

Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
Direction générale de l'enseignement et de la recherche

Inspection de l'enseignement agricole

**L'ÉVALUATION DE L'ACTIVITÉ ET DE LA GOUVERNANCE DES
RESEAUX GÉOGRAPHIQUES DE LA DGER**

RAPPORT D'ÉTUDE

Novembre 2016

Équipe d'inspecteurs

**Didier BOUCHER
Frédéric CAPPE
Laurent DEVILLIERS
Antoine GALINDO
Franck LAPRAY
Sylviane RIETSCH
Etienne VIVIER**

SOMMAIRE

Résumé	p 4
Introduction	p 5
1 - La structuration des réseaux géographiques	p 9
11- Un contexte géopolitique international en mutation	p 9
12 - Un enseignement agricole intégré au plan stratégique international du MAAF	p 9
13 - Une politique de coopération internationale ambitieuse	p 10
14 - Une absence de cadre réglementaire	p 11
15 - La configuration des réseaux géographiques	p 14
2 - Le pilotage national des réseaux géographiques	
21 – Une organisation partagée du pilotage	p 15
22 – Une croissance significative du nombre des réseaux	p 16
23 - De multiples objectifs	p 16
24 - Une animation basée sur des regroupements	p 17
25 - Un recrutement peu formel	p 17
26 - Une faible évaluation de la mission des animateurs et de l'activité des réseaux	p 18
27 - Une volonté de mise en relation des réseaux avec les autres acteurs de la coopération internationale	p 18
28 - Une gestion consensuelle des moyens	p 19
3 - L'activité des réseaux géographiques	p 20
31 - Un cadre d'activité à clarifier	p 20
32 - Des conditions d'exercice souvent complexes	p 21
33 – Une diversité des profils	p 23
34 – Une multiplicité d'activités	p 24
35 – Des activités qui gagnent à être mieux connues	p 27
36 – Une légitimité à consolider dans le dispositif de la diplomatie agricole et auprès des partenaires du MAAF	p 28

4 – Recommandations	p 31
41 – Redéfinir le rôle des réseaux géographiques dans la politique de coopération internationale de la DGER	p 31
42 – Faire évoluer la structuration des réseaux	p 31
43 – Se doter d'une politique budgétaire	p 32
44 – Préciser le cadre d'objectifs	p 33
45 – Organiser la mutualisation, la capitalisation et la diffusion des ressources	p 33
46 – Promouvoir les réseaux	p 34
47 – Définir un mode de gestion des ressources humaines	p 35
48 – Redynamiser l'animation nationale	p 36
Conclusion	p 38
Liste des annexes	p 40
Annexe n°1 : liste des entretiens conduits	p 41
Annexe n°2 : guide de conduite des entretiens avec les agents du BRECI	p 44
Annexe n° 3 : questionnaire remis aux animateurs des réseaux géographiques	p 46
Annexe n° 4 : guide de conduite des entretiens avec les animateurs des réseaux géographiques	p 48
Bibliographie	p 50

Résumé

Depuis trente ans, les réseaux géographiques sont chargés d'apporter un appui aux établissements de l'enseignement agricole technique et supérieur dans la mise en œuvre de leurs activités à l'international. Par leur bonne connaissance des acteurs étrangers de la formation agricole, ils participent utilement au développement de la mobilité des jeunes. Le dispositif développe également des actions et des outils reconnus en matière d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale.

Cette évaluation de l'activité des réseaux et de leur pilotage montre que ce dispositif demeure globalement pertinent et efficace. Mais elle met également en évidence la nécessité d'une évolution de leur organisation, de leur fonctionnement et de leur pilotage, afin de répondre aux nouveaux enjeux de la politique à l'international de l'enseignement agricole, dont les priorités demandent à être affirmées et coordonnées avec l'ensemble des autres acteurs : enseignement supérieur, opérateurs de la politique internationale du MAAF, directions impliquées dans la stratégie internationale du ministère, réseaux de la DGER, partenaires territoriaux, etc.

Le développement qu'a connu le dispositif des réseaux, lors de ces dix dernières années, a eu pour ambition d'accompagner le plus grand nombre de collaborations avec des pays étrangers. Dans le même temps, si des partenariats en faveur de la mobilité des apprenants se sont développés avec certains pays (Amérique Latine, Europe, Canada), l'activité avec d'autres pays de l'hémisphère sud s'est en revanche considérablement réduite en raison de contraintes sécuritaires liées aux tensions internationales. Dans un contexte budgétaire contraint la croissance du nombre de réseaux s'est traduite par une atomisation des moyens. Il est dorénavant nécessaire d'engager une réflexion concertée sur une reconfiguration de la structuration actuelle du dispositif, sur la base de la présente évaluation et dans une mise en perspective avec les axes stratégiques de la DGER et du MAAF. L'action des réseaux, leur impact et leur efficacité gagneraient ainsi à s'inscrire dans une approche globale et coordonnée de la mission de coopération internationale.

La complexification des modalités de mise en œuvre de partenariats internationaux appelle une réelle professionnalisation des pratiques, tant au niveau du pilotage que de l'animation des réseaux. Le présent rapport apporte des préconisations pour une gestion améliorée des ressources humaines, tant dans les procédures de recrutement, la formation et l'accompagnement des animateurs que dans l'évaluation de leur activité et celle de leurs réseaux. Cette exigence de renforcement des capacités devra impérativement s'accompagner d'une reconnaissance de la mission des animateurs, qui bénéficieront ainsi d'une plus grande légitimité, notamment vis-à-vis des partenaires étrangers.

Par ailleurs, la capitalisation, la mutualisation et la diffusion des ressources créées ou collectées par les réseaux méritent d'être améliorées. L'expérience, les valeurs et les actions des réseaux méritent également d'être plus et mieux valorisées auprès des usagers et des partenaires de l'enseignement agricole.

Les ajustements qui pourront être apportés à l'organisation et au fonctionnement en concertation avec les animateurs visent à conforter la place des réseaux, afin qu'ils deviennent des acteurs plus impliqués et reconnus dans le plan d'action à l'international de l'enseignement agricole.

Introduction

Le contexte de la commande

Les réseaux géographiques apportent depuis 1987 un appui à la mise en œuvre de la mission de coopération internationale assignée aux établissements d'enseignement agricole par la loi d'orientation agricole de 1984.

En 2003¹, une première évaluation des réseaux géographiques menée par l'Inspection de l'enseignement agricole soulignait que ce dispositif était :

- pertinent, avec une bonne réactivité aux évolutions internationales et une base de structuration répondant aux besoins des différents publics et partenaires ;
- efficient par son organisation adaptée à la taille et au maillage géographique de l'enseignement agricole, à son histoire et à sa culture, malgré des moyens et un suivi de l'activité des réseaux, déjà jugés à l'époque comme étant insuffisants ;
- efficace, par la participation active des réseaux au développement des actions de coopération internationale avec, toutefois, une pérennité fragile ;
- générateur d'impact, en assurant progressivement une professionnalisation des actions de coopération internationale, par une maîtrise renforcée de connaissances et de compétences et par la capitalisation et la mutualisation d'expériences.

Les préconisations insistaient surtout sur la nécessité d'un renforcement de l'appui à l'action des réseaux, avec une connaissance améliorée et une meilleure analyse de l'ensemble des activités.

Depuis, le cadre d'exercice et les objectifs fixés aux réseaux géographiques ont connu des évolutions majeures :

- le changement du contexte géopolitique des dix dernières années a bouleversé l'activité des réseaux géographiques. La mobilité d'apprenants et d'agents, par exemple, s'avère vivement déconseillée, voire interdite, dans de nombreux pays africains. Par conséquent l'activité de certains réseaux est en sommeil, même si leurs animateurs ont fait le choix de réorienter leurs objectifs et leurs activités.
- suite aux attentats qui ont touché la France et aux risques de fracture sociale et culturelle qui en découlent, l'enseignement agricole a mis en place un plan d'action en faveur de la laïcité et des valeurs républicaines. La mission de coopération internationale participe de manière évidente à sa mise en œuvre, en insistant sur les valeurs d'ouverture à l'autre, d'interculturalité, de solidarité, de citoyenneté européenne et internationale qu'elle porte.
- la structuration d'un espace européen de l'enseignement et de la formation, la montée en puissance des programmes européens conduisent progressivement l'enseignement agricole français à inscrire les formations de l'enseignement technique, secondaire et supérieur court, dans les dispositifs européens de reconnaissance, de transfert et de capitalisation des compétences acquises par les apprenants lors de mobilités de stage ou académiques : cadre européen des certifications, système européen de transfert et d'accumulation de crédits pour l'enseignement

¹ DUCERT P., LELORRAIN A-M., MARAGNANI A. et PETERMAN P. (2003) – L'évaluation des réseaux géographiques – DGER, Inspection de l'enseignement agricole – Paris

supérieur (ECTS²) ou pour l'enseignement professionnel (ECVET³), etc.

- l'émergence de besoins de compétences spécifiques nécessaires pour développer des actions d'ouverture à l'international a incité la DGER à constituer un dispositif national d'appui de l'enseignement supérieur à l'enseignement technique.
- avec la loi d'orientation de 2014, et dans la continuité des missions du consortium Agreenium, l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAVFF), a mission de créer une synergie étroite entre l'enseignement supérieur et la recherche agronomique, vétérinaire, forestière et du paysage, afin de conforter et de développer sa visibilité et son attractivité à l'international.
- le retour sur le devant de la scène internationale de politiques en faveur de la rénovation des dispositifs de formation professionnelle agricole dans les pays du Sud légitime la valorisation à l'international du dispositif français d'enseignement et de formation professionnelle agricole, dont les capacités d'expertise et d'ingénierie dans les dispositifs de formation agricole sont à nouveau fortement sollicitées par les partenaires étrangers.

Par ailleurs, en juin 2015, le Bureau des relations européennes et de la coopération internationale (BRECI) a connu une période de tensions avec les réseaux en décidant de ne pas reconduire la mission de certains animateurs qui n'avaient pas répondu aux attentes de leur lettre de mission. Cette décision, la première de ce type depuis la création des réseaux, a provoqué une crise alimentée par un sentiment d'incompréhension. D'autres animateurs ont même souhaité démissionner de leur fonction, en raison d'une dégradation de leurs relations avec le BRECI. Les échanges qui ont suivi lors de la réunion nationale des animateurs de réseaux géographiques ont mis en évidence la nécessité et la volonté partagée de revisiter le cadre du pilotage et de clarifier la fonction d'animation des réseaux.

L'ensemble de ces éléments de contexte a donc amené la Direction générale de l'enseignement et de la recherche à commander à l'Inspection une nouvelle « *évaluation de l'activité et de la gouvernance des réseaux géographiques de la DGER, en vue de faire des propositions pour une évolution de leurs missions et de leur organisation* ».

Les objectifs de l'évaluation

L'évaluation doit permettre d'appréhender les réalités du dispositif et d'en identifier les atouts et les faiblesses, afin de pouvoir proposer des pistes d'amélioration.

A ce titre, elle doit :

- établir l'état des lieux de l'activité des réseaux, tant dans les actions conduites que dans leur animation, pour en analyser leur fonctionnement et leur évolution.
- analyser le mode de pilotage des réseaux, assuré par le Bureau des relations européennes et de la coopération internationale (BRECI) de la DGER.
- formuler des recommandations pour une adaptation du dispositif des réseaux géographiques aux enjeux actuels de la mission de coopération internationale et aux conditions de sa mise en œuvre.

² ECTS : European Credit Transfer and Accumulation System

³ ECVET : European Credit system for Vocational Education and Training

Le champ d'investigation

Pour réaliser cette étude, le doyen de l'inspection de l'enseignement agricole a désigné une équipe de sept inspecteurs⁴. Celle-ci a décidé de travailler selon quatre axes :

- la structuration des réseaux géographiques :
 - leur intégration dans la politique internationale du MAAF et de la DGER
 - le cadre réglementaire de leur activité
 - la configuration du dispositif
- le pilotage national du dispositif :
 - les objectifs fixés aux réseaux et les résultats attendus
 - l'animation du dispositif en termes de recrutement, de régulation et d'évaluation de l'activité, de professionnalisation et d'appui aux animateurs
 - les modalités d'allocation et de suivi des moyens de fonctionnement des réseaux
- l'activité des réseaux :
 - les objectifs fixés aux réseaux
 - la nature des actions conduites et leur pérennité
 - la capitalisation et la valorisation des actions
 - les collaborations avec les acteurs de la coopération internationale ;
- l'animation des réseaux :
 - les pratiques et les outils mobilisés
 - les conditions d'exercice de la mission
 - les moyens attribués et leur utilisation

La démarche

Les travaux ont été conduits en trois temps :

- une enquête auprès des animateurs de réseaux, qui ont tous complété les questionnaires. Ce travail prospectif visait à avoir une photographie de chaque réseau, de son activité, de son mode d'animation, de ses relations avec les partenaires, etc.
- une analyse des comptes rendus d'activités des réseaux de l'année 2015, les documents d'orientation de la DGER-BRECI, les lettres de mission des animateurs, le plan stratégique à l'international du MAAF, etc.
- des entretiens avec l'ensemble des agents du Bureau des relations européennes et de la coopération internationale de la DGER, pilote du dispositif. Ils devaient apporter des éclairages sur le fonctionnement du dispositif, le mode de management des animateurs et les modalités de pilotage des réseaux. Ceux qui ont suivi⁵ se sont déroulés, majoritairement en présentiel, avec les animateurs ou co-animateurs de chaque réseau ; ils avaient pour objet de recueillir leur analyse sur l'activité de leur réseau et l'exercice de leur mission.

⁴ Le groupe de travail est composé de : Didier BOUCHER - inspecteur en sciences économiques sociales et de gestion, Frédéric CAPPE - inspecteur à compétence générale, Laurent DEVILLIERS - inspecteur en éducation socioculturelle, Antoine GALINDO - inspecteur en espagnol, Franck LAPRAY - inspecteur de la mission de coopération internationale, coordonnateur de l'étude, Sylviane RIETSCH - inspectrice en français-lettres et Etienne VIVIER - inspecteur à compétence générale

⁵ L'annexe n°1 récapitule l'ensemble des entretiens conduits ; les annexes n°2, n°3 et n°4 présentent le questionnaire transmis aux réseaux ainsi que les guides des entretiens conduits avec le BRECI et les animateurs

L'équipe d'inspecteurs a également interrogé des représentants des acteurs du MAAF et de la DGER impliqués dans la politique à l'international afin de :

- préciser leur niveau de collaboration avec les réseaux géographiques ;
- partager leur analyse sur le fonctionnement des réseaux et la plus-value apportée à la mise en œuvre des politiques publiques : appui à la politique de mobilité des apprenants de l'enseignement technique et supérieur, identification et mobilisation des capacités d'expertise des membres des réseaux, animation régionale de la mission de coopération internationale, intégration de l'action des réseaux dans les partenariats à l'international du MAAF, etc. ;
- recueillir les attentes de ces acteurs sur l'évolution du rôle et de l'activité des réseaux géographiques.

Ont été questionnés :

- les trois fédérations de l'enseignement privé : CNEAP, UNMFREO, UNREP
- les responsables du bureau de l'enseignement technique et du bureau des formations de l'enseignement supérieur de la DGER ;
- des chargés de mission de coopération internationale en DRAAF/SRFD ;
- le service des relations internationales de la DGPEEE du MAAF ainsi que des conseillers agricoles détachés en service économique des ambassades de France à l'étranger ;
- des animateurs d'autres réseaux de la DGER : réseaux thématiques et réseau des délégués régionaux à l'ingénierie de formation ;
- des délégués aux relations internationales d'établissements de l'enseignement supérieur ;

L'équipe d'inspecteurs a pu ainsi disposer d'un état des lieux relativement exhaustif et précis de l'activité, du fonctionnement des réseaux et de leur pilotage, qui a permis de mettre en évidence des éléments d'analyse et d'émettre des recommandations objectives.

