'avec ses membres). De par le caractère transversal de certaines politiques publiques portées par les réseaux du MAAF, le pilotage doit mieux impulser la valorisation transversale des productions du réseau, afin de créer des ponts, des échanges qui pourraient être féconds. Le fonctionnement administratif et en particulier l'organisation des services de l'Etat, conditionne souvent une vision sectorielle, thématique qui reste cantonnée dans l'administration en charge de la mise en œuvre d'une politique donnée. Si cela est logique et ne doit pas être modifié, l'incitation à partager les regards, les productions des réseaux gravitant autour de politiques publiques (dont chacun se saisit d'une dimension spécifique), mériterait d'être développée. Le pilote doit acquérir une capacité à adopter une vision d'ensemble des réseaux du MAAF proche de sa thématique.

2.2- Les formes de l'animation

L'étude a permis de recueillir des réactions nombreuses des animateurs quant à la motivation à exercer cette mission, les difficultés aussi de faire reconnaître ce travail dans le cadre de la fonction principale occupée. La fonction d'animateur de réseau n'est effectivement pas le plus souvent une activité à temps plein et se combine donc avec celles d'un poste principal sur lequel les agents sont recrutés. Il est donc important de clarifier dans cette étude les formes d'animation prises dans les réseaux inventoriés et de dégager des modalités de bonnes pratiques.

2.2.1- Motivations personnelles pour être animateur de réseau

Sur un plan personnel, les candidats à la fonction d'animateur de réseau mettent en avant leur intérêt fort pour le domaine ou la thématique du réseau, leur souhait d'exercer une activité variée, d'enrichir leur parcours professionnel par une nouvelle expérience, de découvrir d'autres activités et de développer de nouvelles compétences.

Cette candidature est également envisagée comme un moyen de porter une politique publique, de développer des actions et des partenariats, d'échanger entre pairs et de mutualiser des expériences, notamment en région. C'est aussi une opportunité de se remettre en question dans ses pratiques professionnelles. D'autres souhaitent apporter leur expertise d'un domaine technique ou scientifique et leur aide aux membres du réseau. Le goût du partage, le goût du challenge, la richesse des contacts et des rencontres humaines sont également cités comme motivations. On peut aussi noter une volonté d'élargir l'échelle du champ professionnel. En effet, certains explicitent l'intérêt de sortir d'une forme de routine, du quotidien, de développer d'autres échanges, avec d'autres interlocuteurs que ceux du service auquel ils sont rattachés.

Les motivations personnelles ne sont cependant pas l'unique critère pour la désignation d'un animateur. Certains, en effet, se voient d'office attribuer cette mission par leur chef de service, sans un quelconque intérêt déclaré au préalable. Cela renvoie ainsi à la perception que peuvent avoir certains chefs de service de l'utilité des réseaux : une forme de travail n'entrant pas dans les modalités d'organisation d'un service. Le choix de l'animateur devient une manière de répondre à la demande de l'administration centrale, pas nécessairement une stratégie pensée pour l'efficacité du réseau ou l'épanouissement de l'agent désigné...

2.2.2- Des pré-requis pour être animateur de réseau ?

L'expérience professionnelle reste le principal pré-requis permettant de postuler à l'animation d'un réseau. L'expertise dans le domaine de la fonction exercée est déterminante et donne la légitimité pour animer un réseau au MAAF. Il existe cependant quelques nuances tenant principalement à trois formes de légitimité dans l'animation :

- **une légitimité par l'expertise** tenue par l'animateur sur une politique publique du MAAF. C'est alors la capacité à animer un réseau d'experts qui est privilégiée et, de fait, à exercer une animation entre pairs qui renvoie à des formes spécifiques de travail collaboratif entre les membres, où le mode

managérial est assez peu incité (la reconnaissance de l'expertise dans un domaine semble supplanter la nécessité de structurer des capacités de management de projet notamment) ;

- **une légitimité par la fonction occupée** par l'animateur, qui lui donne une capacité à expliciter des orientations à décliner auprès des membres du réseau (procédures d'harmonisation de politiques support par exemple). L'animateur est également dans une fonction de coordination d'une politique publique donnée et pour laquelle il est mandaté dans son emploi ;
- **une légitimité par la connaissance thématique** d'activité d'un réseau. Si cette forme de légitimité se construit également par l'expérience professionnelle liée à un champ thématique, on peut ici noter plus de souplesse dans la caractérisation même des pré-requis de l'animation. La nature du besoin ou de création d'un réseau peut naître d'une forme d'auto-saisine de quelques personnes qui, sur un thème donné, estiment nécessaire de construire un réseau (d'échanges culturels ou de coopération internationale, de formation professionnelle pour adultes en lycée professionnel agricole...). La connaissance utile pour l'ouverture d'un réseau tient donc ici plus de l'articulation de la connaissance et de l'envie de faire ensemble, mais cela nécessite cependant une institutionnalisation du mode d'organisation.

2.2.3- Compétences requises pour être animateur de réseau...

Un socle de compétences communes aux animateurs des différents réseaux s'est dégagé en faisant une synthèse de l'enquête menée par les chargés d'étude de l'OMM. Le tableau ci-dessous (figure n°21) reprend sous forme synthétique les résultats obtenus avec un agencement des points importants en quatre items : les activités principales, les savoirs, les savoirs faire et les savoirs être.

Figure 21 : Proposition d'une fiche-type d'activités de l'animateur de réseau du MAAF

Activités principales	
<ul style="list-style-type: none"> • Faire bénéficier le réseau de son expertise dans le domaine. • Contribuer à définir des expertises dans le domaine de son réseau à confier à ses membres ou des organismes tiers, des partenaires... • Développer des capacités d'anticipation, une vision d'ensemble dans le domaine correspondant. • Détecter l'innovation dans son domaine et être en capacité de la mettre en débat au sein de sa communauté. • Développer des dispositifs de veille documentaire ou s'intégrer à des réseaux de veille documentaire existants pour rester informé des avancées de son domaine. • Animer son réseau selon les modalités définies avec le pilote de ce dernier. • Connaître et faire participer à son réseau les acteurs externes proches de la thématique abordée. • Savoir exercer une forme d'influence dans le domaine du réseau permettant de peser, d'orienter l'action publique (forme de lobbying...). 	
Savoirs	Savoirs Faire
<ul style="list-style-type: none"> • connaissances techniques ou scientifiques dans le domaine d'activité du réseau, • connaissances réglementaires, • connaissance de l'organisation et des missions du MAAF, • connaissance des politiques publiques portées par le MAAF, • connaissance de l'environnement, des structures, des acteurs du domaine, • veille juridique. 	<ul style="list-style-type: none"> • animer un collectif, conduire une feuille de route, capacité d'organisation, • savoir négocier, rendre compte, • capacités d'analyse et de synthèse (rédactionnelles, expression orale...), • conduire des réunions, • maîtriser les outils de communication et de partage d'information, • savoir transmettre en interne et en externe.
Savoirs Etre	
<ul style="list-style-type: none"> • avoir le sens des relations humaines • être à l'écoute • être disponible • être réactif • être patient • être rigoureux • avoir le sens de la diplomatie • avoir le sens de la pédagogie 	

À ce socle commun, s'ajoutent des compétences techniques ou scientifiques et des savoirs-faire spécifiques à chaque direction technique.

- À la DGAL, des connaissances techniques en pharmacie vétérinaire, en produits à base de viande (PABV), en aquaculture et des connaissances de base en agronomie et en environnement sont notamment requises pour animer un réseau. Un savoir-faire spécifique a été identifié : maîtriser la conduite d'une inspection.
- À la DGER, des connaissances dans le domaine de la pédagogie, l'ingénierie de projet éducatif ou de projet de formation, la gestion d'un budget, font partie des compétences d'un animateur de réseaux. L'animation des réseaux géographiques requiert également la connaissance du pays concerné, l'ingénierie de projet de développement et de solides compétences linguistiques. La maîtrise d'une ou plusieurs langues étrangères avec, a minima, l'anglais (et jusqu'à 5 langues parlées pour un des répondants) constitue une compétence spécifique recherchée.

- À la DGPE, plusieurs animateurs de réseau ont pointé la nécessité de posséder des compétences approfondies dans le domaine de la prévision budgétaire et de l'analyse financière. Dans un contexte européen ou international, avoir des compétences relationnelles s'avère également indispensable. Ces compétences semblent insuffisamment développées au MAAF et peu présentes dans les critères de recrutement au regard d'autres dimensions plus techniques par exemple. Il faut également maîtriser des langues étrangères, avoir de bonnes capacités d'adaptation aux différents contextes culturels des interlocuteurs et savoir négocier.
- Au SG, les compétences d'animateur de réseau nécessitent de disposer d'une aptitude à la définition de stratégies, d'une connaissance approfondie de l'organisation du travail dans les services, d'une ouverture interministérielle et de posséder des compétences managériales utiles à expliciter des procédures d'harmonisation de politiques publiques déclinées dans une dimension interministérielle.

Au final, la question des compétences pour les animateurs de réseaux du MAAF couvre quatre grands domaines qui sont en quelque sorte les invariants de leur identité. Ces quatre champs de compétences sont : la conduite de projets, les compétences de spécialisation, d'expertise et de management (voir figure 22).

La conduite de projets constitue le champ de compétences majeur qui donne à l'animateur sa légitimité dans la durée auprès des membres de son réseau. Conduire les projets, c'est mettre en œuvre une démarche globale qui concilie cinq dimensions :

- **personnelle**, pour affirmer un type d'engagement et des apprentissages spécifiques à conduire,
- **sociale**, pour construire la dynamique des projets avec d'autres,
- **technique**, pour rassembler tous les éléments qui vont permettre au réseau de travailler,
- **économique**, pour financer la réalisation des projets, les chantiers mis en œuvre,
- **temporelle**, pour borner la durée des projets et assurer la remise dans les délais des chantiers, des études, des expertises réalisées.

