



**CGAAER**  
CONSEIL GÉNÉRAL  
DE L'ALIMENTATION  
DE L'AGRICULTURE  
ET DES ESPACES RURAUX

**Rapport n° 15112**

# **Adaptation de l'appareil public d'édition dans l'enseignement et la recherche agricoles**

établi par

**Jacques Gallon**  
Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**Pierre Sai**  
Inspecteur général de santé publique vétérinaire

Octobre 2016



# SOMMAIRE

Résumé.....	4
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	6
1. INTRODUCTION - DÉROULEMENT DE LA MISSION.....	7
2. L'APPAREIL PUBLIC D'ÉDITION DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE AGRICOLES.....	8
2.1. Educagri Editions située au sein de structures emboîtées : Agrosup Dijon, Eduter, Eduter Signes, Educagri Editions.....	8
2.1.1. Agrosup Dijon :.....	8
2.1.2. Un institut dans Agrosup Dijon : Eduter.....	9
2.1.3. Les instances au sein d'AgroSup Dijon.....	12
2.2. Un GIE crée par les organismes de recherche : QUAE.....	13
2.3. Les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche.....	14
3. LES AUTRES ACTEURS DE L'ÉDITION.....	14
3.1. dans le domaine de l'enseignement.....	14
3.2. dans les domaines de l'agriculture et de l'agro-alimentaire.....	16
4. LES OBLIGATIONS DE L'ÉDITION PUBLIQUE.....	17
5. LES BESOINS DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE.....	18
6. EDUCAGRI EDITIONS : ANALYSE DE SITUATION.....	20
6.1. Son statut au sein d'Agrosup Dijon.....	20
6.2. Son pilotage et sa politique éditoriale.....	20
6.3. Ses personnels.....	22
6.4. Sa situation financière et commerciale.....	22
7. UNE ÉVOLUTION PRIVILEGIÉE POUR EDUCAGRI EDITIONS :.....	25
7.1. Les évolutions possibles.....	25
7.2. Préconisations pour les activités d'édition.....	27
7.3. Préconisations pour la gouvernance de la maison d'édition.....	28
7.4. Préconisations pour le pilotage au niveau de la DGER.....	29
7.5. Préconisations pour le numérique éducatif.....	30
CONCLUSION.....	32
ANNEXES.....	33
Annexe 1 : Lettre de mission.....	35
Annexe 2 : Note de cadrage.....	38
Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées.....	41
Annexe 4 : Organigramme d'Eduter Signes.....	43
Annexe 5 : Activités physique et économique d'Educagri Editions.....	44
Annexe 6 : Liste des sigles utilisés.....	45

## RÉSUMÉ

Par lettre en date du 23 septembre 2015, le directeur de cabinet du ministre a confié au CGAAER une mission d'évaluation et de prospective sur l'adaptation de l'appareil public d'édition dans l'enseignement et la recherche agricole comprenant deux maisons d'édition, Educagri Editions pour l'enseignement technique agricole et Quae créée pour les éditions scientifiques et techniques sous la forme d'un GIE par l'INRA, l'IFREMER, l'IRSTEA et le CIRAD. Educagri Editions, placée au sein de l'institut Eduter, lui-même faisant partie de l'établissement d'enseignement supérieur d'Agrosup Dijon, devait faire l'objet d'une étude plus particulière compte tenu de la baisse d'activité enregistrée les deux dernières années .

Le marché de l'édition, en constante évolution, subit actuellement une profonde mutation, essentiellement liée au développement du numérique et à l'abondance des données disponibles sur internet. La nature des besoins des élèves, étudiants, apprentis, stagiaires, enseignants et formateurs et des autres publics évolue également.

Selon les données publiées par le syndicat national de l'édition (SNE) pour 2014, le chiffre d'affaires des secteurs dans lesquels interviennent Educagri Editions et Quae connaît depuis les dernières années une évolution à la baisse. Dans le secteur des enseignements secondaire et technique professionnel, le chiffre d'affaires a baissé de 9,8% entre 2013 et 2014 alors que celui des sciences pures, techniques et sciences appliquées, qui concerne plus Quae, a baissé de 5,4%. La part des productions numériques dans le total des ventes reste à un niveau modeste de 2,5% au niveau de l'enseignement scolaire et de 3,3% au niveau des sciences et techniques, médecine et gestion, même si les ventes concernant le numérique sont en progression. Dans ce contexte, les ventes d'Educagri Editions ont baissé de 9% entre 2013 et 2014 et de 8% entre 2014 et 2015, sans être compensées par les productions numériques qui stagnent autour de 7% tant pour Educagri Editions que pour Quae.