1 - La structuration des réseaux géographiques

Créés à la suite des réseaux thématiques, les réseaux géographiques se sont développés progressivement, en cohérence avec les priorités des politiques publiques et de la conjoncture internationale : coopération nord-sud, construction européenne, collaboration avec les pays émergents, etc. Avant d'aborder leur organisation, il est utile de resituer le contexte international et le cadre réglementaire dans lequel ils sont amenés à exercer leurs missions.

11- Un contexte géopolitique international en mutation

Le contexte international concourt à déterminer les enjeux et défis que doit relever la diplomatie agricole de la France. En effet, l'actualité rappelle, depuis de nombreuses années, que la sécurité alimentaire mondiale, la lutte contre la pauvreté, l'atténuation et l'anticipation du changement climatique, la garantie de la protection sanitaire et phytosanitaire des citoyens, la protection de l'environnement et la gestion durable des ressources naturelles figurent parmi les grands défis inscrits dans les politiques publiques.

Dans le même temps, le monde du travail connaît également des mutations liées au développement des systèmes d'information mondiaux, à la libre circulation des travailleurs au sein de l'Union européenne et au besoin de nouvelles compétences. A cet effet, la construction de l'espace européen de l'enseignement et de la formation professionnelle constitue un enjeu essentiel de la politique de l'Union européenne, dans lequel s'inscrit pleinement l'enseignement agricole.

Par ailleurs, les récentes crises internationales amènent à adopter des mesures de sécurité nécessaires, qui touchent la mission de coopération internationale et, par voie de conséquence, l'activité des réseaux géographiques.

La conjoncture actuelle participe donc à la définition de certains axes prioritaires pour les systèmes français d'enseignement et de recherche agronomique. La stratégie retenue par le MAAF met l'accent sur le renforcement des synergies entre les différents opérateurs et partenaires travaillant sur les questions agricoles à l'international et sur l'intensification de la mise en réseau des acteurs concernés.

12- Un enseignement agricole intégré au plan stratégique international du MAAF

Essentiellement portée par la Direction Générale de la Performance Économique et environnementale des entreprises (DGPEEE⁶), la diplomatie agricole vise à définir un cadre général sur les orientations internationales du ministère pour répondre aux défis économiques (promotion des entreprises françaises des secteurs de la production agricole, de la transformation agroalimentaire et de la recherche) et aux défis environnementaux (transition agro-écologique, changement climatique).

Pour ce faire, le MAAF a bâti un plan stratégique international triennal (2013-2016) définissant un cadre d'actions, à partir de cinq objectifs et de trois vecteurs d'actions : des priorités sur des pays et organisations, les réseaux d'acteurs et les moyens financiers sont clairement définis.

⁶ Le service « Europe et International » de la DGPEEE est chargé de la mise en œuvre du plan stratégique à l'international du MAAF

Les régions ciblées concernent l'Union Européenne, les BRICS⁷ et les pays émergents, les pays méditerranéens voisins et des pays du champ de la solidarité et du développement. Les conseillers agricoles des ambassades de France jouent d'ailleurs un rôle essentiel dans la promotion de la diplomatie agricole en assurant une veille sur l'évolution des politiques agricoles des pays concernés et en apportant un appui aux entreprises françaises, voire aux établissements d'enseignement et aux réseaux qui les sollicitent.

Le champ de l'enseignement et de la recherche, quant à lui, constitue l'objectif n° 5 du plan stratégique à l'international : « soutenir la coopération internationale dans les domaines de la recherche, de l'ingénierie de la formation, et dynamiser les échanges et partenariats au niveau de l'enseignement agricole technique et supérieur ».

A partir de cet objectif et des vecteurs d'actions, la DGER a formalisé trois priorités pour l'enseignement et la recherche agricole⁸ :

- stimuler et faire vivre les réseaux des différents niveaux de formation pour faciliter les mobilités internationales.
- appuyer les pays partenaires dans la réforme de leur cursus de formation.
- rechercher les synergies dans les programmes de recherche internationaux.

Pour valoriser l'ensemble des actions de l'enseignement agricole dans la politique internationale du MAAF, la DGER s'appuie sur un dispositif qui réunit les niveaux nationaux (DGPEEE, Inspection de l'enseignement agricole, Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux), régionaux (DRAAF-SRFD) et locaux (EPLEFPA), ainsi que les réseaux géographiques, les opérateurs du MAAF à l'international (ADECIA, France Agri Mer) ou les partenaires institutionnels (MENESR, MAEDI, collectivités territoriales, ...).

13- Une politique ambitieuse de la DGER en matière de coopération internationale

Dès 1986, le bureau de la coopération internationale⁹ a été chargé de conduire la réflexion sur les activités de coopération internationale au sein de l'enseignement agricole, d'élaborer les orientations et les priorités, de développer les partenariats avec les grandes institutions internationales, de suivre et évaluer les missions qui lui sont confiées. Par ailleurs, « *la profusion et la diversité des actions* » imposent à la DGER d'engager un processus de structuration en instaurant des priorités géographiques et thématiques, sans pour autant fixer des exclusivités, diffusées *via* notes de service jusqu'en 2007¹⁰.

Conformément au décret n°2008-636 du 30 juin 2008, renforcé par l'arrêté du 6 janvier 2014, la DGER a défini sa politique d'ouverture à l'international : « *elle participe, dans les domaines de compétences de la direction, à la négociation, à la coordination et à l'expertise des programmes européens de formation tout au long de la vie. Elle soutient les programmes de mobilité internationale des étudiants, des élèves et des apprentis. Elle participe également à la politique de coopération et de développement des échanges internationaux de l'enseignement technique et de l'enseignement supérieur agricoles. Elle conduit et coordonne, dans les domaines de compétences de la direction, les actions favorisant ces politiques européennes et internationales* ».

⁷ BRICS : Brésil, Russie, Inde, Chine et Afrique du Sud

⁸ Source BRECI : rapport 2014 des activités de coopération internationale de l'enseignement agricole

⁹ En 2005, le BCI devient le Bureau des relations européennes et de la coopération internationale (BRECI), qui sera intégré en 2008 au service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation

¹⁰ Note de service DGER/SDRIDCI/N2007-2016 du 05 février 2007 – Mise en place de priorités géographiques et thématiques dans le cadre de l'exercice de la mission de coopération internationale de l'enseignement agricole

Par la suite, des priorités, plus générales, ont été dégagées et inscrites dans les documents stratégiques, notamment le Projet stratégique national pour l'enseignement agricole (décembre 2014) en application de la Loi d'avenir. Ces documents mentionnent l'action des réseaux puisque le projet stratégique précise que « *l'ouverture internationale doit être un vecteur de rayonnement de la France L'ensemble des réseaux en matière de coopération, de recherche, d'échanges doit participer ainsi à ce rayonnement* ». La note de service sur l'organisation de la rentrée 2017¹¹ rappelle que « *la DGER soutient également les réseaux de coopération internationale de l'enseignement agricole : une trentaine de réseaux géographiques, un réseau dédié à l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale et deux réseaux dédiés à la préparation au départ et à la valorisation des mobilités pour les jeunes. Les DRAAF/DAAF et les établissements peuvent solliciter à tout moment les animateurs de ces réseaux pour une demande d'appui* ».

Ces textes réaffirment l'importance des activités de coopération internationale et la nécessité de valoriser le système français d'enseignement et de recherche agricole, en s'appuyant sur le dispositif des réseaux géographiques. Le BRECI en a tiré quatre orientations majeures pour favoriser l'ouverture à l'international des établissements et des apprenants. Elles constituent ainsi le cadre d'action des réseaux géographiques et de l'activité des animateurs :

- développer la mobilité sortante et entrante des jeunes, conformément à l'ambition de renforcer la construction de l'espace européen de l'enseignement et de la formation professionnelle ou de favoriser les stages dans certains pays développés non européens. Des dispositifs d'aide financière accompagnent ces mobilités : bourses de stage ou de mobilité académique de la DGER, financements des programmes Erasmus+, programmes concertés, etc.
- développer des partenariats et des projets, condition indispensable pour internationaliser les établissements et pérenniser les actions ;
- promouvoir l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale. Une priorité, réaffirmée par le contexte international et la mobilisation du MAAF pour les valeurs de la République, qui se traduit par de nouvelles formes d'engagement citoyen telles que le service civique, le service volontaire européen, etc. ;
- développer un mode d'influence pour faire valoir le système d'enseignement agricole français en mobilisant son expertise dans les démarches d'appui aux dispositifs de formation agricole des partenaires étrangers. L'agriculture et la formation professionnelle agricole, redevenues un enjeu majeur au niveau international, deviennent des priorités de l'aide internationale publique au développement ; si les opportunités se multiplient, les difficultés à gérer les demandes et à impliquer des établissements ne permettent pas de répondre à toutes les sollicitations.

Si les orientations stratégiques de la politique internationale de la DGER sont claires pour l'échelon central, elles manquent cependant de visibilité et de lisibilité pour les acteurs de l'enseignement agricole et de ses partenaires, qui souvent les méconnaissent. Elles demandent à être affirmées dans un nouveau texte réglementaire d'orientation de la mission de coopération internationale.

14 – Une absence de cadre réglementaire

La création des réseaux géographiques ne s'est pas accompagnée d'un cadre réglementaire. Il faut attendre la circulaire DGER / FOPDAC/ C 2001-2008 du 26 juin 2001 pour souligner que

¹¹ Note de service DGER/SDEDC/2016-564 du 11 juillet 2016 sur l'organisation de la rentrée scolaire 2017

« les réseaux sont reconnus par la DGER ». Cette reconnaissance légitime alors officiellement une situation de fait.

Or, à la même époque, la loi du 23 février 2005, relative au développement des territoires ruraux, institue un cadre spécifique pour les seuls réseaux thématiques, formalisé dans la note de service DGER /SDR/N2008-2147 du 08 décembre 2008. Alors qu'ils sont mobilisés dans la politique internationale du MAAF, les réseaux géographiques ne sont pas affectés par un texte réglementaire fixant clairement des objectifs communs ainsi que les missions des animateurs. La structuration des réseaux géographiques apparaît comme étant informelle et son fonctionnement plus implicite qu'explicite.

La circulaire du 26 juin 2001, toujours en vigueur, rappelle que la mission de coopération internationale est inscrite dans la loi d'orientation agricole et que, pour valoriser les nombreux projets, « il importe donc de fixer des objectifs quantitatifs et qualitatifs aux actions de coopération internationale afin d'évaluer et de structurer son administration dans ce sens ». Ainsi dans l'organisation et les moyens définis par la circulaire, les réseaux géographiques confortent leur légitimité et doivent répondre aux objectifs suivants :

- l'animation des équipes sur le terrain dont ils soutiennent et appuient les actions ;
- la recherche de cohérence entre établissements et équipes travaillant en partenariat avec un pays ou un groupe de pays ;
- la capitalisation d'expériences et le suivi des évolutions des systèmes de formation ;
- la mise en commun d'informations, de ressources et d'outils pédagogiques
- l'appui aux établissements pour la réalisation de projets ;
- le montage de projets coordonnés entre établissements du réseau, les responsables nationaux et les services de l'ambassade de France ;
- le recensement des contacts locaux dans les pays (établissements d'enseignement, entreprises, organisations professionnelles) afin de faciliter les actions de coopération (stages notamment) et le montage de projets et de financements croisés.

En revanche, les missions et le rôle de l'animateur n'y sont pas abordés, laissant des vides réglementaires dans les conditions de recrutement et d'exercice. Cette absence de disposition génère un fonctionnement empirique au sein de chaque réseau.

Il faut attendre la note de service DGER/MSSI/N2009-2032 du 17 mars 2009 sur la présentation du système national d'appui (SNA) à l'enseignement agricole pour formaliser de manière générique les caractéristiques, les objectifs, les fonctions et les modalités d'interventions des animateurs des réseaux thématiques et des réseaux géographiques. Ce document ne fait pas évoluer pour autant la fonction d'animateur. De plus, la note de service DGER/SDES/2015-1132 du 18 décembre 2015, qui redéfinit un nouveau mode de fonctionnement du dispositif national d'appui, ne reprend pas le cadre du texte précédent et se contente de mentionner que les réseaux constituent des dispositifs complémentaires d'appui aux établissements techniques.

Le cadre réglementaire des réseaux géographiques se limite donc essentiellement à des objectifs, sans vraiment statuer sur les missions de l'animateur. Les réseaux ne possèdent pas non plus de personnalité morale et ne sont pas situés dans une ligne hiérarchique ; ils relèvent de l'autorité fonctionnelle du BRECI, responsable de leur pilotage et de l'attribution des moyens. Or, ils sont reconnus et légitimes pour mettre en œuvre le plan stratégique international du MAAF, répondre aux objectifs fixés par la DGER, promouvoir des actions d'éducation à la citoyenneté, mobiliser les outils de reconnaissance des acquis et animer des actions de mobilité ou de solidarité internationale.

15 – La configuration des réseaux géographiques

• La notion de réseau géographique

D'une manière générale, le réseau est défini comme une organisation dont les membres travaillent en liaison les uns avec les autres, dans une relation non hiérarchique, basée sur un fonctionnement à bénéfice mutuel.

Un récent rapport de l'Observatoire des missions et des métiers (OMM)¹² a fait le constat que le fonctionnement en réseau s'avère fortement développé au sein du MAAF. Néanmoins, la notion de réseau varie selon les domaines et les services. Aussi, dans une note de présentation datant de 2005, le BRECI et le BADT (Bureau de l'animation et du développement du territoire), placés sous l'autorité de la Sous-direction de la recherche, de l'innovation, du développement et de la coopération internationale rappellent la notion de réseau géographique : « *un réseau est un ensemble d'établissements qui décident de s'associer, pour développer leurs compétences, soit sur une zone géographique ou un pays donnés (réseaux géographiques), soit sur une thématique particulière (réseaux thématiques). L'adhésion à un réseau n'a rien de formelle ni d'obligatoire. Ainsi, seul l'animateur en charge du réseau, désigné par la DGER, doit rendre des comptes au bureau gestionnaire de la centrale. Les autres établissements du réseau participent sur la base du volontariat, soit dans le cadre d'une politique globale menée en leur sein par les équipes pédagogiques, soit, et c'est le cas le plus fréquent, de façon beaucoup plus conjoncturelle, quand ils sont intéressés par les projets portés par le réseau* ».

Il ressort de l'étude que les établissements ne s'associent pas vraiment, qu'ils ne font pas vivre les réseaux, et qu'ils ne les enrichissent pas de leurs expériences. Ils ont tendance à utiliser un réseau comme une ressource pour monter un projet.

• La cartographie actuelle des réseaux

Au cours de ses trente années d'existence, le dispositif s'est considérablement étoffé. Ainsi, à la rentrée 2015, Il compte trente-deux réseaux ou programmes, coordonnés par quarante-sept animateurs, dont dix-sept co-animateurs, et structurés de la manière suivante :

- Vingt-sept réseaux géographiques, coordonnés par trente-neuf animateurs
 - Continent Afrique, huit réseaux et treize animateurs: Bénin, Burkina Faso, Cameroun, Sénégal, Tunisie, Maroc, Côte-d'Ivoire, Madagascar / Afrique australe / Océan indien
 - Continent Amérique, six réseaux et dix animateurs : Amérique Latine, Brésil, Chili, Caraïbes, Québec/Ontario et provinces de l'est canadien (QOPEC), Canada anglophone.
 - Continent Asie, deux réseaux et trois animateurs : Asie et Inde
 - Continent Europe, onze réseaux géographiques et quinze animateurs : Royaume-Uni/Irlande, Pologne/Pays Baltes, Roumanie/Bulgarie, Italie/Grèce/Cypr/Malte, République Tchèque/Slovaquie, Espagne/Portugal, Allemagne/Autriche/Suisse, Benelux/Danemark, Pays Scandinaves, Hongrie/Slovénie/Croatie, Russie

Cinq animateurs de réseaux européens cumulent une fonction de chargé de mission Europe et de programmes européens (CMEPE), dont l'objet est d'informer les établissements sur la nouvelle programmation européenne Erasmus+ et d'apporter un appui aux établissements

¹² Rapport de l'observatoire des missions et des métiers (2015) - Les compétences en réseau au sein du MAAF

pour le montage de projets européens financés par l'agence Erasmus+ France Education Formation. Deux chargés de mission sont également experts des programmes relevant de l'enseignement et de la formation professionnelle et du secteur jeunesse et sports et complètent l'équipe.