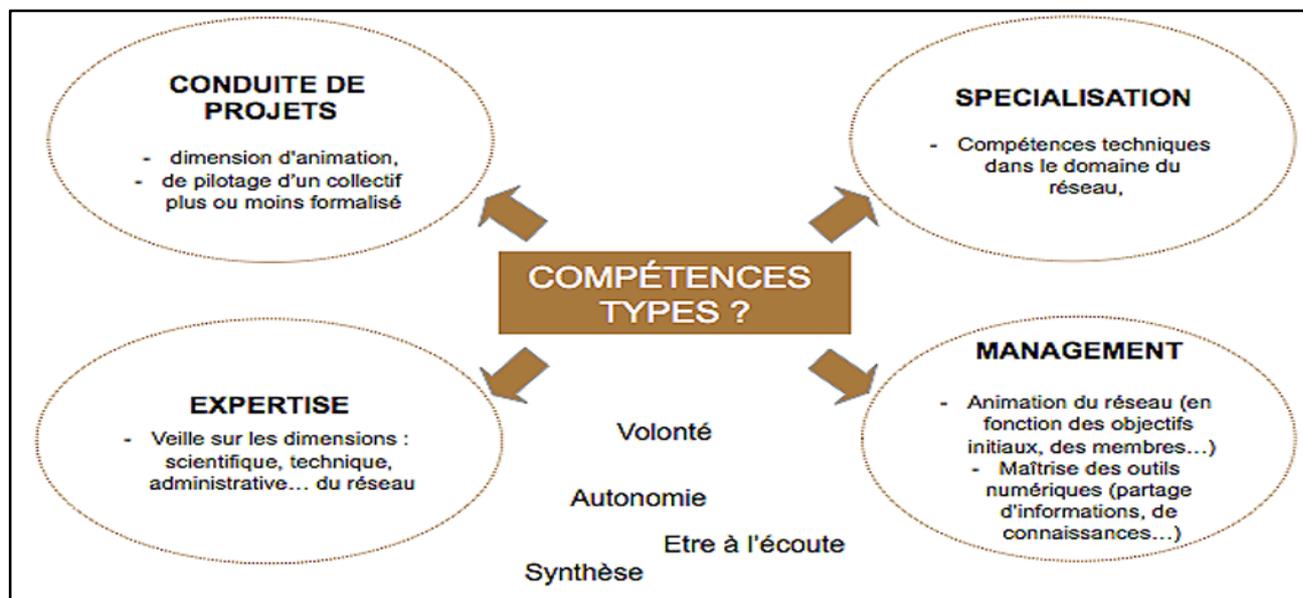
Des compétences de spécialisation sont utiles pour l'animation de réseaux. Elles concernent des animateurs ayant acquis des connaissances scientifiques, techniques et/ou administratives de haut niveau (thèse de doctorat par exemple) et disposant d'une notoriété nationale ou internationale. Ces compétences permettent même parfois aux agents d'exercer le pilotage des réseaux, tant leur vision du sujet est intégrative, globale.

Des compétences d'expertise de domaine sont également indispensables pour les animateurs de réseaux. Elles peuvent être définies comme des compétences acquises dans la durée et dans un domaine technique ou administratif. Ces compétences relèvent aussi d'une vision stratégique des politiques du MAAF et concernent souvent des agents ayant une longue expérience des services de l'Etat, en centrale ou aux niveaux régional ou départemental. Elles sont à mettre en relation avec la mise en place d'un dispositif de reconnaissance et d'évaluation de l'expertise au MAAF, dont

les modalités opérationnelles ont été précisées dans une note de service récente¹⁷ suite à la circulaire d'orientation sur les parcours professionnels du MAAF.

Les compétences en management illustrent le quatrième champ de compétences des animateurs de réseaux. Il reste cependant un maillon faible car le management n'est pas à proprement parler affirmé comme une caractéristique essentielle de l'animateur de réseau au MAAF. Pour autant, animer un réseau conduit bien à s'inscrire dans une forme de management, comme chef d'orchestre ou chef de projet. Cela nécessite donc des capacités pour créer du lien entre les membres, impliquer des personnes différentes autour d'un projet commun,... Le management est ici pris, non pas comme une forme d'autorité sur les membres d'un réseau, mais plutôt comme une manière d'instaurer un travail d'égal à égal, facilitant le passage de la logique d'obéissance hiérarchique à une logique de participation à un travail collectif ou collaboratif.

Figure 22 : Les quatre champs de compétences de l'animateur de réseau du MAAF



2.2.4- Quelle valorisation pour la fonction d'animateur de réseau ?

L'animation de réseau est généralement considérée comme une étape dans le parcours professionnel permettant de mieux connaître un domaine, d'appréhender le fonctionnement d'une structure, les missions des services sur le territoire et de mieux comprendre les jeux d'acteurs. Animer un réseau permet de sortir du fonctionnement hiérarchique habituel avec un potentiel d'évolution vers le management transversal et le travail en mode projet¹⁸.

¹⁷ « Mise en place d'un dispositif de reconnaissance et d'évaluation de l'expertise au ministère chargé de l'agriculture. », note de service SG/SRH/SDMEC/2015-658, 29, juillet 2015, 10 pages.

¹⁸ Dans le rapport « *Stratégie d'organisation à 5 ans de l'administration territoriale de l'Etat* » (voir bibliographie p 75), le travail en mode projet peut être défini « comme une modalité particulière de coordination et de maîtrise d'un ensemble d'activités et de compétences qui concourent, dans un temps donné, à un objectif spécifique en tenant compte de contraintes de délais de coûts ou de ressources. Cette modalité de coordination ne se fonde pas sur les cadres hiérarchiques habituels mais y substitue une chaîne de responsabilité propre au projet considéré ».

C'est aussi un moyen :

- d'acquérir de nouvelles compétences, de développer ou d'approfondir des connaissances,
- de valoriser des compétences acquises dans des postes précédents,
- d'évoluer vers un autre poste grâce aux contacts établis dans le cadre du réseau,
- de valoriser des actions réalisées à titre bénévole dans un cadre extra-professionnel.

Pour autant, l'absence de reconnaissance de la fonction d'animation a été citée à plusieurs reprises dans les enquêtes réalisées. Hormis à la DGER où il existe une fiche de poste « animateur de réseau », cette fonction et les compétences rattachées sont rarement mentionnées dans la fiche de poste des agents qui l'exercent. L'action dans le réseau repose souvent sur l'engagement personnel de l'animateur. Au cours des entretiens, certains bien que très motivés au départ, ont fait part de leur « essoufflement » à terme, ce qui pose la question de la transmission des compétences acquises, d'une forme de capitalisation des pratiques générées.

Si la décision de devenir animateur est avant tout un choix personnel de l'agent, certains animateurs n'ont pas nécessairement réfléchi à ce que cette expérience d'animation pourrait apporter dans leur parcours professionnel. La question de l'animation de réseau est d'ailleurs plus une discussion bilatérale entre le pilote d'un réseau et l'animateur émettant le souhait de se consacrer à cette mission. Il est assez rare que l'agent désireux d'animer un réseau interpelle son chef de service sur cette activité, pour des raisons d'ailleurs très différentes. Certains auront des craintes à solliciter leur hiérarchie, cette dernière pouvant juger non indispensable cette activité au regard d'une fiche de poste qui ne la mentionne pas. D'autres chercheront à diversifier leurs compétences et jugeront qu'il est préférable d'échanger avec les pilotes des réseaux eux-mêmes pour faire valoir des compétences pas assez reconnues en interne. D'autres enfin ne penseront pas à cette éventualité d'une discussion ouverte avec leurs chefs de service, ces derniers étant trop accaparés par d'autres missions.

Des bonnes pratiques RH pour la fonction d'animateur de réseau

Au cours des entretiens, deux bonnes pratiques RH ont été relevées pour accompagner les nouveaux membres des réseaux.

1) Organiser l'accueil des nouveaux membres au sein du réseau

Au RAPS, l'intégration des nouveaux IGAPS est facilitée par la mise en place d'un système de tutorat de proximité, souvent assuré par le coordinateur de la MAPS. Un entretien permet de mesurer l'écart entre la maîtrise de compétences requises et les besoins de compétences. Ces derniers peuvent porter sur des connaissances techniques ou RH.

Dans le réseau des DRFC, un accompagnement par la formation est proposé aux nouveaux arrivants. L'animatrice du réseau veille à ce qu'ils suivent dans les premiers mois de leur prise de fonction le parcours IGPDE « responsable de formation » (http://www11.bercy.gouv.fr/catalogue-igpde/co/168_1.html - consulté en ligne le 15 novembre 2015). Ce cursus de 9 jours comprend 4 modules sur les thèmes suivants : la formation, un levier de GRH et de management, élaborer un plan de formation, concevoir le cahier des charges d'une formation et sélectionner un prestataire, évaluer la formation.

2) Veiller au maintien et au développement des compétences de ses membres

Dans le réseau de réseaux « contrôleurs de gestion », le réseau d'appui inter-régional (RAI) constitue un véritable réseau de formateurs internes qui assure notamment la formation des membres du réseau aux évolutions de l'outil Nomade.

Lors d'un groupe d'échanges, l'animatrice du réseau des DRFC a par ailleurs indiqué que le tutorat et la formation par les pairs concourent au maintien de la transmission du savoir et des compétences en complément des actions de formation qui peuvent être organisées.

Par ailleurs, l'administration peut craindre une trop grande autonomisation des animateurs de réseaux dont l'activité, et celle des membres, peuvent ne plus correspondre aux priorités des politiques publiques du MAAF, d'où la nécessité de conforter le lien pilote-animateur, **en évitant la confusion des rôles**. De surcroît, le temps de travail consacré à cette fonction est très hétérogène. De 100 % pour les animateurs de réseau clairement identifiés comme tels en administration centrale ou directions techniques jusqu'à 5 % pour des agents en région qui assurent cette fonction en plus de leurs missions. Pour d'autres, le rôle d'animation n'est pas remis en cause mais le temps nécessaire n'a pas été prévu ni quantifié. Le peu de temps consacré à cette fonction oblige alors l'animateur à prioriser ses actions d'animation.

Certains animateurs déplorent l'absence de prise en compte de cette mission dans leur parcours professionnel, qui permettrait de valoriser les compétences acquises dans cette fonction. Si la reconnaissance de compétences très pointues par la création d'une fonction de spécialiste de domaine a été évoquée, elle ne répond que partiellement à l'objectif d'un maintien de réseaux qui ne sont pas tous axés sur l'expertise dans des thématiques prioritaires, il convient de s'interroger sur des pratiques de professionnalisation à la fonction d'animation qui permettraient de sortir « d'une animation sur le tas » ou perçue comme telle, en travaillant l'échange de pratiques avec des animateurs plus expérimentés, des parcours à la prise de fonction d'animation de réseaux.

ZOOM SUR...

Des bonnes pratiques d'animation de réseau

Comme pour le pilote, l'animateur de réseau possède des profils variés qui sont liés tout autant aux motivations personnelles conduisant à cette mission qu'à des compétences détenues qui permettent d'asseoir une légitimité, auprès du pilote mais aussi des membres du réseau. Si nous avons déjà proposé quatre grands champs de compétences types pour l'animation de réseau (figure 22) ainsi qu'une fiche type d'activités (figure 21), nous pensons que certaines bonnes pratiques pourraient être utilement recommandées, notamment dans la prise de fonctions des nouveaux animateurs (voir préconisations opérationnelles en partie 3).

- assurer un lien permanent avec le pilote,
- proposer, faire valider par le pilote la composition du réseau,
- définir les règles de fonctionnement et veiller à leur respect,
- organiser, favoriser, réguler les échanges entre les membres du réseau,
- formaliser les productions du réseau, leur partage et les proposer au pilote,
- établir des bilans périodiques partagés avec le pilote, les membres du réseau.

