



OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET DES MÉTIERS (OMM)

LES COMPÉTENCES EN RÉSEAU AU SEIN DU MAAF

SYNTHÈSE OMM N°29

Dans un contexte de réforme territoriale de l'État et de maîtrise des effectifs, le travail en réseau devient un vecteur majeur de transmission et de valorisation des savoirs et des connaissances. L'étude sur les compétences en réseau au sein du MAAF avait ainsi pour objectif de mieux connaître leurs caractéristiques, d'identifier les bonnes pratiques et d'en favoriser la diffusion. À partir d'une cartographie et d'une typologie des réseaux, il s'agissait d'examiner les modalités permettant de conserver, valoriser et transmettre les connaissances acquises et produites par les réseaux. L'étude devait également préciser les principales compétences requises pour garantir leur efficacité. Une vaste enquête a été menée auprès des trois directions générales et du secrétariat général, complétée par une série d'entretiens avec des pilotes et des animateurs de réseaux. Elle a permis le repérage de 122 réseaux structurés parmi les 159 organisations observées. À leur multiplicité correspond une grande diversité de modes d'organisation et de fonctionnement. L'étude détaille leurs spécificités avant de proposer les accompagnements susceptibles de valoriser l'action des réseaux et de développer les compétences de leurs animateurs.

122 RÉSEAUX IDENTIFIÉS

La cartographie des réseaux s'articule autour de leur administration centrale de rattachement :

- 56 réseaux à la Direction générale de l'enseignement et de la recherche, concentrés au sein de la sous-direction de la recherche, de l'innovation et de la coopération internationale ;
- 21 réseaux à la Direction générale de performance économique et environnementale des entreprises, répartis entre le service de la forêt, de la ruralité et du cheval et le service de la stratégie agroalimentaire et du développement durable ;

➤ 25 réseaux à la Direction générale de l'alimentation, dont 20 sont des réseaux liés à l'expertise technique, pilotés par un référent expert et/ou un chef de bureau ;

➤ 15 réseaux au Secrétariat général, principalement en appui à la gestion des ressources humaines et à la communication ;

➤ un type de réseaux particulier est également mis en évidence : ceux de dimension nationale pilotés par les services déconcentrés, dont 5 exemples ont été recensés.

GOVERNANCE ET FONCTIONNEMENT DES RÉSEAUX : UNE TYPOLOGIE

L'étude propose une typologie basée sur la combinaison des finalités des réseaux et de leurs différentes structurations. Les réseaux peuvent répondre à une ou plusieurs des finalités suivantes :

- l'expertise ;
- la mutualisation des informations et la valorisation des données ;
- l'apprentissage collectif, pour l'harmonisation

des pratiques au sein d'une communauté de travail ;
→ l'action collective, pour la conception et la mise en œuvre de politiques publiques ou de projets communs.

Six principaux modèles d'organisation, d'animation et de pilotage des réseaux ont été identifiés en fonction de leurs modes de gouvernance et de fonctionnement coopératif, collaboratif ou participatif :

➤ **les réseaux fonctionnels**, mobilisés notamment pour animer les politiques publiques ; ils sont présents au SG, à la DGER et à la DGAL ;

➤ **les réseaux géographiques** assurent l'animation de la coopération internationale dans le secteur de l'enseignement agricole et se caractérisent par un pilotage unique du BRECI¹ à la DGER ;

➤ **les réseaux thématiques** structurent l'expertise technique dans les domaines stratégiques à vocation internationale, concurrentielle ou économique ; ils sont représentés dans les trois directions générales ;

➤ **les réseaux d'influence internationale** correspondent davantage à un ensemble d'acteurs travaillant en réseau qu'à des réseaux proprement dits. Peu nombreux au MAAF, ils contribuent à

l'accompagnement des politiques européennes et internationales dans des domaines variés ;

➤ **les réseaux métiers** permettent la circulation de l'information entre personnes exerçant une même fonction, qui ont en commun le besoin de s'accorder sur les modalités de mise en œuvre des instructions, notes de service...;

➤ **les réseaux régionaux** sont proches des réseaux métiers par leur structuration, mais plus autonomes à l'égard de l'administration centrale. Ils constituent d'abord des espaces de partage de pratiques entre pairs.