- un réseau thématique Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale (RECSI, qui a conservé sa dénomination initiale de Réseau d'éducation au développement ou RED) ; il vise à favoriser les échanges d'expériences et la connaissance des outils construits et des actions conduites dans le domaine de l'éducation au développement et à la citoyenneté internationale, telle que la campagne AlimentTerre par exemple.
- deux réseaux jeunes, le réseau Jeunes Afrique-Asie (RJAA) et le réseau Jeunes Amériques Latines (RJAL) : avec la participation d'anciens élèves de l'enseignement agricole, constitués en association, ils ont vocation à organiser un ou deux rassemblements annuels d'apprenants en vue de les préparer au départ et de valoriser au retour leur mobilité à l'international.
- un réseau social, Move Agri, dont l'objectif est de valoriser les expériences d'élèves à l'étranger et de partager en ligne des informations sur les modalités administratives et culturelles et sur les mobilités. Ce réseau est destiné en premier lieu à la communauté des apprenants.
- deux programmes :
 - Geco Glen (« Génération coopération - Global education network ») : ce programme d'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale est réservé aux étudiants de l'enseignement agricole supérieur, court et long ; il soutient la réalisation de stages en binômes d'étudiants franco-européens
 - le « stage 250 », programme historique d'accueil d'étudiants ingénieurs marocains ; ce programme, intégré dans l'activité du réseau Maroc, est coordonné par un animateur

La structuration des réseaux s'inscrit majoritairement dans une approche par pays, mais celle des espaces géographiques, aux périmètres variés, suscite de plus en plus d'intérêt. Les réseaux européens, hormis la Russie, sont organisés par groupe de deux, voire trois ou quatre pays. Des regroupements de pays au sein d'un même réseau se sont opérés au fil des années, sans que ne prévale parfois une logique à cette agrégation progressive. D'autres, animés parfois par une seule personne, couvrent des zones géographiques à l'échelle d'un continent, où il est difficile, voire impossible, avec les moyens attribués, de structurer des partenariats, et ce, dans des contextes culturels complexes. Les actions conduites avec ces pays (Indonésie, Chine, Mongolie, etc.) sont généralement portées par le BRECI et s'inscrivent dans des partenariats institutionnels, auxquels les réseaux sont en réalité peu associés.

Le dispositif a pris une dimension de plus en plus complexe en intégrant des projets multiples ou des outils de valorisation de la mobilité (Move Agri), qui ne relèvent pas de la vocation initiale des réseaux géographiques.

2 – Le pilotage national des réseaux géographiques

En charge de conduire la réflexion sur la mise en œuvre de la mission de coopération internationale au sein de l'enseignement agricole, le BRECI assure une autorité fonctionnelle sur l'ensemble des réseaux géographiques. A ce titre, il assure la définition des missions des animateurs, fixe des priorités, développe les relations entre les différents acteurs de la coopération internationale et gère les moyens.

21 – Une organisation partagée du pilotage

Le pilotage national de la mission de coopération internationale est assuré par le Bureau des relations européennes et de la coopération internationale¹³, chargé de :

- définir, conduire et coordonner les actions favorisant la coopération et le développement des échanges internationaux dans les domaines de compétence de la recherche, de la formation et du développement, et de promouvoir l'expertise française à l'étranger ;
- veiller à la cohérence de la mise en place des politiques de recherche, formation et développement dans les perspectives européennes et internationales ;
- assurer la mobilisation, la coordination, la gestion et le contrôle des fonds européens

Les divers entretiens montrent que le pilotage du BRECI s'opère essentiellement à deux niveaux : le dimensionnement des moyens des réseaux (attribution des décharges et des crédits de fonctionnement) et la régulation des relations humaines (co-animations, relations avec les correspondants du BRECI).

Son intervention en matière de coordination et d'appui aux actions demeure donc relativement limitée ; une forte autonomie est en effet laissée aux animateurs des réseaux. Le BRECI semble privilégier davantage l'animation du réseau des animateurs que le pilotage des réseaux eux-mêmes, dont l'activité et les orientations demeurent essentiellement de la responsabilité des animateurs.

La fonction d'interface avec l'ensemble des animateurs est répartie entre cinq agents du BRECI, qui assurent une fonction de correspondants géographiques pour les zones suivantes :

- Amérique du Nord, Australie, Nouvelle Zélande et Océanie : l'ensemble de cette zone concerne deux réseaux.
- Union européenne : un animateur chargé de mission Europe assure la coordination des animateurs et des chargés de mission de la zone, en appui du chef de bureau. Onze réseaux géographiques sont concernés par cette zone.
- Caraïbes, Amérique centrale et du sud : ce sont quatre réseaux qui couvrent ce champ géographique.
- Afrique sub-saharienne, Confédération des états indépendants, Balkans : sept réseaux sont concernés par cette zone. Le correspondant géographique assure également la régulation des réseaux thématiques (RECSI et réseaux-jeunes), le réseau social Move Agri et le programme Geco-Glen.
- Asie de l'est, du sud et du sud-est, Monde Arabe, Iran, Israël, Turquie : quatre réseaux géographiques s'inscrivent dans cette zone, dont deux réseaux nord-africains.

La répartition de la supervision entre les référents BRECI apparaît donc déséquilibrée : le nombre de pays et de réseaux suivis par chaque correspondant du BRECI est en effet inégal, même si l'activité de certains réseaux est au ralenti et demande moins de régulation.

¹³ La note de service du DGA/GESPER du 21 avril 2005 détermine le cadre d'intervention du BRECI

Par ailleurs, les entretiens montrent que le niveau d'échange et de suivi entre les correspondants géographiques et les animateurs est d'intensité variable.

Il est à souligner le cas particulier de l'animation des réseaux Europe et des chargés de mission Europe et des programmes européens (CMEPE), coordonnée par un animateur de réseau en appui du correspondant géographique du BRECI, et dont le rôle consiste à dynamiser les actions et mutualiser les pratiques et les moyens. Ce choix d'une « méta-coordination » des réseaux Europe et des chargés de mission Europe apporte une cohérence et une lisibilité de l'action de ces réseaux, tout en laissant de l'autonomie aux animateurs des réseaux pays.

22 – Une croissance significative du nombre de réseaux

Les réseaux sont apparus au fil des années, en fonction du développement des actions conduites par les établissements et en concordance avec les axes stratégiques à l'international portés par la DGER, et plus globalement par le MAAF. A ce titre, la volonté de développer des relations avec les BRICS ou l'élargissement de l'espace européen ont ainsi fortement participé à la montée en puissance des réseaux concernés.

Le dispositif apparaît donc souple et évolutif par rapport à l'émergence de nouveaux enjeux internationaux. Ainsi, voit-on se créer à la fois de nouveaux réseaux et la mise en veille, voire la suppression, d'autres réseaux tels que ceux du Proche-Orient, de l'Algérie et du Mali. Le système s'adapte généralement aux nombreuses contingences liées aux fluctuations géopolitiques, mais aussi à l'apparition de nouvelles opportunités et priorités ministérielles.

Cette structuration des réseaux par pays semble pertinente pour l'ensemble des acteurs interrogés, car ils s'accordent à estimer qu'une connaissance fine des spécificités culturelles, administratives et du dispositif d'enseignement d'un pays est nécessaire et apporte une réelle plus-value aux usagers. Mais si l'ambition affichée est de proposer un ensemble de réseaux qui couvre le maximum de pays, le dispositif actuel souffre de l'absence d'une approche systémique et de la dispersion des moyens et des compétences.

23 – De multiples objectifs

Les lettres de mission annuelles, établies par le BRECI sans véritable concertation, n'établissent pas de hiérarchisation des priorités ni des objectifs. Leur actualisation annuelle demeure donc marginale.

La liste des objectifs assignés aux animateurs apparaît très exhaustive, mais semble peu opérationnelle, car, comme le soulignent les animateurs, il ne leur est pas possible de les atteindre en totalité. A titre d'exemple, la coordination des réponses aux appels d'offres n'a été que très rarement évoquée par les animateurs, exceptée pour les chargés de mission Europe qui interviennent dans l'appui à la réponse à des programmes européens ; l'évaluation des projets portés par les membres du réseau n'est pas réalisée.

24 – Une animation basée sur des regroupements

Temps forts de l'animation des réseaux, le BRECI organise trois réunions annuelles de deux journées auxquelles sont invités l'ensemble des réseaux géographiques ; l'une des deux journées de réunion est commune avec les chargés de mission en DRAAF-SRFD, ce qui permet à ces différents acteurs d'avoir une information partagée. Ces journées visent à :

- apporter des informations sur la mise en œuvre de la mission de coopération internationale : financement des réseaux, attribution des bourses de mobilité, modalités de mobilité des apprenants, préparation des Journées nationales de la coopération internationale, etc.
- informer les animateurs sur les programmes portés par les autres acteurs institutionnels et opérateurs à l'international : DGPE, ADECIA, France Agri Mer, Ministère des affaires étrangères et du développement international, Cités Unies France, etc.
- présenter des outils d'éducation au développement, avec la participation d'acteurs du monde associatif impliqués dans l'éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale

Il est à noter que les chargés de mission Europe, dont certains sont animateurs de réseaux géographiques européens, participent à des réunions complémentaires de coordination de leur action.

Si ces réunions participent à la professionnalisation des animateurs, ces derniers estiment cependant qu'elles pourraient être plus « utiles ». Ce ressenti plutôt négatif peut s'expliquer par la diversité des réseaux qui ne se sentent pas toujours concernés par des informations qu'ils jugent parfois trop spécifiques, éloignées de leur champ d'activité et de leurs préoccupations. Ils souhaitent que ces temps de rencontre puissent favoriser une transversalité permettant des échanges plus approfondis sur la présentation de l'activité des réseaux, des démarches mises en œuvre par les animateurs, les outils mobilisés ou construits.

En revanche, les animateurs apprécient les échanges périphériques de nature informelle et interpersonnelle que permettent ces rassemblements, et leur participation est assidue. Une plage à cette occasion est également consacrée à un temps d'échange entre le correspondant géographique du BRECI et les animateurs des réseaux placés sous sa responsabilité ; ce temps, court et situé en fin de seconde journée, à l'issue de laquelle les animateurs doivent regagner leurs établissements, ne permet pas de développer des échanges approfondis et personnalisés.

En dehors de ces regroupements nationaux, les relations entre le BRECI et les animateurs se déroulent essentiellement sur un mode informel, puisqu'il n'existe pas de ligne hiérarchique.

25 – Un recrutement peu formel

Ces dix dernières années, en raison de la création de nouveaux réseaux (onze réseaux supplémentaires) et du renouvellement d'animateurs (dix-neuf départs, en retraite ou sur décision d'arrêt de la mission), le BRECI a procédé à de nombreux recrutements.

Un appel à candidatures est diffusé par voie électronique. Ces dernières années, le recrutement s'est le plus souvent effectué sur la base d'un entretien téléphonique et d'une lettre de candidature. Les fiches de poste qui présentent la mission et précisent les compétences attendues demeurent relativement sommaires. Le volontariat et l'investissement individuel dans des actions de coopération internationale prévalent généralement dans le recrutement des animateurs, qui sont souvent investis et reconnus par ailleurs dans leur fonction principale pour leurs actions d'ouverture à l'international.

Cette procédure ne peut satisfaire à l'exigence de repérer les compétences idoines et d'apprécier la volonté d'engagement nécessaire pour l'exercice de cette mission. Elle peut expliquer en partie la démission d'animateurs à l'issue d'une année d'animation, en raison d'une inadaptation ou d'une représentation erronée de leur mission. L'absence d'entretien en présentiel lors du recrutement accentue ce phénomène.

26 – Une faible évaluation de la mission des animateurs et de l'activité des réseaux peu développés

Les animateurs sont tenus de remettre un rapport annuel d'activités et financier de leur réseau, ainsi qu'un compte-rendu des missions réalisées à l'étranger. Les inspecteurs ont relevé l'absence d'unité de forme et de fond des productions écrites adressées au BRECI, faute d'harmonisation des outils qui faciliterait la réalisation d'une synthèse globale de l'activité du dispositif. Aujourd'hui, le BRECI se contente de juxtaposer les rapports d'activités des réseaux, disparates et de qualité inégale, sans analyse approfondie.

Des documents-types ont été élaborés et diffusés aux animateurs par le passé, mais semblent être tombés en désuétude ; ils demandent à être réactualisés au regard d'indicateurs de suivi et d'évaluation de l'activité des réseaux dont doit se doter le BRECI.

Il est à noter que depuis 2015, les chargés de mission Europe complètent leur propre document de synthèse de leur activité, qui a servi de support à un premier entretien individuel avec le coordonnateur et le chef du BRECI. Cet outil a retenu l'attention des inspecteurs, car il permet de disposer d'indicateurs objectifs pour l'évaluation de la mission et de l'activité des réseaux.

Hormis cette exception, aucun entretien annuel individuel n'est programmé entre le BRECI et les animateurs, ce qui ne permet pas de faire un bilan de l'action et d'arrêter conjointement les orientations pour l'année suivante. Ces échanges ont bien lieu téléphoniquement, et lors des réunions trimestrielles, mais sont jugés insuffisants par les animateurs. Cette ligne de conduite met en lumière des contradictions dans le leadership du BRECI qui, d'une part, peut mettre un terme, d'autorité, aux délégations d'animateur ou leur rédiger une lettre de mission et, d'autre part, ne pas imposer ses outils de pilotage ou ne pas renforcer le circuit de décision.

27 – Une volonté de mise en relation des réseaux avec les autres acteurs de la coopération internationale

Le BRECI s'attache à valoriser les réseaux géographiques dans la politique à l'international du MAAF. De par son rôle et son positionnement au sein de la DGER, il travaille à mettre en relations les réseaux avec l'ensemble des acteurs institutionnels de la coopération internationale : le service Europe et International de la sous-direction International de la DGPE, le ministère des affaires étrangères et du développement international (MAEDI), Cités Unies France, etc.

Le BRECI développe une collaboration fructueuse avec les opérateurs de l'expertise internationale, qui financent des partenariats institutionnels dans les secteurs de la formation : France Agri Mer, l'Agence pour le développement de la coopération internationale dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux (ADECIA), le Centre international d'études pédagogiques du Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche (CIEP), l'Agence française du développement (AFD), etc. Avec l'appui du BRECI, certains réseaux peuvent bénéficier ponctuellement de financements issus du budget d'influence du MAAF : accueil d'étudiants, organisation de forums, réalisations de missions exploratoires, etc.

Par ailleurs, le BRECI entretient des relations solides, parfois contractualisées, avec de nombreux acteurs de l'éducation à la citoyenneté et de la solidarité internationale : la plateforme EDUCASOL, la CIMADE, l'Agence du service civique, France Volontaires, etc., avec lesquels le Réseau d'éducation à la citoyenneté conduit des actions régulières.

La collaboration avec l'agence Erasmus + France / Education Formation est forte et constante. La DGER siège au conseil d'administration de l'agence et les animateurs des réseaux sont clairement identifiés et reconnus pour leurs compétences.