Loin d'être exhaustive, cette liste mériterait un travail d'approfondissement qui pourrait être demandé à la suite de cette étude...

2.3- Les formes de travail collaboratif des réseaux

Qu'entend-on par travail collaboratif ?

D'après l'Office québécois de la langue française, le travail collaboratif se définit comme « *l'utilisation de ressources informatiques, dans le contexte d'un projet réalisé par les membres d'un groupe de travail reliés en réseau* » (Office Québécois de la langue française, http://gdt.oqlf.gouv.qc.ca/ficheOqlf.aspx?ld_Fiche=8874550). Les formes prises par cette modalité de travail sont donc dépendantes des usages informatiques des membres des réseaux et des compétences qu'ils peuvent développer sur ces outils en plein essor.

Une catégorisation des outils collaboratifs parfois complexe à démêler

Les outils collaboratifs ont pour vocation de réduire les contraintes relationnelles entre les membres d'un réseau en facilitant l'organisation du travail, en suscitant la concertation, la co-conception, en réduisant les pertes de temps et en optimisant l'intelligence collective au service de la finalité des réseaux. Ils regroupent quatre grands domaines d'outils¹⁹ :

- de communication (courriers électroniques, listes de discussion, visioconférence, tableau blanc interactif, messagerie instantanée...),
- de partage d'applications et de ressources (outils d'écriture collaborative comme les wiki, des plateformes de travail collaboratif...),
- d'information et de gestion des connaissances (liste de diffusion, blogs professionnels, portails, annuaires électroniques...),
- de coordination et de gestion de projet (agendas partagés, outils de synchronisation, gestionnaires de tâches...).

Si ces quatre grands domaines concernent une bonne part des réseaux du MAAF, leurs usages n'est pas forcément incité par l'administration centrale, certaines solutions logicielles n'étant pas toujours gratuites ou n'entrant pas dans les systèmes de sécurité définis par la Direction des Systèmes Informatiques. Les freins sont donc encore forts à une généralisation de ces outils dans les réseaux du MAAF, ce qui a conduit certains animateurs à développer en dehors des réseaux informatiques du Ministère des outils collaboratifs « parallèles » (à partir de postes informatiques personnels par exemple). Cela complique de fait, la possibilité de capitaliser et conserver une mémoire collective des travaux des réseaux en même temps que cela montre une capacité d'adaptation qui correspond finalement assez bien à l'esprit des réseaux (innovation, inventivité...).

¹⁹ Catégorisation définie par Alexandre Piquet, 2009 : « *Guide pratique du travail collaboratif : Théories, méthodes et outils au service de la collaboration.* » Août 2009, 80 p. :http://www.a-brest.net/IMG/pdf/Guide_pratique_du_travail_collaboratif.pdf

Il y a dans ces freins matière à envisager une action concrète tournée vers un plus grand développement des outils numériques en faveur des réseaux du MAAF (voir préconisation 2 en troisième partie de ce rapport).

La situation du travail collaboratif dans les réseaux du MAAF

Le MAAF ne part pas de rien sur le sujet. Des pratiques de travail collaboratif existent depuis de nombreuses années, mais ne sont pas développées de la même manière entre les directions de l'administration centrale. Cela tient d'une part à une absence de véritable institutionnalisation de cette forme de travail à distance, mais aussi, d'autre part, de l'organisation même des services de l'Etat.

Certains ont besoin de diffuser, partager leurs travaux avec une communauté importante, c'est le cas de la DGER avec les établissements, les enseignants et les apprenants. En effet, de par ses missions d'innovation pédagogique, ses plans en faveur du numérique éducatif, la DGER a mis en oeuvre des modalités de communication, de partage d'informations qui ne sont pas négligeables. Les établissements d'enseignement supérieur agricoles ont largement contribué à cet essor. Le CEP de Florac a par exemple développé des outils de coordination et de gestion de projets performants via une ferme de wiki qui permet à des enseignants de l'enseignement technique agricole de partager des ressources, mais également de travailler à distance les uns des autres sur des projets nombreux.

D'autres n'ayant besoin que d'outils simples de partage pour un usage restreint (c'est le cas des intranets pour certains services du SG par exemple) n'ont pas vocation à utiliser toute la palette des outils collaboratifs existants. Les outils de communication restent en effet les principaux moyens de partager des données, d'exercer des formes de travail en commun (messagerie électronique, liste de discussion, visioconférences...).

Figure 23 : Page d'accueil d'un wiki lié à l'éducation socio-culturelle (ferme de wiki de Florac)

Source : <http://reseaux.cdrflorac.fr/ferme/wikis/WIKI048/wakka.php?wiki=PagePrincipale>

PARTIE 3

PRECONISATIONS OPÉRATIONNELLES

3.1- Orientations générales	p 56
3.2-Présentation des préconisations opérationnelles	p 57

La présente étude distingue deux types de propositions : d'une part des **orientations générales** qui donnent des grands principes d'action sur l'évolution des réseaux du MAAF, d'autre part, des **préconisations opérationnelles**, visant à cibler des actions précises à mettre en œuvre dans un pas de temps assez court.

3.1- Orientations générales

En premier lieu, il s'agit de conforter les modalités diversifiées de gouvernance au sein des réseaux du MAAF, afin de maintenir ces singularités qui accompagnent la qualité et la capacité d'innovation

Ainsi, l'approche diffusionniste des réseaux de la DGER dont la production doit essaimer jusqu'à l'apprenant et contribuer à appuyer la réflexion sur le lien pédagogie-métiers ; l'approche fonctionnaliste de la DGAL qui responsabilise par une organisation hiérarchique les modalités d'action ; l'approche en mode projet de la DGPE qui valorise les croisements entre différentes compétences issues de l'administration mais aussi de la recherche et des territoires ; l'approche du SG par sa capacité à mettre en réseau des réseaux à dimension ministérielle, sont des modalités d'organisation qu'il convient de maintenir, renforcer et partager. L'étude n'a pas eu vocation à restituer l'ensemble de la richesse des documents produits par les réseaux indiqués par les participants à l'enquête. Mais il ressort de ce premier travail d'identification un nombre très important d'initiatives appuyant l'évolution des politiques publiques du MAAF. Elles doivent à présent être mieux valorisées et capitalisées, tant elles servent la réflexion sur l'accompagnement d'actions, d'initiatives et réaffirment le rôle majeur de l'Etat dans les territoires.

Le travail en réseau doit également combiner de manière équilibrée l'usage des outils numériques et le recours aux échanges sur le terrain

Compte tenu du caractère éminemment technique des politiques publiques du MAAF, les réseaux doivent rester cet espace de partage, de confrontations des compétences des agents sur le terrain. Ils doivent absolument intégrer dans leurs activités, des temps de partage de pratiques in situ, en situation contextualisée, sur des cas concrets et abordés en liaison avec d'autres partenaires (administratifs, territoriaux, professionnels...). L'usage du numérique ne doit en aucun cas se substituer à cette approche mais doit au contraire faciliter l'échange de connaissances des uns et des autres sur ce qui se fait autour d'eux. C'est donc un décloisonnement des réseaux qu'il convient d'engager, sorte de mise en réseau des réseaux ayant en commun des politiques publiques.

Le partage de bonnes pratiques est un enjeu majeur des réseaux du MAAF

Il doit être envisagé en deux temps : tout d'abord celui qui engage un travail soutenu de partages des bonnes pratiques au sein des réseaux du MAAF et dont cette étude ne restitue qu'une infime partie des actions engagées en ce sens. Ensuite, le second temps consistera à concevoir des modalités de travail adaptées à une dimension interministérielle et à de nécessaires collaborations des réseaux avec ceux des collectivités territoriales. Ce partage de bonnes pratiques doit être à l'avenir pensé de manière décloisonnée entre les services de l'Etat et les collectivités territoriales notamment avec le niveau régional. En effet, bon nombre de politiques publiques vont à l'avenir inciter de nouvelles collaborations au sein des nouvelles régions et des répartitions de compétences à mettre en œuvre suite à la réforme de l'administration territoriale telle que définie lors du conseil des Ministres du 22 avril 2015.

Un autre enjeu est de repérer et développer l'identification des compétences expertes des agents du MAAF.

Si la note de service de juillet 2015 sur la « mise en place d'un dispositif de reconnaissance et d'évaluation de l'expertise » va favoriser cette prise en compte, il faut également utiliser les réseaux comme des incubateurs de nouvelles compétences à valoriser par ce dispositif²⁰.

3.2- Présentation des préconisations opérationnelles

Le nombre de préconisations opérationnelles a été limité à cinq. Ce choix résulte d'une volonté de prioriser les actions à mener en vue de conforter la dynamique des réseaux du MAAF et d'ouvrir également d'autres chantiers dans les années à venir pour faire de cette thématique un véritable enjeu d'accompagnement des politiques publiques. A l'instar du développement des réseaux du MEDDE, consultés tous les ans pour faire remonter les besoins de formation des agents des DREAL notamment, l'action des réseaux du MAAF pourrait être valorisée par la mise en œuvre opérationnelle des préconisations qui suivent.



1- Elaborer un dispositif de suivi des réseaux p 58



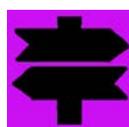
2- Développer les outils numériques des réseaux p 59



3- Construire un plan de formation des animateurs p 60

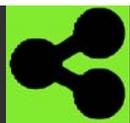


4- Activer des groupes d'échanges thématiques p 61



5- Engager l'ouverture des réseaux dans les territoires... p 62

²⁰ Les profils de spécialistes, experts ou experts internationaux tels que définis en annexe 1 de la note de service évoquée peuvent tout à fait concerner des agents dont le pilotage ou l'animation de réseaux aura contribué à leur donner ces conditions pour candidater.



Objectif de la préconisation

L'étude a mis en évidence le nombre conséquent de réseaux au sein du MAAF. Cette identification, qui a sans doute laissé encore quelques réseaux en chemin, souligne la nécessité de **construire une base de données des réseaux qui puisse être actualisée régulièrement** sur un certain nombre d'items. Il semble nécessaire de construire deux types de référencement :

° **un tableau de suivi** qui permette au sein du MAAF, à ses administrations centrales et régionales de disposer d'une vision globale des réseaux existants. Le pas de temps de cette actualisation devra être annuel afin de mentionner les réseaux nouvellement créés, voire ceux qui sont abandonnés (ce que l'étude n'a pas repérés cependant).

Nous proposons ainsi 7 champs qui pourraient être renseignés dans un tableau d'ensemble des réseaux du MAAF :

Nom du réseau	Direction de rattachement	Pilote du réseau	Animateur du réseau	Date de création du réseau	Mail animateur	Site intranet/ internet du réseau
---------------	---------------------------	------------------	---------------------	----------------------------	----------------	-----------------------------------

° **une page ou un onglet web sur le site du MAAF** (intranet et extranet) qui permette de communiquer régulièrement sur les actions des réseaux. Cette forme de valorisation sur le web donnerait une plus grande visibilité aux réseaux en interne tout d'abord mais aussi aux partenaires du ministère.