Concernant plus particulièrement Educagri Editions, les résultats financiers sont positifs, (20-30 K€) mais ils sont néanmoins en baisse, avec une dégradation des résultats depuis 2014 (divisés par 4 par rapport à la moyenne des années 2010-2013).

La mission a étudié les documents transmis par la DGER, par Agrosup Dijon et par Quae. Elle a rencontré plus particulièrement les directions d'Eduter et d'Educagri Editions, les personnels d'Educagri Editions ainsi que le directeur exécutif de Quae. Afin d'appréhender les acteurs du secteur de l'édition intervenant dans le secteur de l'enseignement et de la recherche agricole, elle a également rencontré la médiatrice du livre, la directrice de l'édition du réseau Canopé sous tutelle du MENESR et des responsables de maisons d'édition du secteur privé. La mission s'est également entretenue avec l'inspection de l'enseignement agricole, les fédérations de l'enseignement privé et l'IAVFF pour mieux cerner les besoins de l'enseignement agricole et leurs évolutions futures.

La mission a étudié deux possibilités d'évolution pour Educagri Editions :

1. la poursuite des activités avec un recentrage de celles-ci et un pilotage réel et structuré ;
2. le transfert d'activités avec à moyen terme l'arrêt des activités d'édition et une orientation vers une activité de veille et d'assemblage via une plate-forme de services.

Une 3ème possibilité de « fusion » d'Educagri Editions avec un autre éditeur public, comme Quae, qui aurait pour objectif de constituer un seul éditeur dans le secteur, a pu être évoquée. Elle a été

exclue en tant que scénario par la mission, du fait des difficultés juridiques à réaliser une fusion entre deux entités aux statuts différents.

Le choix d'un scénario durable impose de disposer préalablement de données apportées par une étude de marché et par une enquête de satisfaction, afin de préciser l'image de la maison, sa capacité de pénétration, l'utilité de ses produits, son adaptation aux besoins. Ces données ne sont pas disponibles et la mission recommande de faire réaliser cette étude et cette enquête par des prestataires externes.

En l'absence de ces données, le constat de besoins de produits spécifiques aux thématiques du MAAF et d'une situation financière d'Educagri Editions qui n'apparaît pas plus alarmante que celles d'autres éditeurs dans le contexte évolutif de l'édition, conduit la mission à ne pas préconiser une cessation d'activité même si celle-ci a pu être évoquée par la DGER ou les personnels. A l'inverse, une poursuite d'activité sans mise en place d'évolutions sensibles de la politique éditoriale, de sa validation et de son suivi, dans le cadre du plan d'action proposé ci-dessous par la mission, conduirait à une déconnection croissante avec l'évolution des usages, et se traduirait par des difficultés budgétaires croissantes.

La mission recommande donc la poursuite et le recentrage des activités d'Educagri Editions avec un pilotage structuré, et avec l'élaboration d'un plan d'actions répondant aux préconisations de la mission concernant les activités d'édition, la gouvernance de la maison d'édition, le pilotage par la DGER et la prise en compte du numérique.

Si le plan d'actions préconisé ne permettait pas de redresser la situation financière d'Educagri Editions, un transfert d'activités vers d'autres éditeurs privés et publics tel que Quae pourrait être mis en œuvre. Il faudrait alors s'assurer de l'accord des membres du GIE, accord qui n'irait pas de soi compte tenu des objectifs de départ du GIE. Le transfert des personnels vers le GIE poserait également des difficultés de mise en œuvre compte tenu des différences de statuts et il faudrait alors programmer des reconversions au sein d'AgroSup Dijon. Par ailleurs, la DGER devrait alors organiser ses propres appels d'offres et définir ses cahiers des charges. A défaut, elle ne pourrait que subir les évolutions du marché car elle se priverait d'un levier de pilotage important pour sa politique de formation.

**Mots clés :**

enseignement et recherche agricole, maisons d'éditions, ressources pédagogiques

## LISTE DES RECOMMANDATIONS

**Recommandation n°1 :** Réaliser une étude de marché et une enquête de satisfaction, auprès des différents publics et prescripteurs actuels et potentiels.