Enfin, à la demande du BRECI, des animateurs apportent ponctuellement leur expertise en matière de mobilité, comme par exemple lors de la mise en œuvre du plan national interministériel « Priorité jeunesse », en participant aux travaux du comité permanent de la mobilité européenne et internationale des jeunes.

28 – Une gestion consensuelle des moyens de fonctionnement

Les crédits de fonctionnement des réseaux sont imputés sur le programme budgétaire 143 ; ils s'élèvent pour l'année 2015 à 145 000 €. Ils ont régulièrement baissé ces dernières années. Le volume global des décharges horaires financées s'élève en 2015 à 170 heures, et a donc légèrement augmenté (145 heures de décharge étaient financées en 2010), et ce, en raison de l'augmentation du nombre de réseaux.

Le déploiement des réseaux de ces dix dernières années s'est réalisé dans un contexte de réduction budgétaire qui a entraîné l'atomisation et la diminution des moyens accordés à chacun. Des ajustements ont pu être réalisés à la marge avec la mise en veille de l'activité de certains d'entre eux.

L'allocation des crédits par le BRECI est réalisée sur la base du bilan financier du réseau de l'année précédente et d'un budget prévisionnel pour l'année à venir. Les entretiens conduits montrent que les crédits attribués permettent globalement aux animateurs de remplir leur mission. La gestion des moyens ne s'opère pas en fonction d'objectifs stratégiques prioritaires ni concertés, mais le plus souvent dans un principe de reconduction annuelle des crédits.

Il est à noter que les crédits de fonctionnement d'une dizaine de réseaux européens sont globalisés et centralisés au sein d'une seule enveloppe et gérés par le coordonnateur des chargés de mission Europe, au fil des demandes exprimées. Ce principe d'un budget mutualisé est intéressant, car il permet de définir collectivement des priorités sur une zone géographique et d'engager des projets transversaux et multi-partenariaux.

Les animateurs ont fait remarquer que les notifications d'attribution des crédits de fonctionnement et des décharges sont tardives, car elles sont annoncées à la fin du premier semestre de l'année en cours, ce qui pénalise la gestion prévisionnelle des dotations globales horaires, régionales et locales, ainsi que la construction des services d'enseignement et la gestion de trésorerie, nécessaires au fonctionnement du réseau.

Enfin, l'analyse du budget de fonctionnement du dispositif des réseaux, et notamment la contraction des moyens, pose la question de la pertinence de continuer à soutenir financièrement certains programmes de mobilité, tel que Geco-Glen.

3 - L'activité des réseaux géographiques

Depuis 1987, les réseaux ont contribué à la mise en œuvre de la mission de coopération internationale, permis de fédérer les établissements autour de projets thématiques ou géographiques et facilité les liaisons entre l'enseignement technique, l'enseignement supérieur, les organismes de recherche et les acteurs du développement. Si le BRECI utilise les réseaux pour mettre en cohérence la profusion des actions et développer les synergies entre les acteurs, il apparaît que chacun d'entre eux évolue de manière différente en fonction de l'animateur, notamment dans sa façon d'exercer sa mission, de ses moyens budgétaires et des liens tissés avec les différents acteurs de la diplomatie agricole.

31 – Un cadre d'activité à clarifier

- **Des objectifs souvent génériques, à hiérarchiser**

Le BRECI fixe tous les ans des objectifs communs à tous les animateurs.

- l'animation du réseau : promouvoir le réseau auprès des établissements de l'enseignement technique et supérieur, identifier des personnes-ressources en appui de la mission de représentation à l'étranger, veiller à la cohérence des actions conduites et créer des synergies entre établissements ;
- la veille, la collecte, la capitalisation et la mutualisation d'informations sur le pays et sur les actions conduites par les établissements ;
- la création et le développement de collaborations, avec les partenaires institutionnels, professionnels et de la société civile, français et étrangers ;
- la coordination des réponses aux appels d'offres ;
- l'évaluation et la valorisation des actions des membres du réseau, par la participation aux réunions trimestrielles du BRECI, par la production de communications sur les actions du réseau, par la réalisation de missions à l'étranger, etc.

Des objectifs plus spécifiques sont prescrits en concertation, le plus souvent téléphonique, avec les animateurs. Mais de manière générale, le contenu des lettres de mission varie peu d'une année sur l'autre, et ne se réfère à aucun document stratégique du MAAF ou de la DGER. L'analyse des lettres de mission fait apparaître une absence de priorisation des objectifs qui perdent ainsi beaucoup de leur sens. En effet, la trop longue liste adressée à chaque animateur ne permet pas d'attirer l'attention sur les enjeux de leurs actions dans la stratégie définie par la DGER dans le domaine de la coopération internationale.

Par ailleurs, il ressort des entretiens que chaque animateur attache peu d'importance à ces objectifs, préférant se fixer souvent ses propres priorités en fonction des sollicitations et du temps de décharge dont il dispose.

Il apparaît que le cadre actuel interroge sur les possibilités données à l'animateur de pouvoir concilier la multiplicité des objectifs avec une réflexion plus globale.

- **Une gestion des moyens peu incitative à la conduite d'actions ambitieuses**

Pour mener leur mission, les animateurs disposent d'une décharge horaire de leur service d'enseignement et de crédits de fonctionnement.

Le BRECI dispose d'un volume global de 170 heures (soit l'équivalent temps plein de 9,5 emplois d'enseignant) à répartir entre les animateurs. Les décharges attribuées oscillent entre deux heures, pour ceux qui débutent dans l'animation d'un réseau, à neuf heures pour les chargés de mission Europe. Il est à noter que les animateurs assurant des fonctions de

direction ou étant affectés dans un établissement de l'enseignement supérieur ne bénéficient pas d'une décharge horaire de leur service.

Les modalités d'attribution des heures de décharges manquent de transparence et créent parfois un fort sentiment d'inégalité de traitement. Certains animateurs ont fait part de leurs interrogations, notamment sur la reconduction du même volume horaire des réseaux dont l'activité est au ralenti, alors que d'autres devraient pouvoir bénéficier d'une augmentation pour faire face au développement de leur activité.

Tous les animateurs s'accordent à dire que les décharges ne couvrent pas le temps passé pour atteindre l'ensemble conséquent des objectifs précisés dans la lettre de mission. Les animateurs qui prennent leur fonction consacrent un temps considérable à l'appropriation du réseau, surtout quand tout est à reconstruire. A ce jour, le BRECI n'a pas engagé de réflexion sur la mise en place d'indicateurs (tels que, par exemple, le ratio heure / activité) qui permettraient une répartition plus rigoureuse des heures.

Les crédits, eux, sont attribués dans une large fourchette, de 2 000 € à 10 000 €. Si les moyens s'avèrent en légère baisse, les montants attribués semblent encore suffire pour l'exercice de la fonction. Des crédits complémentaires peuvent être accordés pour l'organisation d'événements qui participent à la valorisation de l'enseignement agricole français tels des séminaires de rencontre de chefs d'établissements, des forums d'étudiants, etc.

De manière générale, les animateurs privilégient certains postes de dépenses au détriment d'autres. C'est ainsi que le budget est essentiellement consacré à la mission réalisée annuellement dans le pays étranger (les frais de déplacements peuvent consommer la presque totalité des crédits si le pays est très éloigné) et les réunions trimestrielles du BRECI, alors que la création de ressources est un poste peu pourvu.

Les entretiens font apparaître une demande de lisibilité des critères d'attribution de ces crédits. A ce titre, même si un principe de confiance prédomine, la répartition des crédits globalisés pour le fonctionnement de certains réseaux Europe mérite d'être explicitée auprès des animateurs.

Si l'ambition recherchée est d'apporter un appui et une expertise avec le plus grand nombre de pays, force est de constater que les moyens mobilisés pour l'animation des réseaux sont inégaux. L'étude de la répartition des moyens interroge parfois sur le niveau des moyens attribués à certains réseaux qui couvrent des zones géographiques à l'échelle d'un continent.

32 – Des conditions d'exercice souvent complexes

Durant les entretiens, les animateurs des réseaux géographiques se sont exprimés sur les conditions d'exercice de leur fonction, notamment les contraintes qu'ils rencontrent, et ont fait part de leurs questionnements sur leur fonction.

- **Une mission d'animation parfois délicate à gérer**

Combiner l'activité professionnelle principale avec l'animation de la mission d'animateur de réseau géographique se révèle parfois difficile à gérer. En effet, les absences liées aux réunions ou aux missions à l'étranger demandent aux animateurs une organisation complexe de leurs services et l'anticipation des aménagements d'emplois du temps pour limiter les effets sur les progressions pédagogiques. Il arrive au BRECI d'intervenir auprès des établissements pour rappeler qu'il n'y a pas d'obligation pour l'animateur de récupérer les heures de cours non réalisées lors d'une mission à l'étranger, alors que des heures de décharge sont attribuées pour couvrir ces absences, et sont intégrées dans le service de l'enseignant. Quelques

animateurs souhaitent que soient rappelées ces règles dans la lettre de mission qui est visée par le chef d'établissement, même si l'organisation du service d'enseignement et le suivi de sa réalisation relèvent de l'entière responsabilité du chef d'établissement.

La durée de la mission d'animateur est variable, et aucune limite temporelle n'est définie. La lettre de mission, annuelle, ne précise pas les modalités de la reconduction de la fonction d'animateur, qui se fait tacitement. On note un fort renouvellement des animateurs (neuf d'entre eux ont pris leur fonction en 2015, et près de la moitié depuis 2010). Seuls deux réseaux sont animés par les mêmes personnes depuis plus de dix ans. La durée moyenne de la mission d'animateur est d'environ cinq années, ce qui permet une bonne appropriation de la fonction et des objectifs.

De nombreux animateurs ont exprimé un besoin de reconnaissance institutionnelle de leur fonction, par laquelle ils acquièrent de nouvelles compétences. Ils souhaitent que cette expérience et leur fort engagement personnel puissent être valorisés dans leur parcours professionnel.

- **Une prise de fonction trop informelle**

Les animateurs rencontrés ont évoqué les difficultés éprouvées lors de leur prise de fonction, en raison de l'absence d'un temps de « passation de service » avec leur prédécesseur. Certains se sont retrouvés ainsi démunis de toute ressource, devant reconstruire intégralement le réseau ; tâche ardue et chronophage, parfois source de découragement et motif d'arrêt de la mission. La « personnalisation » de certains réseaux et de la mission d'animateur ou un conflit avec le BRECI sont généralement à l'origine de cette absence de transmission des ressources et de cette perte d'information, encore trop fréquemment vécue. Cet état de fait interroge la démarche globale de capitalisation des ressources au sein du dispositif des réseaux, dont le suivi relève de la responsabilité de l'échelon national.

- **Une co-animation généralement appréciée**

La co-animation s'est significativement développée ces dernières années et touche près de la moitié des réseaux géographiques. Même si des incompatibilités ou des litiges peuvent émerger, et conduire, dans des situations extrêmes, à la scission d'un réseau, la co-animation est majoritairement appréciée et plébiscitée.

En effet, elle présente plusieurs avantages ; elle permet une meilleure répartition des tâches, par zone géographique ou par types d'activités. En fédérant les énergies, elle atténue le risque de découragement et apparaît « rassurante ». Qui plus est, elle favorise une diversité des méthodes de travail et une conjugaison des expériences personnelles, qui apportent une complémentarité. Elle améliore également le partage des informations, et donc leur capitalisation. Elle évite enfin des ruptures potentielles avec les partenaires étrangers en cas de départ d'un animateur.

En revanche, les inspecteurs ont été surpris par le maintien de co-animations pour des réseaux dont l'activité est au ralenti depuis quelques années, en raison de contraintes sécuritaires.

- **Des questionnements sur la légitimité de l'animateur vis-à-vis des partenaires étrangers**

Les animateurs, agents du MAAF, soulèvent également la question de leur posture à l'étranger et s'interrogent sur leur niveau de responsabilité et de représentation de la DGER. Cette problématique est vécue de manière ambiguë par l'ensemble des animateurs qui ne connaissent pas leur marge d'initiative possible dans les relations avec leurs partenaires étrangers. Ces derniers peuvent en effet s'interroger sur la légitimité et le niveau de

représentation de leurs interlocuteurs. Les animateurs expriment une attente de clarification sur leur niveau de responsabilité et un appui de l'échelon national pour l'exercice de leur mandat à l'étranger, par exemple sous forme d'une accréditation de leur mission.

33 – Une diversité des profils

Pour le BRECI, l'animation consiste à « *mettre en lien les différents interlocuteurs, afin de permettre la réalisation de mobilités (collectives ou individuelles) ou l'organisation de partenariats entre établissements* » que le ministère souhaite « *forts et durables* ». Le recrutement des animateurs ne repose donc pas sur des critères figés, voire uniformes, et offre un vivier d'animateurs aux profils d'une grande diversité.

En effet, si la grande majorité d'entre eux sont enseignants dans l'enseignement technique, le groupe se compose aussi de quelques personnels de direction, de formateurs en CFPPA ou de chargés de mission dans l'enseignement supérieur. Il est à noter que, depuis la rentrée 2014, un enseignant du CNEAP anime un réseau géographique.

En ce qui concerne les motivations, les animateurs évoquent généralement les raisons suivantes :

- donner un nouveau sens à son enseignement par un engagement dans des valeurs citoyennes et solidaires ;
- favoriser l'épanouissement des jeunes, personnel et professionnel ;
- ressentir le besoin d'évoluer dans son métier, de diversifier son activité ;
- valoriser son expérience à l'international développée dans le cadre de son activité principale : montage de projets européens, de projets d'éducation au développement, etc.

Toutefois, le niveau d'engagement varie selon l'animateur, Les entretiens menés ont permis de mettre en lumière une représentation diversifiée de la mission d'animateur (priorités dans les missions, statut de l'animateur), ainsi que des niveaux d'exigence inégaux dans la mise en œuvre de la fonction, mais toujours au-delà du temps prévu par la décharge.

Quant aux compétences à mobiliser, elles sont variées et complexes à mettre en œuvre concomitamment. Elles concernent essentiellement :

- les techniques et les outils d'animation d'un réseau, notamment les outils numériques collaboratifs ;
- une expertise administrative et financière dans la construction de projets européens et à l'international ;
- une connaissance approfondie des politiques publiques de formation agricole et des dispositifs de formation, français et étrangers ;
- la démarche de réalisation d'une mission ;
- un savoir-être adapté.

Le fonctionnement des réseaux procède souvent d'une démarche empirique, adaptée aux besoins immédiats des partenaires et privilégie des approches personnalisées (contacts personnels, intérêts particuliers, etc.). Cette modalité de fonctionnement est vécue soit comme un facteur de richesse, soit comme une source d'inquiétude en raison d'un sentiment d'absence de pilotage institutionnel. Elle peut parfois induire des effets contre-productifs par une trop grande personnalisation et appropriation du réseau, souvent à l'origine des difficultés relationnelles avec l'échelon national ou au sein de la co-animation.

L'animation repose sur des valeurs partagées de solidarité, d'ouverture, de citoyenneté, d'interculturalité, de fraternité et un fort attachement des animateurs à leur mission. Néanmoins, les groupes de réseaux Europe et hors Europe présentent des cultures marquées par des priorités différentes :

- les réseaux des pays du Sud inscrivent généralement leurs activités dans l'éducation au développement, et de plus en plus dans un accompagnement d'initiatives portant sur l'agro-écologie, la lutte contre le changement climatique, la préservation de la biodiversité, etc.
- les réseaux Europe privilégient la construction de partenariats, au service de la mobilité des apprenants et des enseignants, de stage ou académique, mettant ainsi l'accent sur la citoyenneté européenne.