Mots clés :

- annuaire des réseaux
- base de données
- outil de suivi
- web des réseaux

Echéance de mise en œuvre :



Opérateur(s) possible(s) :

- Service de la Modernisation
- Observatoire des Missions et des Métiers
- DICOM

Bonnes pratiques / exemples à consulter :

- Présentation des réseaux de la DGER : <http://chlorofil.fr/typologie/reseaux-et-annuaires.html>
- Présentation web du réseau scientifique et technique du MEDDE et du MLETR : <http://www.rst.developpement-durable.gouv.fr/qu-est-ce-que-le-rst-r1.html>



Objectif de la préconisation

L'usage des outils numériques pour faciliter les échanges entre les membres des réseaux et valoriser les travaux est hétérogène. Si les réseaux de la DGER en ont une pratique marquée (dans les établissements d'enseignement technique agricole notamment), il n'en est pas de même pour des réseaux dont l'animation se fait à partir de postes informatiques situés dans les locaux des services de l'Etat (en administration centrale comme en services déconcentrés). Les paramètres de sécurité des services informatiques restent en effet très contraignants pour l'essor de formes diversifiées de partage des données, de travaux collaboratifs. Cette situation s'avère contreproductive pour la capitalisation de l'action des réseaux et met en exergue une absence de stratégie du ministère pour valoriser les expertises, les actions menées par l'ensemble des réseaux (dont les travaux peuvent être diffusés toutefois). A une plus large échelle, une réflexion est en cours dans le cadre des travaux du réseau interministériel de l'Etat (RIE) visant à un système d'information unifié de l'Etat permettant la sécurisation mais aussi l'interconnexion des réseaux informatiques des ministères. Pour autant, et sans attendre ces développements, la préconisation met donc en avant deux objectifs combinés :

- ° améliorer l'accès à des logiciels de partage ou à des plates-formes de données compatibles avec les systèmes informatiques du MAAF. L'usage de ces espaces et logiciels dédiés étant de capitaliser au maximum les informations produites et les travaux menés, année après année.
- ° Développer un plan de formation pour les animateurs de réseaux sur l'utilisation des outils numériques dans les projets menés, afin notamment de les inciter à communiquer plus explicitement sur ce qui est produit.

Mots clés :

- usage des supports numériques
- formation
- plate-forme de partage
- Systèmes informatiques
- valorisation-capitalisation

Echéance de mise en œuvre :



Opérateur(s) possible(s) :

- Service de la statistique et de la prospective
- Service de la Modernisation
- Bureau de la formation continue et du développement des compétences

Bonnes pratiques / exemples à consulter :

- Le site POLLEN qui offre une interface de partage des innovations pédagogiques de l'enseignement agricole : <http://pollen.chlorofil.fr/>
- Le site FERME DE WIKIS qui héberge une ferme de wikis valorisant largement d'ores et déjà les actions des réseaux de l'enseignement agricole : wikis.cdrflorac.fr



Objectif de la préconisation

La valorisation de la fonction d'animateur de réseaux est la condition même de l'existence durable de réseaux. Elle répond à une exigence de professionnalisation des animateurs et permet l'émergence de compétences et d'expertises nouvelles utiles à l'action de l'Etat. Trois objectifs peuvent être ici énoncés pour concrétiser cette préconisation d'un plan de formation des animateurs, correspondant à trois temporalités dans la fonction d'animateur de réseau :

° **Préparer l'entrée dans la fonction d'animation**: il s'agit ici de disposer d'un « kit de formation » des nouveaux animateurs qui leur permettra une meilleure prise de fonction. Cette préparation pourrait être proposée comme une formation disponible dans le catalogue national des formations du MAAF avec un appui des délégués régionaux pour un positionnement plus fin des compétences à développer pour l'animateur. L'idée ici est de faire des animateurs, des praticiens réflexifs (Schön, 1987) c'est-à-dire des acteurs opérationnels dans différents champs de compétences, capables de comprendre pourquoi et comment il faut agir ou développer telle ou telle pratique.

° **Réactualiser leurs compétences d'animation** : cet objectif sous-tend deux choses, d'une part, accompagner la professionnalisation des animateurs en poste pour les aider à acquérir de nouvelles compétences (NTIC par exemple), d'autre part faciliter le positionnement réflexif des animateurs, pouvant parfois s'essouffler dans une mission complexe qui s'apparente à de la gestion multi-projets et pouvant parfois amener à de situations de tension ou de blocage avec les membres de son réseau. Cette phase de réactualisation des compétences peut donner un nouvel élan aux animateurs, comme leur faire prendre conscience qu'il est temps de passer le relai parfois.

° **Valoriser leurs compétences spécifiques d'animation dans leur parcours professionnel** : cela passe par un échange au cours des entretiens annuels d'activité avec le chef de service afin de susciter un véritable dialogue sur le management de réseau et la nature des productions réalisées (le pilote pourrait être invité à dialoguer avec ces derniers en amont de l'entretien également). Le type de missions menées est également fondamental à aborder avec ce dernier. Le rapport annuel d'activité qui est parfois rendu dans le cadre d'un pilotage fonctionnel de réseau pourrait être transmis au chef de service, afin d'orienter l'entretien professionnel. Il s'agit ici de bien faire comprendre de manière régulière au chef de service de l'agent que les compétences acquises par l'animateur du réseau peuvent aussi bénéficier à l'organisation et aux objectifs du service et donc à l'évolution de carrière de l'agent.

Mots clés :

- plan de formation
- animateur de réseau
- parcours professionnel
- compétences

Echéance de mise en œuvre :



Opérateur(s) possible(s) :

- RAPS / Secrétariat Général
- BDCFC.

Bonnes pratiques / exemples à consulter :

- Lettres de mission annuelle des animateurs telles que définies par certains pilotes de réseaux au BRECI ou au BDAPI de la DGER.
- Au réseau des DRFC, l'accompagnement formation proposé aux nouveaux arrivants.



Objectif de la préconisation

Cette préconisation est née de l'idée que le croisement de réseaux travaillant sur des thématiques similaires ou complémentaires pourrait être plus largement développé. Les thématiques sont nombreuses pour permettre d'engager des temps d'interconnaissance des actions menées par les réseaux. Sous l'impulsion d'une animation confiée à un tiers, il serait utile de construire des regroupements de réseaux ayant à partager, confronter leurs travaux. L'initiative de groupes d'échanges thématiques pourrait être imaginée sous deux formes :

° **des demi-journées d'échanges en réseaux travaillant sur une même thématique de politique publique** : le but de ces temps d'échanges est de mieux se connaître pour partager qui fait quoi en tenant compte de l'évolution des postes et des missions, des productions qui pourraient intéresser d'autres réseaux. Cette approche pourrait prendre appui sur le modèle des groupes d'échanges menés dans l'étude sur les thématiques de l'agroécologie et de la sécurité sanitaire des aliments (voir annexe 3).

° **et/ou des journées « réseaux » dont le but serait tous les deux ans d'animer un appel à projets dédié à ces derniers** : il permettrait à différents réseaux d'une même thématique de bâtir une proposition de travail visant à présenter aux autres ce qui est produit, partageable et envisageable en commun. Cette forme d'appel à projets est à construire sur la base d'un cahier des charges qui pourrait être construit sur le modèle d'un appel à communications dans le cadre de thématiques pré-définies (pour illustrer cela un exemple possible : la diffusion des pratiques agroécologiques, quelles expériences initiées par les réseaux du MAAF ?). Les réseaux identifiés sur ces thématiques (à titre principaux ou secondaires) seraient invités à rédiger une fiche d'intention précisant ce qu'ils font sur le sujet. Un degré supplémentaire dans l'organisation de cet appel à projets serait de contraindre les réponses autour de projets partagés (en cours ou en gestation) entre différents réseaux de différents services (du MAAF, en interministériel, avec les territoires...). Le Centre d'Etudes et de Prospective du MAAF pourrait être associé à cette démarche pour apporter un cadrage prospectif de la thématique étudiée ou d'une politique emblématique du MAAF et aider ainsi à mieux définir la stratégie des réseaux présents, entre laboratoires d'innovation et accompagnateurs des politiques publiques.

Mots clés :

- groupe d'échanges
- capitalisation-mutualisation
- interconnaissance
- travail en réseaux des réseaux

Echéance de mise en œuvre :



Opérateur(s) possible(s) :

- chaque administration centrale.
- Service de la Modernisation

Bonnes pratiques / exemples à consulter :

RAS

**Objectif de la préconisation**

Les réseaux doivent évoluer avec la réorganisation des services de l'Etat liée à réforme territoriale en cours. Dans un contexte où les politiques agricoles sont de moins en moins strictement agricoles et qu'elles ont à voir avec une pluralité de partenaires territoriaux, il nous semblait nécessaire de formuler une préconisation qui suggère une ouverture des réseaux du MAAF dans les territoires. Ou, autrement dit, comment inventer les nouvelles manières d'articuler des compétences entre les différents échelons territoriaux de l'action de l'Etat et des collectivités territoriales ?

Si l'étude n'a pas directement investigué ce champ de l'adéquation des réseaux du MAAF avec ceux des autres ministères et des collectivités territoriales, cette préconisation fait appel à une vision tendancielle du rôle de l'Etat dans les années à venir. Avec la décentralisation, il est probable que l'Etat sera une tête de réseau sur de multiples projets, mais sa capacité à intervenir composera avec le poids des conseils régionaux et les exigences des autres collectivités territoriales. Pour être pertinents et efficaces, les réseaux du MAAF devront opérer une double mue : celle d'une meilleure articulation entre ministères ayant à gérer des politiques publiques à compétences partagées (MAAF-MEDDE par exemple sur la biodiversité forestière...) ; celle d'une hybridation des réseaux du MAAF avec les réseaux territoriaux (comme c'est un peu le cas avec le Réseau Rural National par exemple).

Cette préconisation opérationnelle fait donc clairement référence à la double nécessité pour les réseaux du MAAF à développer les échanges de pratiques à deux niveaux :

- en **interministérialité**, notamment avec le MEEDE, le METL sur les politiques publiques transversales de l'agro-biodiversité, de l'urbanisme et de la planification territoriale (notamment foncière), de la gestion du vivant...etc.
- en **interterritorialité**, notamment avec les réseaux territoriaux organisés dans le cadre des dispositifs européens de type LEADER, de territoires « labellisés » pour les démarches innovantes, expérimentales qu'ils peuvent développer comme les parcs naturels régionaux. Il conviendrait aussi de rapprocher les réseaux du MAAF des réseaux développés en appui aux collectivités territoriales comme ceux mis en œuvre par Mairie Conseils ou le réseau rural.