¹ Bureau des relations européennes et de la coopération internationale de l'enseignement agricole

ACCOMPAGNER ET PROFESSIONALISER LES ANIMATEURS DE RÉSEAUX

En termes de gestion des ressources humaines, l'étude souligne l'intérêt de conforter le travail en réseau par la mise en place d'un plan de formation et par la valorisation des compétences spécifiques des animateurs. Pour cela, elle recommande de :

➔ **développer la professionnalisation** des animateurs dès leur entrée dans la fonction ;

➔ **réactualiser les compétences** des animateurs déjà en fonction pour, notamment, améliorer leur positionnement et les accompagner dans l'acquisition de compétences nouvelles ;

➔ **valoriser les compétences** spécifiques des animateurs de réseaux dans leur parcours professionnel.

DES PRÉCONISATIONS OPÉRATIONNELLES CIBLÉES

Sur un plan général, l'étude souligne que les différentes modalités d'existence et de travail développées par les réseaux contribuent à faire émerger de nouvelles pratiques et de nouvelles expertises, utiles à l'action de l'État. Leur existence devrait primer sur le souhait éventuel d'une normalisation et l'étude recommande de préserver la diversité des modes de pilotage et d'organisation des réseaux.

L'étude propose en outre 4 autres préconisations opérationnelles, centrées sur le fonctionnement même des réseaux et leur suivi :

➔ **mettre en place un dispositif de suivi des réseaux** pour permettre au MAAF et aux services déconcentrés de disposer d'une vision globale des réseaux existants, et aux réseaux de commu-

niquer sur leurs activités grâce à la mise en place d'une page web dédiée sur le site du MAAF ;

➔ **développer les outils numériques** en facilitant l'accès des membres des réseaux aux logiciels de travail collaboratif ou aux plates-formes de données ;

➔ **activer des groupes d'échanges** pour partager les connaissances et les expériences entre membres de réseaux distincts travaillant sur des thématiques proches ou partagées (par exemple : l'agroécologie) et s'enrichir de leurs productions respectives ; et/ou **animer un appel à projet** autour de thématiques communes ;

➔ **engager l'ouverture des réseaux dans les territoires** pour développer les échanges de pratiques au niveau interministériel **et au niveau interterritorial** (LEADER, réseau rural).

LES ÉTUDES DE L'OMM COMPORTENT TROIS ÉTAPES :

→ **Un état des lieux réalisé à partir de l'observation des situations réelles de travail des personnels concernés :**
au cours de cette étape, les emplois types de la filière sont identifiés et décrits.

→ **Une phase de prospective, réalisée notamment grâce à l'écoute d'experts et de bénéficiaires des politiques publiques.**
Elle porte sur :
• *Les missions de l'État* : quelles tendances ? Quelles évolutions ? Quels scénarios ?
• *Les métiers et les compétences des agents* : quels emplois cibles ? Quels besoins en compétences ?

→ **Des propositions :**
quelles recommandations pour accompagner les évolutions en termes de :
• recrutement,
• formation initiale des futurs fonctionnaires ou formation continue des personnels,
• construction de parcours professionnels enrichissants pour les individus et pour l'État-employeur.

*L'étude sur « les compétences en réseau au sein du MAAF » a été pilotée par **Patrick AUMASSON**, IGPEF qui a présidé le groupe d'étude ; **Laurent LELLI**, chef de projet, DRIF Midi-Pyrénées; **Marie-Pierre BERGERON**, (SRH), bureau de la formation continue et du développement des compétences, **Michel RAIMBEAULT**, CPCM, DRAAF Normandie; **Sophie VUCCINO**, SG, service de la modernisation; **Vincent JANNIER**, SRH, OMM*

L'ÉQUIPE DE L'OMM

Service des ressources humaines

*Mission du pilotage de l'emploi, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de l'observatoire des missions et des métiers : (MPEGPRHOMM)
78, rue de Varenne 75349 Paris SP*

- **Bernard Boyer** *Président du Conseil d'orientation de l'OMM*
bernard.boyer01@agriculture.gouv.fr
- **Jean-Louis Grenouilloux**, *Adjoint à la cheffe de la mission*
jean-louis.grenouilloux@agriculture.gouv.fr
- **Marnia Belhadj** *Coordonnatrice des études*
marnia.belhadj@agriculture.gouv.fr
- **Claudine Rizza** *Assistante*
claudine.rizza@agriculture.gouv.fr

○ ○ ○ ○ Pour en savoir plus

Nous vous invitons à découvrir l'intégralité de cette étude sur le site de l'OMM :

> **www.agriculture.gouv.fr/omm** → *étude prospective*

> ou via l'intranet du MAAF → *ressources humaines* → *missions et métiers*