34 – Une multiplicité d'activités

Pour tous les réseaux, deux types d'activités principales sont clairement identifiés. D'une part, le développement de la mobilité sortante par l'appui au placement en stages et, plus récemment, pour les réseaux européens, par la mobilité académique et, d'autre part, l'appui aux établissements pour la construction de partenariats. Toutefois, avec le temps, elles se sont élargies avec les nouveaux défis relevés par la DGER en matière de coopération internationale.

- **la construction de partenariats**

Les animateurs relèvent que l'appui au placement des élèves en stage à l'étranger est très chronophage, ce qui questionne le niveau d'accompagnement à apporter aux élèves et à leurs référents pédagogiques dans la préparation de leur mobilité, notamment administrative. C'est pourquoi depuis quelques années, le BRECI demande prioritairement aux réseaux d'appuyer les établissements dans la construction de partenariats réciproques et pérennes, structurés autour de la mobilité entrante et sortante d'enseignants et d'élèves.

L'activité des réseaux Europe s'est développée significativement ces quinze dernières années. Ces derniers se consacrent essentiellement à la mobilité des apprenants, et pour ce faire à la recherche de partenariats et à l'accompagnement des établissements dans leur mise en œuvre. Les chargés de mission mobilisent leur expertise pour une assistance technique au montage des dossiers de demande de financements européens (mobilité des apprenants et construction de partenariats stratégiques Erasmus+). Depuis deux ans, à la demande conjointe du Bureau des formations et de l'enseignement supérieur (BFES) et du BRECI, ils apportent un appui spécifique aux établissements participant à l'expérimentation visant à inscrire le BTSA dans l'espace européen de l'enseignement supérieur, notamment dans le développement de la mobilité académique des étudiants lors de leur cursus.

A l'instar des réseaux européens, d'autres réseaux connaissent un regain d'activité qui trouve son origine dans une réorientation de la mobilité engagée par certains établissements, motivée par l'interdiction de déplacements dans certains pays africains notamment. La mise en place de programmes concertés et le volontarisme de quelques animateurs pour développer des mobilités avec certains pays ont également favorisé cette croissance d'activité. Le développement récent de conventionnements entre établissements français et leurs homologues chiliens ou canadiens illustre parfaitement cette tendance.

L'activité des réseaux de l'Afrique du nord et de l'Afrique subsaharienne est au ralenti ou à l'arrêt en raison du contexte géopolitique. Le « principe de précaution », légitime dans ce contexte d'insécurité que traversent certains pays, devient un facteur de plus en plus limitant pour les mobilités sortantes mais aussi entrantes des apprenants. Les animateurs concernés

s'interrogent sur la légitimité et la pérennité de leur mission. Le choix a été fait par le BRECI de maintenir ces réseaux, et parfois les moyens qui leur sont alloués, et ce, malgré l'inactivité constatée. Ces animateurs tentent de réorienter les activités de leurs réseaux vers des actions inscrites dans la politique agricole française à l'international, à savoir la promotion de l'agriculture familiale, de la transition agro-écologique, de la lutte contre le changement climatique, etc. Afin de mieux valoriser leur décharge horaire, quelques animateurs s'investissent dans des activités transversales, à la demande du BRECI : montage de sessions de formation continue inscrites au plan national de formation, rédaction d'un livret sur le service civique, etc.

Dans la mesure du possible et en fonction des situations géopolitiques du moment, tous les animateurs réalisent une mission annuelle dans le pays partenaire. Ces visites ont deux objectifs principaux : le maintien des relations existantes ainsi que la prospection de nouveaux acteurs susceptibles de s'engager dans des partenariats avec des établissements français.

- **Des modes d'animation disparates**

Objectif affirmé par le BRECI, la promotion des réseaux auprès de l'ensemble des établissements doit permettre de recenser les partenariats et de mettre en lien les différents acteurs afin de créer des synergies. Les entretiens montrent que cette fonction d'animation est conduite de manière diverse.

Les animateurs sont amenés à faire évoluer leur mode de communication. En effet, les réunions annuelles par exemple perdent de leur attractivité. Cette forme ne semble plus correspondre aux modalités actuelles de concertation et de partage de l'information. La plus-value de ces réunions n'est pas non plus toujours évidente. Les réseaux Europe pour la plupart y ont renoncé car ils estiment que cela ne répond plus aux attentes des établissements.

Néanmoins, les animateurs disposent d'un large éventail d'outils de communication, mais plus ou moins bien identifiés par les usagers et diversement utilisés :

- « Portail Coop », le site du BRECI pour la mission de coopération internationale est méconnu et donc peu utilisé. Il souffre d'une mise à jour irrégulière des ressources.
- le portail « Chlorofil » compile avant tout, les textes officiels. La mission de coopération internationale, absente en page d'accueil, n'y trouve sa place qu'après des recherches plutôt labyrinthiques.
- la conférence « coopération internationale », modérée par le BRECI et réservée aux membres inscrits, s'avère peu active.

Au total, on dénombre vingt-huit conférences dédiées à la coopération internationale, inégalement utilisées et actualisées. Cette profusion nuit à une communication efficace et ne participe pas à la lisibilité du rôle et de l'activité des réseaux.

On constate en revanche que de nouveaux outils collaboratifs remportent progressivement l'adhésion des animateurs : blog de réseau sur Google drive, Pads ou création d'une chaîne Youtube, etc. Dans le même registre, le réseau social Move Agri, ouvert à la communauté des apprenants, et dont l'objet est de diffuser des informations pratiques et d'offrir un espace de partage des expériences des jeunes, est un outil de plus en plus utilisé par les animateurs.

Une autre action d'animation consiste à conduire des formations au niveau régional ou national ; c'est particulièrement le cas des chargés de mission Europe qui proposent des ateliers de travail sur l'appui à la construction des dossiers de demande de financement des établissements ou des sessions sur les programmes européens. Les suites favorables données par l'agence Erasmus+ France aux demandes de financements déposés par les

établissements accompagnés par les chargés de mission démontrent toute la pertinence de la conduite de ces ateliers et la qualité de l'expertise apportée.

D'autres formations sont conduites dans le cadre du Plan national de formation ; elles concernent la maîtrise des nouveaux outils numériques collaboratifs ou la préparation et la valorisation de la mobilité des apprenants.

- **Un travail de capitalisation de l'information : de la veille à la diffusion d'informations**

Mission essentielle, la fonction de veille suppose de constituer une base de données riche à l'intention des établissements. En se tenant informés de l'actualité politique et socio-économique du ou des pays dont ils ont l'expertise, en observant les évolutions du système éducatif de ces pays, en activant les relations qu'ils ont pu se créer sur place, ils sont à même d'établir une synthèse rapide des réalités locales. Malgré tout, le pilotage national ne dispose pas aujourd'hui d'un état des lieux exhaustif des différents dispositifs de formation agricole des pays étrangers, qui serait très utile à l'ensemble des acteurs du système d'enseignement agricole français.

La plupart des réseaux ont créé leurs propres ressources et outils d'information dont la diversité est remarquable : fiches pays, « guide pour les nuls », cartes heuristiques ou conceptuelles, outils de partage de documents, blogs, mallette pédagogique, lexiques linguistiques, etc. Elles sont disponibles sur le site des réseaux, et certaines sont désormais mises en ligne sur le réseau social Move Agri. Toutefois, il arrive encore que les informations collectées se perdent au moment des successions d'animateurs. La compétence acquise dans la construction de ressources permet aux animateurs de répondre rapidement aux nouvelles formes de mobilité et aux actions de la DGER : la création de guides sur le service civique international ou l'engagement dans le plan d'action sur les valeurs de la république ; (animation autour du vivre ensemble, kits pédagogiques sur la rencontre interculturelle, etc.) en sont des exemples.

Quant à la diffusion de l'information, on note des pratiques différentes selon les animateurs : certains mettent en accès libre leurs ressources (carnet d'adresses de stages ou de partenaires de formation) tandis que d'autres ne fournissent les informations que sur demande expresse pour limiter certains comportements consuméristes et favoriser un retour d'expérience de la part des établissements.

Enfin, l'ensemble des animateurs regrette de ne pas disposer d'outils communs de communication, comme des présentations harmonisées du dispositif de formation agricole, en plusieurs langues. Si ces outils existent pour la plupart au sein du MAAF et de la DGER, ils demandent à être recensés, parfois actualisés et diffusés.

35 – Des activités qui gagnent à être mieux connues

- **Une notoriété encore perfectible auprès des établissements de l'enseignement technique**

Les réseaux géographiques, dans leur ensemble, restent méconnus des établissements agricoles publics ou privés. Certains établissements publics ignorent même leur existence et beaucoup ne mesurent pas la plus-value que peuvent apporter les réseaux dans la réalisation de leurs projets d'ouverture à l'international. Beaucoup continuent de conduire leurs propres actions en dehors des réseaux, sans les tenir informés de leurs activités. C'est d'ailleurs parfois source de cacophonie auprès des partenaires étrangers ou des services français des

ambassades. Des efforts d'information et de promotion des réseaux apparaissent donc encore nécessaires.

Quant aux établissements en relation avec les réseaux, ils renvoient une vision positive et apprécient leur bonne connaissance des pays même s'ils constatent parfois un manque de réactivité à leurs sollicitations.

Pour leur part, les réseaux regrettent une attitude consumériste de certains établissements qui sollicitent un appui mais qui ne se sentent pas tenus de les informer en retour des résultats obtenus. Les réseaux ont une connaissance encore lacunaire des actions conduites par les établissements avec leur pays. Seule la base de données Hermès donne une vision relativement précise des mobilités avec les pays. Certains réseaux ont ainsi pu identifier les établissements concernés, les contacter et réactualiser leur propre base de données.

Généralement, les établissements d'enseignement agricole privés sont moins en relation avec les réseaux géographiques. Ils développent leurs propres réseaux de correspondants régionaux à l'international, coordonnés par des chargés de mission au niveau national. Ces derniers entretiennent des relations régulières avec le BRECI, et avec les animateurs de réseaux. Les responsables des organisations de l'enseignement privé soulignent leur méconnaissance des collaborations des établissements dont ils ont la charge avec les réseaux de la DGER. Ils expriment le souhait d'avoir un meilleur niveau d'information sur l'activité des réseaux et d'être intégrés dans des listes de diffusion des réseaux.

La collaboration entre les réseaux et les correspondants régionaux Education au développement rural et à la solidarité internationale (EADR-SI) du CNEAP se développe progressivement. Ces derniers sont invités aux rencontres organisées par le RECSI, lors des réunions annuelles des animateurs. Les responsables du CNEAP font état d'un besoin d'outils de capitalisation et de mutualisation des ressources sur les pays, qui pourrait prendre la forme d'un guide pratique sur les démarches administratives, les spécificités culturelles, etc.

L'UNMFREO a également son propre réseau régional de chargés de mission « Europe et international », ainsi qu'un réseau structuré de maisons familiales à l'international. La démarche de coopération internationale s'inscrit dans un objectif de solidarité et d'ouverture, mais reste de la responsabilité de chaque MFR. S'il existe peu de collaborations avec les réseaux géographiques de la DGER, des relations avec les réseaux de l'Afrique de l'Ouest et de l'Océan indien sont identifiées.

Les chargés de mission Europe ont pu apporter ponctuellement un appui à des établissements de l'UNREP dans le montage de projets de mobilité européenne.

Enfin il est à rappeler qu'une centaine d'établissements d'enseignement agricole, publics et privés, adhèrent à l'association France Europea, qui porte des projets auprès de l'agence Erasmus+ France, mobilise des financements en faveur de la mobilité européenne des apprenants, et propose des sessions de préparation et de valorisation de la mobilité. Ces établissements disposent donc d'un dispositif complémentaire qui propose des prestations rejoignant en partie celles des réseaux.

- **Des relations ponctuelles avec l'enseignement supérieur**

Les collaborations entre les réseaux géographiques et les établissements de l'enseignement supérieur demeurent peu développées, à de rares exceptions près. Il est utile de rappeler que les établissements de l'enseignement supérieur déploient leur propre stratégie à l'international et mobilisent des ressources différentes pour leur mise en œuvre.

De l'avis des interlocuteurs rencontrés, les animateurs des réseaux géographiques de l'enseignement technique méconnaissent les exigences et les contraintes de la mobilité des étudiants de l'enseignement supérieur. Réciproquement, les délégués des relations

internationales de l'enseignement supérieur connaissent encore mal le rôle, les compétences, les ressources et les actions des réseaux géographiques. Le développement d'une véritable collaboration doit privilégier des actions à bénéfice réciproque. A ce titre, par leur bonne connaissance des dispositifs de formation et du contexte administratif, l'appui des réseaux peut s'avérer utile pour accompagner les établissements de l'enseignement supérieur dans :

- leur recherche de partenaires d'accueil de leurs étudiants, qui doivent désormais, selon les exigences de la commission des titres d'ingénieur, réaliser lors de leur cursus deux à trois mois de mobilité de stage ou académique.
- la préparation au départ des étudiants.
- le recrutement d'étudiants internationaux.

Des collaborations structurantes entre enseignement technique et enseignement supérieur existent à l'initiative de certains réseaux et du BRECI, certainement transférables au sein d'autres réseaux. La plus-value apportée par les réseaux géographiques dans la mise en synergie d'établissements techniques et supérieurs au sein de *consortia*, la construction de programmes d'échanges réciproques d'étudiants français avec leurs pairs indiens, brésiliens, chiliens, etc. conforte progressivement leur légitimité.

Sur ces différents points, une collaboration est à structurer, avec l'appui de l'Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France (IAV2F Agreenium), dont l'une des missions est de participer à la professionnalisation des acteurs de l'enseignement technique. La mise en évidence d'objectifs communs entre les attentes des acteurs de l'enseignement technique et supérieur participera au développement des collaborations, pour une meilleure cohérence, efficacité et lisibilité des actions. Les réseaux géographiques ont vocation à jouer ce rôle d'interface.

36 - Une légitimité à consolider dans le dispositif de la diplomatie agricole et auprès des partenaires du MAAF

- **Une contribution ponctuelle des réseaux à l'offre de l'expertise française à l'international**

Si l'engagement des réseaux dans des actions d'expertise à l'international ne relève pas formellement des objectifs assignés aux réseaux, des initiatives se développent néanmoins ces dernières années dans des champs variés. Les compétences des réseaux sont ainsi mobilisées pour une expertise technique, comme l'appui à la mise en place d'une filière durable de cacao ou l'accompagnement de la réflexion au développement d'associations pour le maintien d'une agriculture paysanne.

Les réseaux sont aussi parfois invités à participer à des actions d'ingénierie de formation. Ils peuvent être également sollicités, de manière informelle, par leurs partenaires. Les réseaux, par leur expérience et leur connaissance des dispositifs locaux de formation professionnelle et de leurs acteurs, ont une carte à jouer. L'appui récent à la rédaction des *syllabus* de diplômes agricoles sénégalais, en collaboration avec l'enseignement supérieur français, en est une illustration. D'autres réseaux géographiques, à travers leurs établissements membres, sont également impliqués dans des *consortia* d'assistance technique portés par des établissements d'enseignement supérieur.

Les opérateurs de l'expertise française à l'international tels qu'ADECIA¹⁴ souhaitent mobiliser davantage les réseaux et les établissements de l'enseignement technique dans des

¹⁴ ADECIA : Agence pour le développement de la coopération internationale dans les domaines de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux.

partenariats institutionnels ou dans des programmes d'assistance technique. Ce point mérite une attention particulière car les pays partenaires du Sud s'engagent actuellement dans des rénovations de leurs dispositifs de formation pour lesquelles l'expertise française, reconnue, est de plus en plus sollicitée. Par ailleurs, le développement de l'expertise dans le domaine de la formation, de la recherche et du conseil agricole demandera à l'enseignement agricole de structurer sa capacité de réponse, celle-ci relevant de la responsabilité de coordination du BRECI. Les compétences d'expertise existantes au sein des réseaux, qu'elles soient d'ordre technique ou pédagogique, demeurent cependant mal identifiées par les animateurs, et mériteraient leur recensement. Par ailleurs, la construction d'une offre d'expertise, voire la réalisation d'expertises à l'international, est un domaine nouveau pour l'ensemble des animateurs qui souhaitent être formés.