**Recommandation n°2 :** Poursuivre et recentrer les activités d'Educagri Editions et mettre en place un pilotage structuré, dans le cadre d'un plan d'actions à différents niveaux concernant :

### **les activités d'édition :**

- Etablir un compte d'exploitation prévisionnel pour chaque produit .
- Se recentrer sur les manuels scolaires spécifiques et sur les documents d'accompagnement pédagogique pour les enseignants.
- Favoriser les partenariats au niveau de la coédition et des accords de distribution.

### **la gouvernance de la maison d'édition :**

- Faire valider par le conseil d'administration d'AgroSup Dijon la stratégie et la politique éditoriale de la maison d'édition.
- Mettre en place un comité d'orientation et de programmation (COP) à la place du COMEEA ainsi qu'une cellule d'évaluation des produits et de veille sur les usages.
- Etablir une procédure d'appels d'offres vis à vis des auteurs pour mettre en oeuvre les choix éditoriaux d'Educagri Editions.

### **le pilotage de la DGER :**

- Etablir avec AgroSup Dijon un contrat pluriannuel d'objectifs, de moyens et de performance pour la maison d'édition.
- Afficher sa politique vis à vis de la création de ressources pédagogiques afin de mobiliser les groupes d'animation et de professionnalisation (GAP) et les réseaux thématiques nationaux.

### **le numérique éducatif :**

- Consolider la prise en compte du numérique au sein d'Educagri Editions par une offre « multi-supports » adaptée aux évolutions pédagogiques de l'enseignement agricole.
- Accompagner l'évolution d'Educagri Editions vers le numérique en fléchant la subvention, allouée par la DGER pour charges de service public, sur le numérique éducatif et en mobilisant également le dispositif national d'appui sur le numérique notamment pour la formation des enseignants.

## **. 1 INTRODUCTION - DÉROULEMENT DE LA MISSION**

Par lettre en date du 23 septembre 2015, le directeur de cabinet du ministre a confié au CGAAER une mission d'évaluation et de prospective sur l'adaptation de l'appareil public d'édition dans l'enseignement et la recherche agricole comprenant deux maisons d'éditions, Quae et Educagri Editions. Educagri Editions, placée au sein de l'institut Eduter, lui-même faisant partie de l'établissement d'enseignement supérieur d'Agrosup Dijon, devait fait l'objet d'une étude plus particulière (*cf. lettre de mission annexe 1*).

Un 1<sup>er</sup> entretien a eu lieu le 19 novembre 2015 avec Mme Valérie BADUEL, adjointe au DGER, cheffe du service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation et M. Jérôme COPPALLE, sous-directeur de l'enseignement supérieur, pour préciser les objectifs et le périmètre de la demande.

La mission s'est rendue sur place à Dijon le 2 décembre 2015. Elle a pu ainsi rencontrer la direction générale d'AgroSup Dijon, les directions d'Eduter et d'Educagri Editions et découvrir le fonctionnement des structures et de la maison d'édition lors de la visite et des rencontres avec les personnels présents.

Suite à ces premiers entretiens, la mission a rédigé une note de cadrage validée par le commanditaire mi-février 2016 (*cf. note de cadrage annexe 2*).

La mission a étudié les documents transmis par la DGER, par Agrosup Dijon et par Quae. Elle a rencontré plus particulièrement les directions d'Eduter et d'Educagri Editions, les personnels d'Educagri Editions ainsi que le directeur exécutif de Quae. Afin d'appréhender les acteurs du secteur de l'édition intervenant dans le secteur de l'enseignement et de la recherche agricole, elle a également rencontré la médiatrice du livre, la directrice de l'édition du réseau Canopé sous tutelle du MENESR et des responsables de maisons d'édition du secteur privé. La mission s'est également entretenue avec l'inspection de l'enseignement agricole, les fédérations de l'enseignement privé et l'IAVFF pour mieux cerner les besoins de l'enseignement agricole et leurs évolutions futures. (*cf liste des personnes rencontrées annexe 3*).

Un point d'étape intermédiaire a eu lieu le 24 avril 2016 lors d'une réunion avec le service de l'enseignement supérieur et de la recherche de la DGER et la direction générale d'AgroSup Dijon. Ont été présentées et discutées à cette occasion, les pistes d'évolution envisagées et les recommandations concernant la mise en oeuvre du scénario privilégié par la mission.