Mots clés :

- interterritorialité des réseaux
- interministérialité des réseaux

Echéance de mise en œuvre :**Opérateur(s) possible(s) :**

- les administrations centrales

Bonnes pratiques / exemples à consulter :

RAS

CONCLUSION

Cette étude sur les compétences en réseau au sein du MAAF revêt un caractère exploratoire qu'il convient de réaffirmer en conclusion. Le cahier des charges, peu classique pour l'OMM, dresse un premier état des lieux des réseaux, de leurs fonctionnements, de leurs productions, mais également des ressources humaines à l'oeuvre pour mener à bien les missions d'interface qu'ils assurent. L'exigence d'un rapport ne permettait pas de rendre compte de la diversité et de la richesse de tous les points de vue exprimés par les animateurs ou pilotes ayant répondu aux sollicitations de l'équipe-projet. Le but de ce travail n'était évidemment pas exhaustif, mais il devait contribuer à donner une vision la plus claire possible de l'organisation des réseaux du MAAF.

Au fur et à mesure de l'avancée du travail, nous avons rencontré une profusion d'initiatives faisant de cette organisation en réseau une véritable composition rhizomique, au sens de ramifications parfois difficiles à cerner, entre réseaux, membres de ces derniers. Mais comme le rhizome qui participe au décolmatage et à la stabilisation des sols, les réseaux ont une fonction parfois souterraine mais indispensable à l'émergence, la conduite et l'évaluation critique des politiques publiques.

Cinq enjeux possibles peuvent être définis sur la base de ce rapport :

- La prise en compte des préconisations opérationnelles devrait s'engager dans un cadre inter-services pour une meilleure appropriation collective des démarches menées. Cette lecture stratégique croisée pourrait permettre de mieux inscrire le rôle des réseaux dans la valorisation et l'explicitation des politiques publiques agricoles en interne, en direction des autres ministères, mais également vers les territoires et leurs acteurs.
- L'affirmation du rôle des réseaux au sein du MAAF est également un défi lancé à l'Etat dans la réflexion de modernisation de l'action publique. Les nouvelles modalités de travail peuvent contribuer à développer des pratiques qui resteront à adapter à des enjeux de gestion de ressources humaines qu'il ne faudra pas ignorer. Cette affirmation doit également être un moyen de penser la prospective des politiques publiques dans une vision plus décloisonnée.
- Un autre enjeu sera de suivre l'évolution des réseaux dans un contexte territorial changeant : les nouvelles régions et les transferts de compétences entre l'Etat et les Régions. Une vision stratégique, portée sur un redéploiement qui affirme le rôle et les missions des réseaux, devrait contribuer à stabiliser ou à développer des réseaux dans des thématiques émergentes. Elle devrait également aborder le devenir de réseaux ne correspondant plus aux enjeux des politiques publiques définies.

- De même, l'affirmation d'une reconnaissance institutionnelle des fonctions de pilote et d'animateur de réseaux est indispensable pour asseoir cette stratégie globale. Cela suppose de bien positionner les enjeux de formation des agents mettant en oeuvre des volontés à contribuer à ces formes de travail en réseaux.

- Enfin, il conviendra d'étudier les moyens de favoriser le travail en réseau en interministérialité, sur certains sujets dont les enjeux incitent à rapprocher des politiques publiques dans une plus grande transversalité (agriculture-environnement entre MAAF et MEEDDE / maîtrise de l'articulation foncière entre fonctions urbaines et agricoles entre MAAF, MEDDE et METL...).

PRÉSENTATION DES ANNEXES

Annexe 1	Cahier des charges de l'étude	p 66
Annexe 2	Liste des réseaux enquêtés	p 70
Annexe 3	Liste des participants aux groupes d'échanges	p 73
Annexe 4	Questionnaire d'enquête	p 74
Annexe 5	Bibliographie	P 76
Annexe 6	Liste des sigles utilisés	p 77
Annexe 7	Liste des figures	p 78
Annexe 8	Table des matières	P 79

ANNEXE 1 : Cahier des charges de l'étude



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

Secrétariat Général

Service des ressources humaines

Mission du pilotage de l'emploi, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines
et de l'observatoire des missions et des métiers (MPEGPRHOMM)

Observatoire des missions et des métiers (OMM)

ETUDE SUR LES COMPETENCES EN RESEAU AU SEIN DU MAAF

CAHIER DES CHARGES

Juin 2014

1. CONTEXTE

Les études de l'observatoire des missions et des métiers (OMM)¹ font régulièrement état d'un nombre important d'**activités exercées en réseau** par les agents du Ministère de l'agriculture, de l'agro-alimentaire et de la forêt (MAAF), selon des **fonctionnements diversifiés et hétérogènes**. Ces activités sont souvent mal recensées par les services et semblent être insuffisamment valorisées et identifiées dans les fiches de poste. Pour autant, elles **participent significativement à la mise en œuvre des politiques du ministère** et des politiques **interministérielles**, soit dans un cadre institutionnel et réglementé, soit de manière plus informelle.

Cette réflexion sur les réseaux intervient dans un contexte marqué par trois éléments :

En premier lieu, la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (LAAF) récemment votée a pour objectif de répondre aux défis :

- **de la compétitivité** pour contribuer au développement productif de la France et conserver une place de premier plan au niveau international ;
- **d'une production alimentaire de haut niveau qualitatif et en quantité suffisante** pour faire face à l'augmentation de la population mondiale ;
- **de la transition écologique** avec le projet agro-écologique pour la France qui a pour objectif de placer la double performance économique et environnementale au cœur de pratiques agricoles innovantes.

La LAAF invite ainsi à revisiter le rôle des réseaux du MAAF dans l'accompagnement et l'appui qu'ils apportent aux politiques publiques de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt.

En second lieu, une réflexion est actuellement menée par le service des ressources humaines du MAAF sur les parcours professionnels des spécialistes et des experts de domaine, conduisant à interroger les usages de ces compétences dans une dynamique de réseaux.

¹

- Les métiers de la forêt et du bois - étude OMM, 2014

- Les compétences techniques au MAAF - étude OMM, 2013

- Personnes ressources et référents au service des politiques de santé publique vétérinaire - étude OMM, 2008

Enfin, **l'émergence de nouvelles compétences et le maintien de compétences rares** constituent un enjeu essentiel pour répondre à l'évolution des missions et des moyens en personnels du ministère. Un travail de révision du décret d'attribution des préfets est en cours pour faciliter **la mutualisation de ces compétences** aux niveaux interdépartemental, régional voir interrégional. Il produira une analyse précise des domaines pour lesquels cette forme d'organisation serait bénéfique².

Dans cette perspective, il s'agit notamment de répertorier les activités conduites en réseaux qui contribuent particulièrement à la mise en œuvre des missions du MAAF, d'en connaître les modalités de fonctionnement et d'en valoriser les résultats dans le cadre de relations partenariales avec les collectivités territoriales.

2. OBJECTIFS DE L'ETUDE

2.1 - La problématique

Dans un contexte de réforme de l'Etat, la transmission et la valorisation des savoirs et des connaissances acquises et produites dans les services et au sein des réseaux professionnels deviennent un enjeu majeur pour assurer la qualité de la mise en œuvre des missions.

La présente étude a pour objectifs de favoriser l'identification, l'émergence et la diffusion de bonnes pratiques, tous secteurs confondus, dans un souci d'efficacité accrue et de rationalisation, là où elle s'avèrerait nécessaire.

A cette fin, il paraît d'abord essentiel de dresser un état des lieux des réseaux du MAAF internes aux différents services centraux et régionaux et partagés en interministériel. La connaissance de ces réseaux visera à mieux identifier les compétences (collectives et individuelles) requises pour leur fonctionnement et leur efficacité quant à la mise en œuvre des politiques publiques.

Un second enjeu est de savoir comment conserver, capitaliser, valoriser et transmettre les savoirs et les connaissances acquises et produites dans les services et qui font l'objet d'échanges via les réseaux (notion de patrimoine immatériel³,...).

Cette analyse permettra enfin d'identifier les conditions de réussite des travaux en réseau à travers l'analyse de leur mise en place, de leur fonctionnement et leur évolution dans le temps. Elle pourrait également permettre une approche prospective de l'évolution des réseaux sous la forme de scénarios et selon des indicateurs thématiques corrélés aux politiques publiques du MAAF.

2.2 - Les résultats attendus

Il importera dans un premier temps d'identifier les réseaux existants, d'en établir une cartographie et d'en proposer une typologie.

Dans un second temps, il conviendra d'étudier l'adéquation entre l'organisation en réseau et les objectifs des politiques publiques.

Une analyse sera également attendue sur les éléments caractéristiques des réseaux :

- en termes de ressources humaines : les **profils des acteurs** (nombre, statut, parcours professionnel, compétences spécifiques ...) ;
- en termes de **repérage des bonnes pratiques et des écueils à éviter** sur les plans du fonctionnement et de l'organisation.

² Rapport sur la mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources métiers de l'administration territoriale, IGAS, CGEDD, IGA, CGAAER, IGSCCRF, IGJS, Juillet 2013.

La stratégie d'organisation à 5 ans de l'administration territoriale de l'Etat, rapport remis au Premier ministre, J.M. Rebière / J.P. Weiss, juillet 2013.

³ Cf : "Développer une stratégie de valorisation des savoirs faire publics", Agence du patrimoine immatériel de l'Etat, fiche pour comprendre", 2012.

(<http://www.economie.gouv.fr/apie/developper-strategie-valorisation-savoir-faire-publics>)

Enfin, **des recommandations opérationnelles** seront proposées selon plusieurs axes :

- elles s'inscriront selon une **démarche prospective et un objectif à 10 ans** ;
- elles devront répondre en matière de **gestion des ressources humaines** aux questions suivantes : comment valoriser les savoirs et savoirs faire de ces personnels exerçant tout ou partie de leur activité en réseau (quel parcours professionnel ? quelle carrière ? quelle mobilité ?,...) ;
- elles préciseront les **compétences nécessaires à développer** et formuleront des recommandations en termes de formation.

2.3 - Le périmètre

L'étude portera essentiellement sur les réseaux existants au MAAF, dans les services centraux (DGPAAT, DGAL, DGER, SG), les services déconcentrés et les établissements d'enseignement. Les réseaux propres aux opérateurs du MAAF ne seront pas traités.

En revanche, il conviendra également de prendre en compte les réseaux présentant une dimension interministérielle et ceux présentant une dimension européenne et internationale.

Les réseaux dans le champ d'activité du MAAF, constitués en partenariat avec des collectivités territoriales, seront également explorés.

2.4 - Les destinataires des préconisations

L'ensemble des services du MAAF est concerné (secrétariat général, directions d'administration centrale, DRAAF, DAAF, services déconcentrés, établissements de formation, responsables des réseaux,...)