- **Des relations à développer avec la DGPEEE, ses conseillers agricoles et les acteurs économiques**

Si les relations des réseaux se resserrent avec les conseillers agricoles des services économiques des ambassades, elles demandent à être approfondies. A l'exception de quelques projets auxquels sont pleinement associés les conseillers agricoles, le rôle, les objectifs et les actions des réseaux ne sont pas toujours explicités ni compris, et sont même, parfois, ignorés.

Les réseaux développent souvent des contacts directs avec ces acteurs institutionnels de la formation agricole, professionnelle ou supérieure, ce qui peut parfois brouiller la lisibilité de l'action française. Certains animateurs font le choix d'impliquer des organisations professionnelles (chambres d'agriculture, syndicats agricoles, organisations de filières, etc.) dans la construction de partenariats. Si l'engagement dans cette démarche demande une forte disponibilité, l'implication de ces acteurs apporte un effet démultiplicateur, structurant et conforte la légitimité et la pérennité des partenariats. Ces démarches sont à porter à la connaissance des services économiques des ambassades qui peuvent apporter un appui précieux.

Les conseillers agricoles ont précisé les compétences et les postures attendues des animateurs :

- une connaissance fine du dispositif français de formation agricole ;
- une mise en cohérence entre les intérêts de la diplomatie économique et les projets portés par les réseaux ;
- une bonne connaissance du pays, sur les plans administratif, culturel et politique ainsi que de leurs dispositifs de formation ;
- une maîtrise de la conduite de projets à l'international ;
- une communication de la part des réseaux : transmission du compte-rendu de mission, information sur l'avancement des projets, etc.

- **Des relations peu développées avec les autres réseaux de la DGER**

Les collaborations avec les réseaux thématiques se limitent à des actions ponctuelles : implication des acteurs économiques dans un programme d'échanges d'étudiants français et indiens avec le réseau formation agroalimentaire (F2A), promotion des actions de l'enseignement agricole en faveur de la lutte contre le changement climatique lors de la COP 21 avec le Réseau national développement durable (RNDD), etc. Ces collaborations pourraient être naturellement développées, car les réseaux thématiques portent une expertise dans de nombreux domaines (gestion de l'eau, agriculture biologique, biodiversité, etc.) qui rejoint pleinement les enjeux internationaux actuels et particulièrement les préoccupations des partenaires du Sud de nombreux réseaux géographiques. A titre d'exemple, il est à noter que le réseau gestion et protection de l'eau (Rés'eau) a construit un guide pour monter un projet

d'échange international dans le domaine de l'eau. Les animateurs des réseaux thématiques sont prêts à collaborer avec les réseaux géographiques dès que leurs partenariats intègrent des problématiques de développement, d'expérimentation et d'innovation technique.

La collaboration avec le réseau des Drif est inexistante alors que ce dernier participe à de nombreux partenariats institutionnels à l'étranger, dans ses domaines d'expertise que sont notamment l'ingénierie des dispositifs de formation, l'ingénierie de formation et l'ingénierie pédagogique. Certains délégués régionaux possèdent un savoir-faire reconnu en matière de montage de missions et de conduite de projets à l'étranger.

- **Un appui apprécié par les chargés de la mission de coopération internationale en DRAAF-SRFD**

D'une manière générale, les chargés de coopération internationale en DRAAF-SRFD jugent de manière positive l'appui des réseaux apporté au niveau régional, plus ou moins important selon la présence ou non d'animateurs dans la région. Ils soulignent que l'expertise et l'appui des chargés de mission Europe et de programmes européens sont devenus essentiels. Ils sollicitent de plus en plus les animateurs de réseaux géographiques, notamment dans la préparation des journées régionales de la coopération internationale ou l'animation de sessions de préparation des apprenants à leur mobilité.

Les chargés de mission ont des attentes précises envers les réseaux : avoir des informations sur les modalités administratives de la mobilité dans certains pays, la sécurité et les conditions d'accueil, bénéficier de ressources accessibles pour le placement en stage ou d'un appui à l'établissement de partenariats. En retour, il leur appartient de promouvoir davantage les réseaux auprès des établissements et auprès des conseils régionaux. Les maillons de circulation descendante de l'information demeurent très variables et il manque parfois un échelon académique disponible qui permette de relayer les informations auprès des référents de coopération internationale des établissements.

- **Des relations étroites avec l'agence Erasmus+ France / Education Formation**

Les chargés de mission Europe participent pour certains à l'évaluation des projets déposés auprès de l'agence et capitalisent ainsi une expertise développée et reconnue, au service des établissements et de la lisibilité de la politique de mobilité européenne de l'enseignement agricole. Le nombre de projets retenus et le niveau des financements attribués aux établissements agricoles (6% du montant total des aides allouées en 2015) démontrent l'efficacité de l'appui apporté par les réseaux.

- **Des relations encore marginales avec les acteurs de la coopération décentralisée**

Quelques réseaux ont identifié les priorités géographiques des collectivités territoriales en matière de mobilité des apprenants ; ils les associent à la structuration de programmes concertés de mobilité réciproque ou peuvent solliciter leur financement d'événements (forum science et sociétés », etc.). Il est à signaler que quelques animateurs de réseaux participent aux forums annuels organisés par Cités Unies France (CUF).

4 – Recommandations

Les préconisations opérationnelles qui suivent visent une amélioration du fonctionnement des réseaux et de la valorisation de leurs activités, tant au sein de l'enseignement agricole qu'auprès des acteurs institutionnels de la coopération internationale. Elles proposent une évolution de la configuration du dispositif et de son pilotage, en matière de gestion des moyens et des ressources humaines.

41 – Redéfinir le rôle des réseaux géographiques dans la politique de coopération internationale de la DGER

La circulaire de 2001 de cadrage de la mission de coopération internationale, qui en fixe les orientations et les actions prioritaires, demande à être réactualisée pour intégrer les nouveaux axes stratégiques que souhaite se donner la DGER. Evoquée ces dernières années, la construction d'un nouveau texte d'orientation stratégique est nécessaire pour éclaircir les priorités de la politique à l'international de l'enseignement agricole.

Les ateliers qui seront conduits lors des journées nationales de la coopération internationale de novembre 2016 apporteront assurément un éclairage utile à la réécriture de cette circulaire, dans laquelle sera contextualisé et reprecisé le rôle des réseaux géographiques.

42 – Faire évoluer la structuration des réseaux

La configuration actuelle, basée sur des réseaux pour la plupart spécifiques à des pays, mérite d'être repensée par une approche par zone géographique plus large, qui présente deux avantages :

- une meilleure transversalité et mutualisation des ressources, des énergies et des compétences ;
- une plus grande efficience des moyens financiers en offrant la possibilité de définir des axes de priorité au sein de zones géographiques ;
- une meilleure réactivité et adaptabilité aux évolutions du contexte géopolitique de certains pays.

Les moyens limités dont disposent les réseaux et les brusques évolutions du contexte international qui impactent leur activité et parfois leur pérennité amènent à interroger les pratiques de mutualisation nécessaires pour optimiser le fonctionnement global.

Ainsi, il pourrait être envisagé de structurer les réseaux géographiques en intégrant deux niveaux de coordination et d'animation :

- le premier niveau concernerait de grandes zones géographiques, ce qui permettrait une harmonisation des pratiques pour des pays qui présentent souvent des similitudes. Il regrouperait les animateurs des réseaux des pays de la zone concernée et serait piloté par un animateur. Les moyens humains et financiers mis à disposition pourraient ainsi être gérés au plus près de la réalité des réseaux en fonction également des priorités ministérielles. Ce regroupement en zone géographique, comme c'est le cas du réseau Amérique Latine, limiterait l'atomisation des moyens entre les réseaux de pays.

A l'instar des réseaux animés par les chargés de mission Europe, un animateur assurerait une coordination générale et concertée des activités des animateurs pays et de l'attribution des moyens. Cette organisation apporterait indéniablement plus de

synergie, de cohérence et d'efficacité dans l'utilisation des moyens et d'efficacité dans les actions.

Les pistes suivantes sont à explorer : les réseaux des pays d'Afrique de l'ouest et d'Afrique australe pourraient être regroupés au sein d'un réseau régional Afrique subsaharienne. Au même titre, un réseau Afrique du Nord rassemblerait les réseaux actuels Tunisie et Maroc, et pourrait être associé à des partenariats d'ordre plus institutionnel conduits avec les pays du voisinage méditerranéen.

- le second niveau correspondrait aux réseaux géographiques comme c'est le cas majoritairement aujourd'hui, mais ces derniers seraient désormais intégrés dans un ensemble présentant des convergences. Une expertise particulière serait développée par des animateurs référents pour un ou plusieurs pays de la zone géographique concernée.

Cette mutualisation des crédits et des décharges accordés à chaque réseau permettrait d'argumenter pour le nécessaire maintien du niveau des moyens actuels, et de mieux garantir la pérennité du dispositif. Cette configuration proposée suppose une évolution des pratiques des animateurs des réseaux de pays, qui s'inscriraient dans une action transversale et croisée, privilégiant la mise en œuvre de projets communs ou de programmes multi-partenariaux.

Par le regroupement de certains réseaux, cette restructuration de la cartographie s'accompagnera d'une réduction du nombre de réseaux et d'animateurs, tout en veillant à conserver la richesse de la diversité des profils. Elle facilitera le pilotage et le suivi individualisé des animateurs, et devra permettre de mettre en place une analyse prospective des actions à conduire par les réseaux. Les temps de décharge alloués aux animateurs pourront être ainsi augmentés, ce qui améliorera les conditions d'exercice de la mission.

Enfin, un nombre plus resserré de réseaux devrait permettre une meilleure lisibilité externe ainsi qu'une efficacité accrue de la communication auprès de l'ensemble des acteurs.

43 – Se doter d'une politique budgétaire

En préalable, le BRECI doit déterminer et afficher les priorités qu'il se fixe, ce qui lui permettra d'orienter sa politique budgétaire et de déterminer des critères d'allocation des moyens.

- **Reconsidérer le financement de certains programmes et réseaux**

Des décisions sont à prendre quant à la poursuite du financement de certains programmes dont l'impact est faible ou dont la plus-value n'est plus démontrée à ce jour. A ce titre, l'appui financier au programme Geco-Glen, novateur et singulier à son origine, mais consommateur de crédits conséquents pour un nombre très limité de mobilités, est à reconsidérer en concertation avec les partenaires européens associés et les animateurs concernés. La mise en œuvre des objectifs visés par le programme est en effet compliquée en raison du contexte géopolitique actuel et le programme semble moins attractif pour les établissements et les étudiants. Le montant important des crédits alloués au fonctionnement apparaît disproportionné au regard du nombre de mobilités réalisées (une douzaine en 2015), et grève le budget global des réseaux.

Les animateurs font également des propositions en faveur d'un regroupement des deux réseaux jeunes Amérique Latine et Afrique/Asie. La professionnalisation, engagée ces dernières années, des acteurs de l'enseignement agricole, animateurs ou équipes pédagogiques, en matière d'appropriation des outils de préparation au départ et de valorisation au retour, interroge la pertinence de poursuivre le financement de ce dispositif en l'état actuel.

Ces deux réseaux sont-ils en effet toujours indispensables pour organiser des sessions de préparation au départ et de valorisation au retour, alors que des sessions sont organisées à l'initiative des autorités académiques, avec l'appui du RECSI ou d'autres animateurs de réseaux ? Si ces réseaux offrent l'avantage de « tester » de nouveaux outils d'éducation au développement, il serait cohérent que ceux des pays africains, asiatiques et sud-américains prennent en charge l'organisation de ces sessions de préparation des jeunes, en revoyant les niveaux de décharge alloués, tout en maintenant l'intervention de l'association des anciens élèves.

A l'inverse, les moyens doivent être confortés pour certains réseaux, dont l'activité en plein essor est orientée vers des partenariats intégratifs ambitieux, inscrits dans les orientations stratégiques de la DGER. Leur mise en œuvre s'avère cependant complexe et chronophage, comme c'est particulièrement le cas des réseaux de la zone Asie. Les moyens alloués méritent d'être réévalués, si la DGER souhaite développer l'activité de ces réseaux et conforter leur appui apporté aux établissements techniques et supérieurs.

- **Prendre en compte la spécificité des réseaux et l'entrée dans la fonction d'animateur**

Au-delà de critères quantitatifs liés à l'activité des réseaux, la répartition des moyens se doit de prendre en compte les dimensions spécifiques du réseau, comme le contexte géopolitique, la complexité administrative du portage des projets, les spécificités culturelles, ou l'intégration du réseau dans les enjeux de la politique à l'international du MAAF et de la DGER. L'allocation des décharges et des crédits doit faire l'objet d'une explicitation auprès des animateurs.

Il est également nécessaire d'accorder aux animateurs une décharge suffisante lors des deux premières années de leur prise de fonction, d'autant plus s'ils assurent seuls l'animation du réseau.

44 – Préciser le cadre d'objectifs

Beaucoup d'animateurs ont soulevé le fait que leur lettre de mission était trop générale et ne pointait pas suffisamment les attendus. Il apparaît nécessaire que l'échelon central hiérarchise les objectifs qui sont assignés aux animateurs à court et moyen termes et ce, en cohérence avec les orientations stratégiques du ministère dans le cadre de sa politique à l'international pour chacun des pays concernés.

Il va de soi que les objectifs doivent être fixés de manière réaliste, en prenant en compte les spécificités de chaque réseau. La formalisation de ces attendus, si elle est concertée, permettrait de rationaliser le rapport entre les objectifs et les moyens alloués.

Les lettres de mission préciseront enfin le rôle des animateurs en matière de coordination et d'organisation de l'action dans le cadre d'une zone géographique et comme représentant de l'enseignement agricole français auprès du pays partenaire et du BRECI. La fonction des animateurs s'inscrira alors dans un cadre pluriannuel, qui pourrait être de trois années, renouvelable.

45 – Organiser la mutualisation, la capitalisation et la diffusion des ressources

L'ensemble des activités conduites par les réseaux exige un traitement de l'information qui permette sa diffusion, sa capitalisation et sa mutualisation le plus efficacement possible. L'évaluation met en évidence des insuffisances et une dispersion des informations qui

pénalisent le pilotage et l'animation du dispositif. Cette situation nécessite un traitement transversal, porté par le niveau national, et qui permettra :

- d'avoir des éléments qui donnent une vision fidèle de l'activité et de réaliser un suivi pluriannuel de l'activité ;
- de faire une synthèse globale de l'ensemble de l'activité des réseaux, sur la base d'informations harmonisées pour en faciliter leur traitement ;
- de disposer d'éléments objectifs pour une évaluation de l'activité ;
- d'avoir une base de données accessible à l'ensemble des acteurs de l'enseignement public et privé, qui capitalisera au fil des années les ressources générées par les réseaux

Il est nécessaire de définir la nature des informations prioritaires à recueillir, en fonction de critères et indicateurs préalablement déterminés. Ces informations alimenteront des tableaux de bord, pour chaque réseau et zone géographique, qui constitueront des outils de pilotage et d'aide à la décision.

La capitalisation, la mutualisation et le partage des ressources demandent la création d'un outil fonctionnel dédié. Il apparaît donc judicieux de réfléchir à la création d'une banque de données accessible, exploitable et actualisée par l'ensemble des acteurs du dispositif des réseaux. Il est également essentiel que la DGER, et plus largement les acteurs et partenaires de l'enseignement agricole, puissent disposer à court terme d'un état des lieux exhaustif et actualisé des systèmes de formation agricole des pays couverts par les réseaux géographiques.

46 - Promouvoir les réseaux

- **Produire une communication efficace**

Les réseaux géographiques souffrent encore d'un déficit de notoriété ; leur action est souvent mal identifiée par les établissements ou les autres acteurs de la coopération internationale. Le niveau central doit poursuivre ses efforts afin de valoriser leur activité et d'améliorer leur visibilité auprès des établissements et des partenaires de la DGER.

Les informations des réseaux doivent pouvoir être regroupées à terme sur un seul point d'information accessible pour tous les acteurs et partenaires de l'enseignement agricole public et privé.

La démarche suivante pourrait être adoptée :

- définir le cahier des charges de l'outil : repérage des publics-cibles auprès desquels le BRECI et les réseaux souhaitent communiquer, définition de la nature de l'information à diffuser, précision des modalités de régulation et d'actualisation de l'information,
- choisir et adapter un outil d'information existant et l'actualiser régulièrement,
- identifier et construire de nouveaux supports de communication périodiques : diffusion d'une lettre électronique d'information bisannuelle (et notamment à chaque rentrée), envoi d'une note annuelle de synthèse de l'activité du BRECI et des réseaux.

Le dispositif national d'appui pourrait être avantageusement mobilisé pour conduire cette réflexion, construire le cahier des charges et dimensionner cet outil d'information.

- **Renforcer la coordination de l'information et des actions avec les autres services du MAAF**

La politique internationale du MAAF appelle une collaboration régulière entre les services à l'international de la DGER et de la DGPEEE. Il n'en demeure pas moins que des marges de progrès existent pour une meilleure cohérence entre les actions portées par les réseaux (mise en œuvre de partenariats d'établissements, mobilisation d'expertises, etc.) et les priorités de la politique internationale du MAAF, relayée par les conseillers agricoles des services économiques des ambassades. Il est donc nécessaire de favoriser des espaces de concertation entre ces acteurs.

Au même titre, les échanges entre les animateurs des réseaux thématiques et des réseaux géographiques sont également à développer. Il serait utile de renforcer les liens entre ces réseaux qui sont pilotés par la même sous-direction et d'encourager les échanges de pratiques et l'intégration réciproque à des projets, qui relèvent de la politique publique du MAAF et de sa volonté de la promouvoir à l'international.

47 – Définir un mode de gestion des ressources humaines

- **Adopter une procédure de recrutement plus rigoureuse**

La diversité des parcours professionnels comme personnels des animateurs en poste constitue indéniablement une richesse pour le système qu'il faut veiller à préserver. Ainsi, dans le cadre de la définition des profils recherchés pour les animateurs et des objectifs assignés à chacun en fonction du réseau concerné, il est indispensable de privilégier la motivation autant que l'expérience. Il est évident que les qualités relationnelles du candidat au poste d'animateur constituent un préalable incontournable et qu'un minimum de connaissance de la zone géographique concernée par le réseau est indispensable pour assurer une efficacité rapide dans les fonctions.

Actuellement, même si un effort de formalisation est constaté, le recrutement des animateurs de réseaux est basé essentiellement sur la motivation des candidats. L'engagement personnel des animateurs en fonction est incontestable, mais il ne constitue pas une garantie d'efficacité, notamment en regard des multiples compétences à mobiliser. Des fiches de postes sont à élaborer afin de préciser le profil de la fonction, les conditions d'exercice de la mission ainsi que les compétences attendues des animateurs. La fiche-type d'activités de l'animateur de réseau du MAAF proposée par l'Observatoire des missions et des métiers constitue un outil pertinent. Un entretien de recrutement doit être systématiquement réalisé, et pourra associer diverses personnes ressources, notamment le co-animateur.

- **Évaluer l'activité du réseau et de la mission de l'animateur**

Aucune procédure d'évaluation objective et formalisée n'est effective aujourd'hui. Certains dysfonctionnements, au demeurant rares, n'ont pu être évités du fait d'un manque de cadre formel dans la définition des missions, du périmètre d'action ou encore des comptes rendus. Il semble impératif que la professionnalisation des fonctions d'animateur s'accompagne de la mise en place d'une procédure d'évaluation, connue de tous, qui pourrait s'appuyer sur les fiches de postes et les lettres de mission.

Il est nécessaire qu'un entretien d'évaluation de l'activité du réseau soit annuellement réalisé, sur la base de comptes rendus d'activité harmonisés. Il constituera un temps d'échanges formel et approfondi. Cette procédure permettra d'objectiver les décisions qui pourraient être prises en cas de désaccord sur l'exercice de la mission et de prévenir d'éventuels conflits.

La configuration du BRECI, qui compte cinq correspondants géographiques, permet d'envisager la conduite de cet entretien annuel avec les animateurs, à condition que la répartition actuelle des réseaux soit rééquilibrée et que la cartographie de ces derniers évolue. Il s'appuiera sur le rapport d'activité annuel et permettra d'ajuster les objectifs établis dans la lettre de mission qui sera actualisée suite à cet entretien. Une grille d'évaluation et un compte-rendu seront établis en veillant à les adapter à la diversité des situations des réseaux. La définition des critères et des indicateurs ainsi que la construction de la grille d'évaluation pourrait faire l'objet d'un atelier qui associerait des animateurs de réseaux.

- **Accompagner la professionnalisation des animateurs**

De l'avis général des animateurs, les activités à déployer nécessitent un renforcement de certaines de leurs capacités. Si la formation peut y participer, la mutualisation des expériences, des compétences et des ressources d'ores et déjà disponibles est à favoriser. La professionnalisation des acteurs pourra s'opérer :

- par un accompagnement à la prise de fonction d'animateur ; un programme de formation doit être proposé aux nouveaux animateurs afin de les acculturer sur le cadre administratif et déontologique de leur activité, la politique internationale de l'enseignement agricole et du MAAF, les attendus de l'activité des réseaux et de leur action, les ressources disponibles, les techniques d'animation d'un réseau, etc.
- par des actions continues lors des réunions annuelles ou de temps de formation dédiés ; une concertation avec la communauté des animateurs permettra d'identifier les premières thématiques, qui pourront être traitées dans des ateliers programmés lors des réunions nationales. Des formations à la préparation et à la réalisation d'une mission à l'international ou sur l'ingénierie de la formation, conduites par les acteurs du MAAF (réseau des DRIF, enseignement supérieur, ADECIA, etc.) seraient pertinentes.

- **Valoriser et reconnaître la fonction d'animateur**

La légitimité des animateurs demande à être affirmée auprès des partenaires étrangers et français à l'international : une lettre d'accréditation du BRECI qui précise la nature de la mission, le champ d'activités et les responsabilités de l'animateur serait utile.

Les entretiens annuels d'évaluation et leur formalisation dans des comptes rendus doivent servir à la reconnaissance institutionnelle de l'engagement des animateurs et de leurs compétences acquises dans l'exercice de leur fonction, qu'ils pourront éventuellement valoriser dans l'évolution de leur parcours professionnel.

48 – Redynamiser l'animation nationale

L'accompagnement de l'échelon central n'apparaît pas suffisant pour certains animateurs qui ressentent parfois un certain isolement. Il est nécessaire de lancer une réflexion quant à la mise en place d'une animation amplifiée en accord avec les attentes des animateurs de réseaux. Les propositions suivantes permettraient de renforcer une culture commune, de valoriser tout en professionnalisant la communauté des animateurs et de satisfaire le plus grand nombre :

- les trois rassemblements nationaux pourraient être ramenés à deux séminaires, dont la durée serait portée à trois journées ; une journée supplémentaire pourrait être pleinement consacrée à conduire des ateliers de renforcement des capacités par des actions courtes de formation, de présentation de projets, de construction

de procédures, de réflexion sur des thématiques d'actualité, etc. Des formations entre pairs seraient privilégiées. Une partie de l'ordre du jour du séminaire (une demi-journée par exemple), élaboré en concertation avec les animateurs, pourrait être proposée « à la carte ». Les délégués aux relations internationales, comme d'autres acteurs intéressés par la politique à l'international de la DGER - réseaux thématiques, réseau des DRIF, etc. - pourraient participer à une journée annuelle de rassemblement des animateurs. Les attentes et les compétences réciproques seraient ainsi progressivement mieux identifiées, les collaborations entre enseignement supérieur et technique facilitées.

- afin que les réunions ne soient pas uniquement consacrées à des informations d'ordre général sur des questions d'actualité, qui intéressent inégalement les animateurs, il appartient au BRECI de diffuser des documents d'orientation, des notes de synthèse, des notes d'information sur les projets institutionnels en cours ; les réunions seraient ainsi plus consacrées à des sujets de réflexion et de prospective.
- la délocalisation d'une réunion nationale en établissement permettrait de rassembler sur un même lieu tous les animateurs ; les conditions d'accueil et de travail seraient améliorées. Cette option aurait l'avantage de promouvoir au fil du temps l'action des réseaux auprès des référents coopération internationale des établissements, qui pourraient participer à un temps du séminaire.

Conclusion

Avec la loi d'orientation de 1984, le législateur a souhaité apporter une dimension internationale à l'enseignement agricole, par laquelle il encourage les établissements à « *participer à des actions de coopération internationale, notamment en favorisant les échanges et l'accueil d'élèves, apprentis, étudiants, stagiaires et enseignants* »¹⁵.

Si au départ, les actions conduites par les établissements reposaient majoritairement sur des initiatives individuelles, la mise en place progressive des réseaux géographiques a accompagné un développement structuré des partenariats et ce, à l'échelle des cinq continents. Placés sous l'autorité fonctionnelle du BRECI, les réseaux jouent aujourd'hui un rôle important auprès des établissements dans l'exercice de la mission de coopération internationale. Ils constituent non seulement des observatoires incontournables en assurant une fonction de veille permanente qui conduit à la collecte et à la création de ressources variées, mais ils sont aussi surtout des référents de premier ordre grâce aux réseaux de partenaires constitués au fil des années.

Les réseaux apportent aux établissements un appui apprécié au placement de leurs apprenants lors de la réalisation de leur stage à l'étranger, à la construction de partenariats bilatéraux ou à la préparation à la mobilité de leurs élèves. La complication et l'inflation des procédures préalables à toute mobilité font des animateurs des personnes ressources précieuses sans lesquelles les établissements ne pourraient vraisemblablement pas offrir autant de possibilités aux candidats à la mobilité. Les modalités, souvent empiriques, de fonctionnement de certains réseaux leur confèrent une souplesse et une réactivité qui permettent la prise en compte et la satisfaction des attentes particulières des établissements.

L'engagement des animateurs des réseaux a donc permis de développer des activités diversifiées qui rencontrent néanmoins aujourd'hui certaines limites. Si les réseaux se sont plus ou moins adaptés aux objectifs de la DGER, leur pilotage et leur animation n'ont pas réellement changé depuis leur création. La contraction des moyens et l'apparition de nouveaux acteurs doivent amener les réseaux à évoluer tant en termes d'organisation que de fonctionnement, afin de répondre aux nouveaux enjeux que sont l'évolution du contexte géopolitique, la montée en puissance de la coopération décentralisée, l'inscription de la dimension internationale dans les cursus de formation, la promotion d'une agriculture durable et performante, l'accompagnement de la rénovation des dispositifs de formation agricole, etc.

Dans un contexte où les moyens sont de plus en plus contraints, la pérennisation du dispositif fait partie des questionnements légitimes des acteurs et des décisions doivent être prises pour y répondre. A ce titre, une approche systémique de la mise en œuvre de la mission de coopération internationale s'avère nécessaire, et privilégiera le développement coordonné de partenariats intégratifs, en collaboration avec les autres services de la DGER et du MAAF et avec les acteurs territoriaux. L'atomisation actuelle des réseaux demande également d'être reconsidérée afin d'apporter plus de lisibilité et d'efficacité à leur action. La répartition des moyens est à effectuer en regard des priorités stratégiques de la DGER, en intégrant la spécificité des situations des réseaux et leurs besoins.

L'évolution du contexte et des enjeux de la mission de coopération internationale a complexifié l'exercice d'animation des réseaux, qui demande de la part des animateurs des compétences avérées méritant aujourd'hui d'être développées, mutualisées et mieux valorisées. Cette professionnalisation nécessite un changement de posture et une meilleure reconnaissance de la fonction d'animateur ; elle doit être accompagnée par un pilotage renforcé du dispositif et une formalisation contractualisée de l'exercice de la mission d'animateur. Des objectifs

¹⁵ Article L811-1 du Code rural et de la pêche maritime

priorisés, une procédure de recrutement rigoureuse, une évaluation régulière de l'activité des réseaux et une animation nationale dynamisée participeront à conforter la légitimité du dispositif et de ses acteurs. L'étude fait également apparaître la nécessité d'améliorer la capitalisation, la mutualisation et la diffusion des ressources produites.

Avec ses réseaux géographiques, l'enseignement agricole dispose d'un outil pertinent et efficient mais dont l'efficacité et l'impact demandent à être confortés. Si l'expérience, les ressources et les valeurs que portent les réseaux sont des atouts à cultiver, un renouvellement concerté de leur organisation, de leur animation et de leur pilotage leur permettra de conforter et légitimer leur rôle structurant dans la conduite de la politique à l'international de la DGER et du MAAF.

Liste des annexes

- n°1 : liste des entretiens conduits
- n°2 : guide d'entretien avec les agents du BRECI
- n°3 : questionnaire de présentation des réseaux
- n°4 : guide d'entretien avec les animateurs de réseaux

Annexe n° 1 : liste des entretiens conduits

Les animateurs de réseaux géographiques de la DGER

Nom – Prénom	Réseaux
ARBUS Jean-Roland	Sénégal
BARATGIN David	Russie
BERGER Benoît	Bénin et Tunisie
BOUTEILLER Jean-Claude	Chargé de mission Europe et projets européens
BRISOUX François	Chili
CHERRIER Philippe	Sénégal
DE OLIVEIRA Fanny	Brésil
DENIEL Christian	Asie et Québec-Ontario-Provinces de l'est canadien (QOPEC)
DUMAÎTRE Arnaud	Programme Stage 250 (Maroc)
DUPUY Régis	Cameroun
FERRI Laurence	Espagne-Portugal
GEOFFROY Marthe	Canada anglophone
GIORDANO Eric	Italie-Grèce-Malte
GOYON Anne-Sophie	Pays scandinaves et chargée de mission Europe et projets européens
GUERDANE Abdelkader	Programme Ge co-Glen
HANNOUN Valérie	Afrique australe et océan indien
JOUHANEAU Hélène	Réseau jeunes Amérique Latine
LAISSAC Delphine	République tchèque et Slovaquie
LEFEVRE Arnaud	Côte d'Ivoire
LOUPIAS Magali	Amérique Latine
MENARD Paul	Bulgarie-Roumanie
MIOLAN Christophe	Réseau régional EDUCOOP (région Auvergne-Rhône-Alpes)
OBERHEIDEN Marc	Allemagne-Autriche-Suisse et chargé de mission Europe et projets européens, coordonnateur des CMEPE
PASCAL Lucie	Caraïbes
PIETRZAK Carole	Royaume-Uni et Irlande
POSER Thierry	Burkina Faso et réseau jeunes Afrique Asie
ROUSVAL Vincent	Réseau éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale
RZEWUSKI Danuta	Burkina-Faso et Réseau éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale
SAMOUILLLA Corinne	Croatie-Hongrie-Slovénie et chargée de mission Europe et programmes européens

SIESS Jan	Maroc
VEBER Anne-Sophie	Pologne et pays baltes
WILWERTZ Isabelle	Benelux/Danemark et chargée de mission Europe et programmes européens
YGRIE Jean-Christophe	Inde et réseau social Move Agri

La direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER)