3. CONDITIONS DE REALISATION, METHODE ET DEROULEMENT PREVISIONNEL

3.1 - Les conditions de réalisation

Président de l'étude : Patrick AUMASSON, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts (CGAAER) ;

Equipe des chargés d'études :

Laurent LELLI, chef de projet et délégué régional d'ingénierie et de la formation (DRAAF Midi Pyrénées) ;

Sophie VUCCINO, chargée de mission management et organisation (SG/SM/SDPS/BPPM) ;

Vincent JANNIER (SRH-MPEGPRHOMM), coordonnateur des travaux de l'OMM.

3.2 - La méthode de travail

L'étude sera conduite de la manière suivante :

- constitution d'un fonds documentaire par recueil des documents existants (circulaires, études antérieures) ;
- réalisation d'une cartographie des réseaux existants par enquête auprès des responsables ;
- conduite d'entretiens avec des acteurs internes et externes au MAAF, notamment des pilotes de réseaux ;
- élaboration de scénarios selon une démarche prospective ;
- recommandations.

3.3 - Le déroulement prévisionnel

- 1ère réunion du comité de pilotage de l'étude : 3 juin 2014
- 2ème réunion du COFIL : 16 octobre 2014
- Conseil d'orientation de l'OMM : 10 décembre 2014 ; présentation de l'état d'avancement de l'étude
- 3ème réunion du COFIL : 3 mars 2015 ; restitution des conclusions de l'étude

4. PILOTAGE DE LA DEMARCHE

Rôle du comité de pilotage :

Le comité de pilotage de l'étude a pour rôle de :

- valider la méthode de travail qui sera utilisée par les chargés d'étude ;
- piloter l'ensemble des travaux qu'ils vont conduire ;
- examiner et valider les conclusions des travaux.

Composition du comité de pilotage

Le président de l'étude

Le président du Conseil d'Orientation de l'OMM

Le chef du Service des Ressources Humaines du MAAF

L'adjoint au chef du Service des Ressources Humaines du MAAF

Le(s) représentant(s) de la DGPAAT

Le(s) représentant(s) de la DGAL

Le(s) représentant(s) de la DGER

Un représentant du service de la modernisation (SG/SM)

Le sous-directeur du développement professionnel et des relations sociales (SRH)

Le sous-directeur en charge des mobilités, des emplois et des carrières (SRH)

Un représentant du RAPS

Un représentant du groupement des DRAAF

Un représentant du groupement des DDT(M)

Un représentant du groupement des DD(CS)PP

Un représentant du réseau des secrétaires généraux des DRAAF

Un représentant de l'association des directeurs d'EPLEFPA

Un représentant de la conférence des directeurs d'établissements d'enseignement supérieur agricole

Le chef du bureau de la formation continue et du développement des compétences (SG/SRH)

Le chef de la MPEGPRHOMM

L'adjointe au chef de la MPEGPRHOMM

Le coordonnateur des études de l'OMM

L'assistante de l'OMM

L'équipe des chargés d'études :

Laurent LELLI, chef de projet et délégué régional d'ingénierie et de la formation (DRAAF Midi Pyrénées)

Sophie VUCCINO, chargée de mission management et organisation (SG/SM/SDPS/BPPM)

ANNEXE 2 : Liste des réseaux enquêtés

La liste ci-après présente les réseaux dans une numérotation organisée par services de l'administration centrale. Ces numéros correspondent donc pour chacune aux numéros affectés dans les tableaux de répartition des réseaux en pages : 37 pour la DGAL, 39 pour le SG, 41 pour la DGPE, 42 pour la DGER.

DGER - RESEAUX THEMATIQUES (rattachés administrativement au SDRICI-BDAPI)		Direction de rattachement administratif
1	Agronomie – Ecophyto 2018	SDRICI-BDAPI / EPLEFPA Montpellier
2	Alimentation et technologies agroalimentaires	SDRICI-BDAPI / EPLEFPA La Roche sur Yon
3	Animation et développement culturel	SDRICI-BDAPI/EPL Tarn
4	Aquaculture	SDRICI-BDAPI/Agrocampus Beg Mel
5	Biodiversité	SDRICI-BDAPI / EPLEFPA St Aubin du Cormier
6	Certification environnementale	SDRICI-BDAPI/Agroparistech Clermont-F.
7	Education au développement durable par la pédagogie	SDRICI-BDAPI
8	Elevage	SDRICI-BDAPI
9	FORMABIO - Agriculture Biologique –formation développement	SDRICI-BDAPI / EPLEFPA Rennes le Rheu
10	Formation agroalimentaire	SDRICI-BDAPI /Agrocapus Dijon, Marmilhat
11	Gestion qualitative et quantitative de l'eau (res'eau)	SDRICI-BDAPI / EPLEFPA Castelneau Le Lez
12	Horticulture et Paysages	SDRICI-BDAPI / EPLEFPA Angers
13	Performance énergétique des exploitations et des ateliers technologiques	SDRICI-BDAPI / Bergerie Nationale
14	Tourisme et patrimoines	SDRICI-BDAPI (?) /Bergerie Nationale

DGER - RESEAUX GEOGRAPHIQUES (rattachés administrativement au SDRICI -BRECI)		Direction de rattachement administratif
Afrique		
15	Bénin	SDRICI-BRECI
16	Burkina Faso	SDRICI-BRECI
17	Cameroun	SDRICI-BRECI
18	Côte-d'Ivoire	SDRICI-BRECI
19	Madagascar / Afrique du Sud / Océan Indien	SDRICI-BRECI
20	Mali	SDRICI-BRECI
21	Maroc	SDRICI-BRECI
22	Sénégal	SDRICI-BRECI
23	Tunisie	SDRICI-BRECI
Amériques		
24	Amérique Latine	SDRICI-BRECI
25	Antilles-Guyane-Caraïbes	SDRICI-BRECI
26	Brésil	SDRICI-BRECI
27	Canada anglophone	SDRICI-BRECI
28	Canada-Québec	SDRICI-BRECI
29	Chili	SDRICI-BRECI
Asie		
30	Asie	SDRICI-BRECI
31	Inde	SDRICI-BRECI
Europe + chargés de mission Erasmus +		
32	Allemagne Autriche Suisse - Correspondant SIA	SDRICI-BRECI
33	Bénélux-Danemark - Correspondante Grundtvig - Programmes européens	SDRICI-BRECI
34	Erasmus + ; Enseignement professionnel EMAC	SDRICI-BRECI
35	Erasmus + secteur jeunesse	SDRICI-BRECI
36	Europe du Nord - Pays Scandinaves et Baltes	SDRICI-BRECI
37	Hongrie - Slovénie - Croatie - correspondante ERASMUS	SDRICI-BRECI
Europe		
38	Bulgarie	SDRICI-BRECI
39	Espagne-Portugal - Correspondante Erasmus	SDRICI-BRECI
40	Italie-Grèce-Chypre-Malte	SDRICI-BRECI
41	Pologne-Pays Baltes	SDRICI-BRECI
42	Proche Et Moyen-Orient	SDRICI-BRECI
43	République tchèque et Slovaquie	SDRICI-BRECI
44	Roumanie	SDRICI-BRECI
45	Royaume-Uni - Irlande	SDRICI-BRECI
46	Russie	SDRICI-BRECI
47	Ukraine	SDRICI-BRECI
Education à la citoyenneté et à la solidarité internationale		
48	Éducation au développement (RED)	SDRICI-BRECI
49	Programme GLEN GECCO	SDRICI-BRECI
Réseaux jeunes		
50	Réseau Jeune Afrique-Asie (RJAA)	SDRICI-BRECI
51	Réseau Jeune Amérique Latine (RJAL)	SDRICI-BRECI

DGER - RESEAUX FONCTIONNELS		
52	Groupement des animateurs de réseau de CFA/CFPPA (GARR)	MAPAT
53	Insertion-égalité	SET/BVIE
54	Réseau d'éducation pour la santé, l'écoute et de le développement de l'adolescent (RESEDA)	SET/BVIE
55	Réseau National Documentaire (Renadoc)	SET/BVIE
56	Réseau des CdR	SET/BVIE
57	réseau national des délégués régionaux aux technologies de l'information et de la communication (DRTIC)	MAPAT
58	Réseau national des délégués régionaux ingénierie de formation (DRIF)	MAPAT
59	Réseau des chefs de SRFD	SET/SDEDC/BPOE
60	Réseau des directeurs d'EPL	SET/SDEDC/BPOE

DGER - RESEAUX REGIONAUX (rattachés administrativement aux DRAAF/SRFD ou CFA-CFPPA)		Direction de rattachement administratif
61	Convergence	CFA-CFPPA d'Auvergne
62	For'MIP	CFA et CFPPA de Midi-Pyrénées
63	Ouverture à l'international	DRAAF/SRFD Pays de Loire
64	Régional Midi-Pyrénées de coopération internationale	DRAAF/SRFD Midi-Pyrénées
65	Réseaux Unis Vert Alpes Méditerranée	CFPPA PACA et CFA- CFPPA Corse
66	Coopération européenne et internationale DRAAF-SRFD	DRAAF/SRFD Aquitaine
67	Réseau des CFA-CFPPA du Languedoc Roussillon	DRAAF/SRFD Languedoc-Roussillon
68	Réseau des CFA-CFPPA agricoles publics d'Aquitaine	DRAAF/SRFD Aquitaine

RESEAUX DGPAAT (devenue DGPE)		Direction de rattachement administratif
1	Réseau agro-ecologie	SEI/SDE
2	Comité stratégique de campagne	SGGPAC/SDGP/BP
3	Commissaires du gouvernement pour les Safer	SCPE/SDPEVT/BF
4	Correspondants calamités agricoles	SCPE/SDC/BGR
5	Comité de pilotage de la Mesure 121 du PDRH	SCPE/SDC/BFE
6	Contrôle des ressources génétiques forestières	SDFE/SDFFCB/BGDFB
7	Réseau DFCI	SDFE/SDFFCB/BGDFB
8	Chefs de SERFOB	SDFE/SDFFCB/BGDFB
9	Correspondants FEADER DOM et Corse	SGGPAC/SDGP/BAZDA
10	Correspondants FEADER des DRAAF	SGGPAC/SDGP/BAC
11	Correspondants Leader des DRAAF	SGGPAC/SDGP/BAC
12	Réseau rural national	SCPE/SDPEVT/BATSCT
13	Correspondants contrôles FEADER hors surface	SGPAC/SDGP/BAC
14	Réseau français de l'expertise publique agricole, agroalimentaire et du développement rural (ADECIA)	GIP - SEI/SDI/BEPI
15	Correspondants Industries alimentaires et agroalimentaires des DRAAF et DAAF	DMEA
16	Correspondants locaux (DRAAF) et nationaux (GTI) des pôles de compétitivité	SCPE/SDC/BEI
17	Référents "emploi" des DRAAF	SCPE/SDC/BEI
18	Réseau « biomasse » (DRAAF)	SDFE/SDFFCB/BB
19	Réseau foncier (chef de service ou chargé de mission en DTT(M))	SDFE/SDPEVT/BF
20	DRAAF de bassins (périmètre agences de l'eau)	SCPE/SDPEVT/BESEC
21	Réseau d'innovation et de transfert agricole dans les DOM (Rita)	DOM