Nom – Prénom	Fonction
Bureau des relations européennes et de la coopération internationale (BRECI)	
GASPARETTO François	Chargé de mission Asie, Monde arabe, Liban, Iran, Israël et Turquie
HERVE Isabelle	Chargée de mission Amérique du Nord, Australie, Nouvelle-Zélande et Océanie
LOQUET Maryline	Chargée de mission Afrique Subsaharienne, Balkans, Europe Orientale et Éducation à la citoyenneté et à la solidarité internationale
RUIZ Gerardo	Adjoint au chef de bureau, chargé de mission Amérique Latine et Caraïbes
WYBRECHT Bertrand	Chef du bureau
Bureau des diplômés de l'enseignement technique (BDET)	
LONCLE Catherine	Cheffe du bureau
Bureau du développement agricole et des partenariats pour l'innovation (BDAPI)	
ALLAIS Irène	Animatrice du réseau formation agroalimentaire (F2A)
LATIL Claire	Animatrice du réseau Animation et développement culturel (ADC)
PELTIER Christian	Animateur du réseau national éducation pour un développement durable (RNEDD)

La direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises (DGPEEE)

Nom – Prénom	Fonction
BÜER Jean-Louis	Conseiller agricole (Ambassade de France en Pologne)
LE HENAFF Marie-Hélène	Sous-directrice Service Europe et International
GIBELIND Ygor	Adjoint au chef de bureau des exportations et partenariats internationaux
PIPRAUD Philippe	Chargé de mission au Bureau Mondialisation et sécurité alimentaire
PREVOT Cédric	Conseiller agricole (Ambassade de France en Inde)
TESTU-NEVES Mylène	Conseillère agricole (Ambassade de France au Brésil)

Le réseau des délégués régionaux à l'ingénierie de formation (DRIF)

Nom – Prénom	Fonction
TATIN Gilles	Animateur national du réseau des DRIF

Les fédérations de l'enseignement privé

Nom – Prénom	Fonction et Structure
BIZARD Hervé	Directeur de l'UNREP
DALLE Marie-Christine	Chargée de mission CNEAP
GINESTE Olivier	Service international de l'UNMFREO
PLOUGASTEL Valérie	Coordonnatrice du service international et territoires de l'UNMFREO
POUSSIN Philippe	Secrétaire général du CNEAP

Les chargés de mission coopération internationale en DRAAF-SRFD

Nom – Prénom	Structure
BOUSQUET Isabelle	SRFD Occitanie
GIBET Delphine	SRFD Normandie
WILWERTZ Isabelle	SRFD Nouvelle Aquitaine

Les délégués aux relations internationales des établissements d'enseignement supérieur

Nom – Prénom	Structure
BOSIO Jean-Luc	Montpellier Sup Agro
RAYNAUD Sophie	ENSFEA
SODORE Christophe	Agro Paris Tech
SONOHAT Gabriela	Vet Agro Sup

Annexe n° 2 : guide d'entretien avec les agents du BRECI

Les questions de recherche

- **Les orientations de la politique nationale** (MAAF, DGER) de coopération internationale
- **Les objectifs fixés aux réseaux et aux animateurs**
- **Le cadre de la mission et d'intervention de l'animateur :**
 - ✓ la culture commune et les valeurs,
 - ✓ le référentiel de l'animateur
 - ✓ la professionnalisation des animateurs et des acteurs du dispositif,
 - ✓ la capacité d'initiative développée,
- **Le choix des différentes structururations des réseaux :**
 - ✓ par pays, par zones géographiques, par thématiques, par programmes, ...
 - ✓ l'intérêt et les limites de ce mode d'organisation
- **Les moyens attribués aux réseaux et leurs critères d'allocation**
 - ✓ les enveloppes budgétaires et les décharges horaires, leur évolution dans le temps
 - ✓ le mode de calcul et les règles d'attribution
 - ✓ l'efficacité des moyens attribués en regard des objectifs, le réajustement des moyens
- **L'organisation et la nature de l'appui, de la régulation et de l'animation apportés par le BRECI :** le rôle et l'action du BRECI vis-à-vis des réseaux
- **L'analyse des résultats obtenus par les réseaux et leur concordance avec les objectifs attendus par le niveau national :**
 - ✓ les partenariats construits, la pérennité des actions,
 - ✓ les tâches réalisées et les services rendus par les réseaux :
 - le conseil et l'appui apporté aux établissements : projets, placement de stages, dossiers de financement, ...
 - la veille et la diffusion de l'information
 - la création et la capitalisation de ressources
 - l'animation du réseau
 - ✓ la place des réseaux dans les partenariats portés par l'échelon national
 - ✓ l'analyse de la pertinence des réseaux avec les besoins des acteurs du dispositif : apprenants et établissements
 - ✓ l'évolution de l'activité des réseaux et l'efficacité du dispositif

- **La gestion des ressources humaines :**
 - ✓ les compétences recherchées,
 - ✓ les procédures de recrutement
 - ✓ la posture attendue des animateurs
 - ✓ la formation continue des animateurs
 - ✓ le renouvellement des animateurs

- **L'évaluation de l'activité des réseaux et des animateurs :**
 - ✓ les procédures et outils de l'évaluation, les indicateurs quantitatifs et qualitatifs de suivi
 - ✓ la reddition de compte au BRECI : modes et périodicité
 - ✓ les modalités de concertation entre le BRECI et les animateurs

- **Les modes et les outils de capitalisation et de valorisation de l'activité des réseaux et des ressources produites, la communication et la promotion des réseaux réalisées par le niveau national**

- **Les relations des réseaux géographiques avec :**
 - ✓ les réseaux thématiques
 - ✓ les bureaux et services de la DGER/DGPE
 - ✓ les partenaires institutionnels étrangers
 - ✓ l'enseignement supérieur, la collaboration future avec l'AIVFF

- **Les limites ou les difficultés rencontrées :**
 - ✓ par les animateurs dans l'exercice de leur mission
 - ✓ par le pilotage national dans la méta-animation des réseaux

Conclusion : les attentes du BRECI sur l'évolution de la gouvernance et de l'activité des réseaux

Annexe n° 3 : questionnaire remis aux animateurs des réseaux géographiques

PRESENTATION DE L'ACTIVITE, DE L'ANIMATION ET DES MOYENS DE FONCTIONNEMENT DU RESEAU

Nom du réseau :

Nom des animateurs-trices :

Fonction et résidence administrative :

Année de nomination dans la fonction d'animateur-trice :

A - PRESENTATION DE L'ACTIVITÉ DES RÉSEAUX

1) La présentation du réseau

- Sa date de création :
- Le nombre d'établissements membres et la répartition entre établissements publics et privés, techniques et supérieurs
- Le réseau connaît-il une évolution du nombre de ses membres depuis 5 ans ? Dans quelle proportion ?

2) La nature des activités développées par le réseau

- Le conseil et l'appui apportés aux établissements

Précisez-en la nature (identification de partenaires, appui au montage de projets, placement d'élèves en stage, appui aux dossiers de financement, etc.)

- La veille et la diffusion de l'information envers les membres du réseau

Précisez-en les modes

- La création et la capitalisation de ressources

Précisez la nature et le mode

- Les missions réalisées dans le(s) pays de votre réseau

Précisez la périodicité des missions, les objectifs et les résultats attendus

Mentionnez les institutions françaises et étrangères avec qui vous entretenez des relations lors de ces missions et précisez la nature de ces collaborations

- Quels sont les principaux partenariats construits ou actions conduites par les membres du réseau avec des partenaires étrangers ?

Précisez les partenaires, la nature des actions et leur historique

3) La collaboration du réseau avec les autres acteurs de la coopération internationale du MAAF

- Estimez-vous que l'action de votre réseau s'inscrive dans les orientations stratégiques du MAAF à l'international ?
- Votre réseau participe-t-il à des partenariats institutionnels portés par le BRECI ?
Le cas échéant, précisez la nature des partenariats
- Votre réseau participe-t-il à des actions conduites par d'autres acteurs, tels que :
 - les autres réseaux géographiques, les réseaux thématiques de la DGER
 - ADECIA
 - des ONG
 - des collectivités locales, etc.

Le cas échéant, précisez la nature des partenariats

4) Les relations du réseau avec les établissements d'enseignement supérieur

- Existe-t-il des collaborations entre le réseau et les établissements d'enseignement supérieur ?
Précisez la nature des actions conduites conjointement

B – L'ANIMATION ET LA VALORISATION DU RESEAU

5) Les pratiques et les outils d'animation du réseau

- Quelles pratiques et quels outils mettez-vous en oeuvre pour animer le réseau?
- Le cas échéant, comment est organisée la co-animation du réseau (répartition des tâches, des rôles, etc.)?

6) La valorisation du réseau

- Mobilisez-vous les outils de communication et de ressources de la DGER ? (Portail coop, Chlorofil, conférences, etc.)
- Disposez-vous d'outils propres de valorisation du réseau? Si oui, quels sont les destinataires de vos actions de communication externe ?

C - LES MOYENS ATTRIBUÉS AU FONCTIONNEMENT DU RÉSEAU

7) Les moyens attribués pour le fonctionnement et l'animation du réseau

- Quel est le montant des crédits budgétaires alloués annuellement pour le fonctionnement du réseau? Votre réseau mobilise-t-il des moyens financiers complémentaires ?
- Quel volume horaire est attribué pour assurer la mission d'animation ? (précisez s'il s'agit d'une décharge de service hebdomadaire ou de l'attribution d'heures supplémentaires)
- Les moyens attribués (crédits de fonctionnement et décharge horaire) ont-ils été réajustés ces dernières années ? Si oui, pour quelle raison et dans quelle variation ?
- Quels sont les principaux postes de dépenses des crédits ?

Annexe n° 4 : guide d'entretien avec les animateurs des réseaux géographiques

NOM du RESEAU :

Nom de l'animateur :

Fonction/Statut et structure :

1- Les objectifs et l'activité du réseau

- **Les objectifs fixés au réseau et à votre mission d'animation**

- Quels sont les principaux objectifs qui vous sont fixés ?
- Ces objectifs ont-ils évolué ces cinq dernières années ? Si oui, comment ?
- Comment vos objectifs ont été définis et contractualisés avec le BRECI ?
- Selon vous, les objectifs fixés au réseau par le niveau national répondent-ils aux besoins exprimés par les acteurs ? (analyse du degré de pertinence des objectifs fixés à votre mission et au réseau)

- **L'analyse de l'activité du réseau en regard des objectifs fixés et des résultats attendus**

- L'activité (en volume et en nature) du réseau sur ces cinq dernières années a-t-elle évoluée ?
- Quelles sont les principales orientations envisagées pour l'avenir ?
- Quelle est votre appréciation sur les résultats obtenus par le réseau (évaluation du degré d'efficacité) ?

- **La collaboration du réseau avec les autres acteurs de la coopération internationale**

- Quelles sont vos attentes de la mission d'appui de l'IAVFF à l'enseignement technique et les collaborations à construire avec les réseaux géographiques ?
- Quelles sont les conditions d'une collaboration avec les autres acteurs de la mission de coopération internationale du MAAF ? Sont-elles réunies pour le réseau ?

2 – La mission d'animateur du réseau

- **Le contexte de votre recrutement**

- Quelles ont été vos motivations pour candidater à l'animation du réseau ?
- Quelles compétences ont été recherchées pour l'exercice de votre mission d'animateur ?
- Comment analysez-vous votre prise de fonction dans l'animation du réseau ?

- **l'exercice de l'animation**

- Comment définiriez-vous votre « métier » d'animateur ?
- Quelles sont les initiatives que vous avez pu prendre, au-delà des objectifs définis dans la lettre de mission ?
- Quel est le cadre réglementaire de votre mission ?
- Quels sont les atouts et les éventuelles contraintes de la co-animation du réseau ?

- L'exercice conjoint de la mission d'animation du réseau et de votre activité principale vous pose-t-il des difficultés ?

3 - Les moyens attribués au réseau et leur utilisation

- Estimez-vous que les moyens attribués au fonctionnement de votre réseau soient suffisants ?
- Sur quelle base sont calculés et réajustés les moyens qui vous sont attribués ?
- Estimez-vous que le temps qui vous est reconnu pour l'animation du réseau (décharge ou heures supplémentaires) soit suffisant ?
- Comment estimez-vous le rapport entre les résultats enregistrés au niveau de l'activité du réseau et les moyens qui sont alloués ? (analyse du degré d'efficience)

4 - Le pilotage national des réseaux : organisation, appui, régulation et animation

- **L'appui à votre mission d'animateur**

- Quelle est la nature de l'appui apporté par le BRECI et d'autres acteurs à l'exercice de votre mission d'animateur ?
- Ressentez-vous le besoin de développer certaines compétences utiles à l'exercice de votre mission ?
- Rencontrez-vous des difficultés dans l'exercice de votre mission ? Si oui, lesquelles ?

- **L'évaluation de votre mission d'animation et de l'activité du réseau**

- Une évaluation périodique de votre mission d'animateur est réalisée ? Quelles procédures et quels critères d'évaluation ?
- Comment se détermine le renouvellement de votre mission annuelle d'animation ?

- **Les valeurs et la culture des réseaux géographiques**

- Quelles sont les valeurs qui guident l'action des réseaux ? Sont-elles connues et partagées par l'ensemble des acteurs ?
- Une culture commune est-elle partagée par les réseaux et leurs animateurs ?

- **La structuration des réseaux géographiques**

- Que pensez-vous de la structuration actuelle du dispositif des réseaux géographiques ?
- Quels sont l'intérêt et/ou les limites de ce mode d'organisation ?

5 - Conclusion :

- Quels points complémentaires souhaiteriez-vous aborder ?
- Vos propositions en faveur d'une évolution :
 - de l'exercice de la mission d'animateur
 - de l'organisation du dispositif des réseaux
 - du pilotage des réseaux

Bibliographie

Ouvrages

Maragnani A. (2008) - La mission de coopération internationale de l'enseignement agricole : histoire, structuration et évolution – Educagri Editions

Rapports

Rapport d'activité 2014 des activités de coopération internationale de l'enseignement agricole – DGER, BRECI

Ducert P., Lelorrain A.M., Maragnani A, Peterman P. (2003) – Évaluation des réseaux géographiques – Ministère de l'agriculture, DGER, inspection de l'enseignement agricole

Ducert P., Dumerin A., Dussauge P., Larrouy J.R., Lelorrain A.M., Maragnani A, Peterman P., Rethore A. (2001) – État des lieux de la mission de coopération internationale – DGER, Inspection de l'enseignement agricole – Paris

Aumasson P., Bergeon M.P., Jannier V., Leilli L., Raimbeault M., Vuccino S. (2015) – Les compétences en réseau au sein du Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt – Ministère de l'agriculture, secrétariat général, observatoire des missions et des métiers

Sites web

Chlorofil : chlorofil.fr

Portailcoop : <http://portailcoop.educagri.fr>

Notes

Autissier P. (2005) – Note sur les réseaux géographiques de la DGER – DGER, BRECI

Textes réglementaires

Note de service DGER/MISSI/N2009-2032 du 17 mars 1999 – Note de présentation du Système national d'appui à l'enseignement agricole

Circulaire DGER/FOPDAC/C2001-2008 du 26 JUIN 2001 – Mission de coopération internationale des établissements de l'enseignement agricole

Note de service DGER/SDRIDCI/N2007-2016 du 05 février 2007 – mise en place de priorités géographiques et thématiques dans le cadre de l'exercice de la mission de coopération internationale de l'enseignement agricole

Note de service DGER/SDES/2015-1132 du 18 décembre 2015 - Note de présentation de l'appui apporté par les établissements supérieurs agricoles à l'enseignement technique agricole et des modalités de fonctionnement du dispositif national d'appui.

Note de service DGER/SDEDC/N2016-564 du 11 juillet 2016 : organisation de la rentrée 2017