RESEAUX DGAL		Direction de rattachement administratif
1	Département d'expertise vétérinaire et phytosanitaire regroupant l'ensemble des référents-experts	
2	Référents-experts en protection des végétaux	
3	Référents-experts « abattoirs » (RNA)	SA/SDSSA/BEAD
4	Référent et personnes-ressources « Laits et produits laitiers »	SA/SDSSA/BETD
5	Référent et personnes-ressources « Produits à base de viande, viande hachée et VSM »	SA/SDSSA/BEAD
6	Référent et personnes-ressources « Produits de la pêche et coquillages »	SA/SDSSA/BPMED
7	Personnes-ressources « Remise directe »	SA/SDSSA/BETD
8	Personnes-ressources « Restauration collective »	SA/SDSSA/BETD
9	Correspondants « abeilles »	SASPP/SASPA/BSA
10	Correspondants et personnes-ressources « intrants »	SGI/SDPRAT
11	Correspondants-observateurs du Département de la santé des forêts	SGI/SDPRAT
12	Chefs de projet Ecophyto	SASPP/SDQPV/BBBQV
13	Chefs de pôles « offre alimentaire » des DRAAF/SRAL	SA/SDPA/BPPAL
14	Coordonnateurs régionaux des plans d'urgence	MUS
15	Chargé de mission régional animation qualité (CRAQ)	SGI/SDPRAT/BMQCC
16	Chargés de mission pour la mise en œuvre du système d'information de l'alimentation en région (COSIR)	SGI/SDPRAT/BMOSIA
17	Correspondants régionaux « expérimentation animale »	SASPP/SDSPA
18	Correspondants régionaux « sous-produits animaux »	SASPP/SDSPA/BISPE
19	Correspondants régionaux « alimentation animale »	SASPP/SDSPA/BISPE
20	Correspondants régionaux « pharmacie vétérinaire »	SASPP/SDSPA/BISPE
21	Personnes-ressources « salmonelles / volailles »	SASPP/SDSPA/BSA
22	Personnes-ressources aquaculture	SASPP/SDSPA/BSA
23	Coordinateurs « tuberculose »	SASPP/SDSPA/BSA
24	Coordination des experts français intervenant dans les organisations internationales OIE, OCDE et Codex	SGI/SDASEI/BNEM
25	Coordination des experts français intervenant dans les organisations internationales CIPV et OEPP	SGI/SDASEI/BNEM
26	Chefs des services vétérinaires des Etats membres de l'Union européenne	SGI/SDASEI/BNEM
27	Chefs des services de santé des végétaux des Etats membres de l'Union européenne	SGI/SDASEI/BNEM
28	Réseaux internationaux sur la délinquance organisée (Europol...) – aspects phytosanitaires	SGI
29	Réseaux internationaux sur la délinquance organisée (Europol...) – aspects vétérinaires	SGI
30	RASFF – the Rapid Alert System for Food and Feed.	SGI
31	INFOSAN – International Food Safety Authorities Network	SGI
32	Experts mobilisés pour des missions à l'international par le GIP ADECIA	
33	Experts mobilisés pour des missions à l'international par le GIP FVI	

RÉSEAUX SG		Direction de rattachement administratif
1	réseau des chargés de communication en DRAAF et DAAF	SG/DICOM/DCR
2	Réseau des chargés de communication du SG	SG/MAG
3	réseau domaine moyens support DRAAF	SG/DRAAF Midi-Pyrénées et DREAL
4	réseau des contrôleurs de gestion	SM/SDPS/MCG
5	réseau des délégués régionaux de la formation continue (DRFC)	SRH/SDDPRS/BFCDC
6	réseau des responsables de SIG	SG/SM/SDSI
7	réseau des référents juridiques	SG/SAJ/MPDIJ
8	Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures	SG
9	réseaux des assistants sociaux	SG/SRH/SDDPRS/BASS
10	Réseau des inspecteurs hygiène, sécurité, santé et conditions de vie au travail	SG/SRH/SDDPRS
11	Réseau des valideurs de BO-AGRI	SG/DICOM
12	réseau des chefs de SRISE	SG/SSP/DRAAF
13	référents contrôle interne financier budgétaire et comptable (AC et SD)	SAFSL/SDABC/BRCCI
14	réseau des correspondants régionaux achats	SG/SAFSL/BCPA
15	réseau des correspondants budgétaires en AC	SG/SAFSL/BBO ?

RESEAUX SERVICES DECONCENTRÉS	
1	Groupement des DRAAF/DAAF
2	Groupement des DDT (M)
3	Groupement des DD(CS)PP
4	Réseau valor (valorisation de données)
5	Association des chefs des services régionaux de l'alimentation

- Réseaux ayant répondu à l'enquête OMM
- Réseaux n'ayant pas répondu à l'enquête OMM
- Réseaux non identifiés au moment du lancement de l'enquête OMM
- Réseaux ayant répondu à l'enquête OMM sans avoir été ciblés au préalable

ANNEXE 3 : Liste des personnes ayant participé aux groupes d'échanges

Groupe d'échanges « agroécologie »

Nom	Prénom	Structure	Fonction
CLAQUIN	Pierre	MAAF/SG	Centre d'Etudes et de Prospective
HEBRIL MUET	Vincent	MAAF/DGAL	Plan Ecophyto
LEURIDAN	Marie-Pierre	MAAF/SG	Réseau DRFC
MORIN	Jean-Marie	MAAF/DGER	Réseau Formabio
ROUX	Julienne	MAAF	Réseau DRAAF de bassin
TOULEC	Jean-Luc	MAAF/DGER	Réseau Biodiversité

Groupe d'échanges « sécurité sanitaire des aliments »

Nom	Prénom	Structure	Fonction
ALLAIS	Irène	MAAF/DGER	Réseau formation agroalimentaire
ARCHER	Stéphane	MAAF/DGAL	Réseau des chargés de mission pour la mise en œuvre du système d'information de l'alimentation
BERTASSI	Frédéric	MAAF	Réseau produits de la pêche et coquillages
BERTOCHÉ	Véronique	MAAF/DGAL	Réseau Restauration collective
BLANC-GONNET	Alexandre	MAAF	Réseau Remise directe
DE CASANOVE	Jean-Noël	DRAAF	Association des chefs de service régionaux de l'alimentation
LETRILLART	Marc	MAAF	Correspondants locaux et nationaux des pôles de compétitivité
LEURIDAN	Marie-Pierre	MAAF/SG	Réseau DRFC
RAIFFAUD	Christine	MAAF/DGER	Réseau Alimentation

ANNEXE 4 : Questionnaire d'enquête

I. CARTE D'IDENTITÉ DU RÉSEAU

- 1- Quel est l'intitulé du réseau et son objet ?
- 2- Qui est l'animateur du réseau (nom, prénom, fonction principale, date de prise de fonction de l'animation,...) ?
- 3- Qui pilote ou co-pilote le réseau (structure(s), service(s) responsable(s),...)? Les modalités de pilotage sont-elles définies (cahier des charges, règlement,...) ?
- 4- Qui compose le réseau (type d'acteurs, nombre, ...) ?
- 5- Quel est le rayon d'action du réseau (international, européen, national, régional, départemental, local, / interne au MAAF, en interministériel, avec les collectivités territoriales,...) ?
- 6- Le réseau est-il défini par un texte de référence et si oui le citer (note de service, circulaire, règlement associatif,...) ?
- 7- Dans le choix proposé, à quel(s) type(s) de réseau le vôtre peut-il être rattaché ? (descendant, transversal, d'expertise, territoriale, autre,...)

2. OBJECTIFS ET FINALITÉS DU RÉSEAU

- 7- Quand et pourquoi le réseau a-t-il été créé ?
- 8- A quel(s) besoin(s) répond le réseau et quelle(s) finalité(s) poursuit-il ? (notamment la mise en oeuvre de politiques publiques du MAAF ? si oui lesquelles ?)
- 9- A qui bénéficie l'action du réseau ?
- 10- Les objectifs du réseau sont-ils définis dans un pas de temps de temps identifié (réponses à un besoin ponctuel, de court terme, de moyen terme, de long terme) ?
- 11- Les objectifs du réseau ont-ils évolué depuis sa création ? Si oui pourquoi ?

3. ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

- 12- Quels sont les moyens dédiés au fonctionnement du réseau (moyens humains, financiers, matériels)?
- 13- Comment le réseau est-il structuré pour son animation (partage des activités, désignation de personnes ressources,...) ?
- 14- Quelles sont les modalités de fonctionnement du réseau :
 - Y a-t-il une programmation des activités ? Comment et par qui cette programmation est-elle définie? Ces activités sont-elles évaluées ? et par qui ?
 - Quelle est la fréquence annuelle des réunions et sont-elles planifiées ?
- 15- Comment les participants au réseau échangent-ils entre eux : réunions, visioconférence, forums,... ?
- 16- quels sont vos liens avec les autres réseaux du MAAF voire externes au MAAF ?

5. PRODUCTIONS DU RÉSEAU

- 17- Que produit le réseau ? information, connaissance, expertise, avis, formation professionnelle,...
- 18- Quels en sont les outils de valorisation ? guides pratiques, études, bases de données, référentiels, news letters, site web, blogs,...
- 19- A qui s'adressent les productions du réseau ? Pouvez-vous citer un ou deux exemples de productions pour illustrer ?
- 20- Quels usages sont faits de ces productions ? (usages internes et externes)

6. COMPÉTENCES ET RESSOURCES HUMAINES

21- Quels appuis le pilote du réseau vous apporte-il pour exercer votre mission d'animateur et quelles sont vos attentes spécifiques ou éventuelles ?

22- Quelles ont été vos motivations pour devenir animateur ?

23- Concevez vous l'animation de réseau comme une étape de votre parcours professionnel ou une finalité ?

24- Quels sont les pré-requis qui vous ont permis de vous porter candidat à la fonction d'animateur de réseau ?

25- Aujourd'hui quelles sont les compétences qui vous semblent indispensables pour être animateur ?

26- Quelles compétences individuelles/partagées, vous semblent-elles requises pour participer à votre réseau ?

7. PERSPECTIVES POUR LE RÉSEAU

27- Dans une perspective à 10 ans quels sont les éléments de contexte interne et/ou externe qui sont susceptibles de faire évoluer votre réseau ?

28- Plus précisément, quelles seraient les évolutions à apporter à votre réseau en termes d'actions, d'acteurs à associer, de modalités de fonctionnement ?

29- Peut on améliorer la capitalisation, la valorisation des productions de votre réseau dans un souci de meilleure visibilité dans votre champ de compétences ?

30- Comment professionnaliser les acteurs (y compris l(es) animateur(s)) de votre réseau et faire reconnaître leurs compétences dans leurs parcours professionnels ?

Observations complémentaires :

ANNEXE 5 : Bibliographie

Rapports

- Caillot L. et al., 2013 : *La mobilisation interdépartementale et interrégionale des ressources «métiers» de l'administration territoriale de l'Etat*, rapport IGAS-CGEDD-IGA-CGAAER-IGSCCRF-IGGS, juillet 2013, 66 p.
- Rebière J-M. et Weiss J-P., 2013 : *La stratégie d'organisation à 5 ans de l'administration territoriale de l'Etat*, rapport remis au Premier Ministre, juillet 2013, 132 p.
- Secrétariat général pour la modernisation de l'action publique. : nd- Le réseau interministériel de l'Etat (RIE). Un vecteur de transition numérique au service de la modernisation de l'action publique.
www.modernisation.gouv.fr/sites/default/fichiers-attaches/sgmap_3volets_rie_hd.pdf

Ouvrages et articles

- Le Boterf G., 2008 : *Travailler efficacement en réseau : une compétence collective*, Les Éditions d'Organisation, 2004, 3^{ème} édition 2013, 184 p.
- Fernagu Oudet S., 2006 : *Organisation du travail et développement des compétences, Construire la professionnalisation*. L'Harmattan, Collection Savoir et formation, Paris, 321 p.
- Voisin C., Ben Mahmoud-Jouini S., Edouard S., 2004 : *Les réseaux : dimensions organisationnelles et stratégiques*, Editions Economica, collection Recherche en gestion, janvier 2004, 272 p.
- Centre d'Etudes et de Prospective, 2013 : *Le Partenariat Européen pour l'Innovation (PEI) : la mise en réseaux comme levier de l'innovation en agriculture*, CEP, n°65, novembre 2013, 4 p.

ANNEXE 6 : Liste des sigles utilisés

BDAPI	Bureau du Développement Agricole et des Partenariats pour l'Innovation
BFCDC	Bureau de la Formation Continue et du Développement des Compétences
BRECI	Bureau des Relations Européennes et de la Coopération Internationale de l'Enseignement Agricole
CEP	Centre d'Études et de Prospective / SG
CEP Florac	Centre d'Expérimentation Pédagogique de Florac
CFPPA	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole
CGAAER	Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux
DAAF	Direction de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Forêt
DDCSPP	Direction départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations
DDT(M)	Direction Départementale des Territoires (et de la Mer)
DGER	Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche
DGPAAT	Direction Générale des Politiques Agricole, Agroalimentaire et des Territoires
DGPE	Direction Générale de la Performance Economique et Environnementale des Entreprises
DRAAF	Direction Régionale de l'Alimentation de l'Agriculture et de la Forêt
DREAL	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DRFC	Délégué Régional à la Formation Continue
DRIF	Délégué Régional à l'Ingénierie de la Formation
EA	Enseignement Agricole
EPLEFPA	Établissement Public Local d'Enseignement et de Formation Professionnelle Agricole
FORMCO	FORMATION Continue
IGAPS	Inspecteurs Généraux d'Appui aux Personnes et aux Structures
LAAF	Loi d'Avenir pour l'Agriculture et la Forêt
LOLF	Loi Organique Relative aux Lois de Finances
MAAF	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt
MEDDE	Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie
METL	Ministère de l'Egalité des Territoires et du Logement
OMM	Observatoire des Missions et des Métiers
PNF	Programme National de Formation
RAPS	Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures
SDRICI	Direction de la Recherche, de l'Innovation et de la Coopération Internationale
SG	Secrétariat Général
SIRH	Système d'Information des Ressources Humaines
SRH	Service des Ressources Humaines

ANNEXE 7 : Liste des figures

Figure 1	Méthodologie de l'étude.	p 12
Figure 2	Principaux chiffres de l'état des lieux des réseaux du MAAF.	p 13
Figure 3	Réseaux de la DGER.	p 13
Figure 4	Répartition des réseaux dans l'organigramme de la DGER (version nov. 2015).	p 15
Figure 5	Cartographie de la répartition géographique des DRIF et DRTIC - juin 2015.	p 18
Figure 6	Réseaux de la DGPE.	p 19
Figure 7	Répartition des réseaux dans l'organigramme de la DGPE (version nov. 2015).	p 20
Figure 8	Réseaux de la DGAL.	p 21
Figure 9	Répartition des réseaux dans l'organigramme de la DGAL (version déc. 2015).	p 22
Figure 10	Répartition des réseaux dans l'organigramme du Secrétariat général (version sept. 2015).	p 24
Figure 11	Les 20 thématiques principales des politiques publiques du MAAF.	p 25
Figure 12	Répartition des réseaux par thématiques principales et directions de rattachement.	p 26
Figure 13	Six grands modèles de réseaux et pilotages associés.	p 27
Figure 14	Typologie des réseaux du MAAF par finalités.	P 32
Figure 15	Mots qualifiant les types de réseaux.	p 37
Figure 16	Réseaux de la DGAL, répartition thématique.	P 37
Figure 17	Répartition des réseaux de la DGAL en fonction de leur périmètre d'action.	P 38
Figure 18	Répartition des réseaux du SG en fonction de leur périmètre d'action.	p 40
Figure 19	Répartition des réseaux de la DGPE en fonction de leur périmètre d'action.	p 42
Figure 20	Répartition des réseaux de la DGER en fonction de leur périmètre d'action.	p 43
Figure 21	Proposition d'une fiche-type d'activités de l'animateur de réseau du MAAF.	P 47
Figure 22	Les quatre champs de compétences de l'animateur de réseau du MAAF.	p 49
Figure 23	Page d'accueil d'un wiki lié à l'éducation socio-culturelle (ferme de wiki de Florac).	p 54

Annexe 8 : Table des matières

Sommaire.	p 3
Avant-propos du président du conseil d'orientation de l'OMM.	p 5
Introduction.	p 6
Présentation du périmètre de l'étude.	p 6
Objectifs de l'étude.	p 7
Résultats attendus.	p 8
<hr/>	
PARTIE 1 : LES RÉSEAUX DU MAAF.	P 9
1.1- Réseaux et compétences en réseaux...	p 10
1.1.1-Les réseaux, forme d'organisation innovante du travail : une idée neuve ?	p 10
1.1.2-La délicate question des compétences en réseau.	p 10
1.2- Etat des lieux des réseaux en juin 2015.	p 11
1.2.1- Enoncé méthodologique général de l'étude.	p 11
1.2.2- Présentation générale des résultats de l'enquête.	p 12
1.2.3- Réseaux pilotés par la DGER.	p 13
1.2.3.1- Chiffres principaux.	p 13
1.2.3.2- Des résultats concentrés au sein de la DRICI.	p 14
1.2.3.3- Des réseaux fonctionnels répartis en régions.	p 18
1.2.4- Réseaux pilotés par la DGPE.	p 19
1.2.4.1- Chiffres principaux.	p 19
1.2.5- Réseaux pilotés par la DGAL.	p 21
1.2.5.1- Chiffres principaux.	p 21
1.2.6- Réseaux pilotés par le Secrétariat Général.	p 23
1.2.6.1- Chiffres principaux.	p 23
1.2.7- Réseaux pilotés par les services déconcentrés.	p 25
1.3- Principales thématiques couvertes par les réseaux.	p 25
1.4- Typologie des réseaux, modèles de pilotage.	p 27
1.4.1- Six principaux modèles de pilotage.	p 27
1.4.2- Finalités principales des réseaux.	p 29
1.4.3- Composition institutionnelle des réseaux.	p 29
1.4.4- Mode de travail des réseaux.	p 31
1.4.4.1- Le travail coopératif.	p 31
1.4.4.2- Le travail collaboratif.	p 31
1.4.4.3- Le travail participatif.	p 31
1.4.5- Typologie générale proposée par les réseaux du MAAF.	p 31
CE QU'IL FAUT RETENIR...	p 33

PARTIE 2 : GOUVERNANCE ET FONCTIONNEMENT DES RÉSEAUX DU MAAF.	p 35
2.1- Formes d'organisation spécifiques du pilotage des réseaux.	p 37
2.1.1- Le modèle d'expertise technique développé par la DGAL.	p 37
2.1.2- Le modèle des fonctions support développé par le SG.	p 39
2.1.3- Le modèle en mode projet développé par la DGPE.	p 41
2.1.4- Le modèle partenarial développé par la DGER.	p 42
2.2- Les formes de l'animation.	p 45
2.2.1- Motivations personnelles pour être animateur de réseau.	p 45
2.2.2- Des pré-requis pour être animateur de réseau ?	p 45
2.2.3- Compétences requises pour être animateur de réseau...	p 46
2.2.4- Quelle valorisation pour la fonction d'animateur de réseau ?	p 49
2.3- Les formes de travail collaboratif des réseaux.	p 53
PARTIE 3 : PRÉCONISATIONS OPÉRATIONNELLES.	p 55
3.1- Orientations générales.	p 56
3.2- Présentation des préconisations opérationnelles.	p 57
3.2.1- Élaborer un dispositif de suivi des réseaux.	p 58
3.2.2- Développer les outils numériques des réseaux.	p 59
3.2.3- Construire un plan de formation des animateurs.	p 60
3.2.4- Activer des groupes d'échanges thématiques.	p 61
3.2.5- Engager l'ouverture des réseaux dans les territoires.	p 62
Conclusion	p 63
Présentation des annexes	p 65
Annexe 1 : Cahier des charges de l'étude.	p 66
Annexe 2 : Liste des réseaux enquêtés.	p 70
Annexe 3 : Liste des participants aux groupes d'échanges.	p 73
Annexe 4 : Questionnaire d'enquête.	p 74
Annexe 5 : Bibliographie.	p 76
Annexe 6 : Liste des sigles utilisés.	p 77
Annexe 7 : . Liste des figures.	p 78
Annexe 8 : Table des matières	p 79

AGRICULTURE.GOUV.FR



ALIMENTATION.GOUV.FR

Président de l'étude : Patrick Aumasson, ingénieur général des ponts, des eaux et forêts (CGAAER)

Travaux menés par : Marie-Pierre Bergeon, chargée de mission, bureau de la formation continue et du développement des compétences (SRH)

Vincent Jannier, coordonnateur des études de l'Observatoire des Missions et des Métiers (SRH-MPEGPRH-OMM)

Michel Raimbeault, responsable de la plate-forme CPCM (DRAAF Normandie)

Sophie Vuccino, chargée de mission management et organisation (SG/SM/SDPS/BPPM)

Laurent Lelli, chef de projet, délégué régional en ingénierie de la formation (DRAAF-SRFD Midi-Pyrénées)