## **. 2 L'APPAREIL PUBLIC D'ÉDITION DANS L'ENSEIGNEMENT ET LA RECHERCHE AGRICOLES**

Cet appareil public d'édition dans le périmètre du ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF) est constitué principalement par deux maisons d'édition, Educagri Editions, dépendante d'AgroSup Dijon, et Quae.

### **.2.1. Educagri Editions située au sein de structures emboîtées : Agrosup Dijon, Eduter, Eduter Signes, Educagri Editions**

#### **.2.1.1. Agrosup Dijon :**

L'institut national supérieur des sciences agronomiques, de l'alimentation et de l'environnement (AgroSup Dijon) a été créé par le décret n°2009-189 du 18 février 2009, en fusionnant deux établissements d'enseignement supérieur :

- l'établissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon (ENESAD) dépendant du ministère chargé de l'agriculture,
- l'école nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et à l'alimentation (ENSBANA), école interne de l'université de Dijon, dépendant du ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche.

#### **1. Un EPSCP**

AgroSup Dijon est un établissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel (EPSCP), constitué sous la forme d'un grand établissement (article L 717-1 du code de l'éducation) et placé sous la tutelle conjointe du ministre chargé de l'agriculture et de celui chargé de l'enseignement supérieur et de la recherche.

En 2014, son budget propre de fonctionnement s'élevait à 15 900 K€ avec 133 ETPt en personnels rémunérés sur budget. Le budget consolidé, incluant les personnels rémunérés directement par l'État, était de 37 500 K€ avec, en personnel, 444 ETPt.

Le résultat 2014 était excédentaire de 291 K€ alors qu'il était déficitaire en 2013 de 94 K€.

Le fonds de roulement au 31 décembre 2014 était de 7 160 K€ ce qui correspond à 160 jours de budget de fonctionnement.

#### **2. Une école d'ingénieurs**

AgroSup Dijon est une école d'ingénieurs qui a accueilli 620 étudiants en 2014.

Elle est organisée en 4 départements : « Agronomie, agroéquipement, élevage et environnement », « Sciences des aliments-nutrition », « Sciences humaines et sociales » et « Sciences de l'ingénieur et des procédés ».

Les activités de recherche sont conduites au sein de 6 unités labellisées : 5 unités mixtes de recherche (UMR) dans les trois grands domaines que sont l'agronomie et l'environnement, l'agroalimentaire, la nutrition et la santé, les territoires, le développement et les espaces ruraux et une unité propre (UP) dans les sciences de l'éducation.

Outre le conseil d'administration, les instances de l'école comprennent ainsi un conseil scientifique, un conseil de l'enseignement et de la vie étudiante et un conseil des enseignants (décret du 18 février 2009).

Son budget propre en 2014 était de 8 800 K€ avec 46 ETPt de personnels.

En consolidé, il était de 24 700 K€, ce qui représente 66 % de celui de l'EPSCP avec 270 ETPt de personnels.

Les subventions de l'État comptent pour 84 % dans les recettes.

Le résultat de fonctionnement en 2014 était négatif de 63 K€, de même qu'en 2013, (- 306 K€). Il l'est aussi en 2015, (- 545 K€).

### **.2.1.2. Un institut dans Agrosup Dijon : Eduter**

L'article 4 du décret du 18 février 2009 stipule que l'établissement comprend l'institut Eduter qui assure notamment les missions ci-dessous :

- il mène des activités de recherche et d'ingénierie dans les domaines des sciences et techniques de l'éducation, de l'information et de la communication ;
- il produit, édite et diffuse des ressources éducatives.

C'est donc un institut d'appui aux systèmes éducatifs tant pour l'enseignement technique et professionnel agricole que pour l'enseignement supérieur. Sa création date de 2006 au sein de l'ENESAD.

Il est structuré en 5 unités :

- Eduter CNERTA (domaine des systèmes d'information),
- Eduter CNPR (formations à distance),
- Eduter Ingénierie (domaine de la pédagogie),
- Eduter Recherche (en lien avec le département « Sciences humaines et sociales » et l'UP de l'école sur les sciences de l'éducation),
- Eduter Signes.

Son budget était de 7 100 K€ en 2014 (soit 44 % de celui de l'EPSCP) avec 87 ETPt de personnels (soit 65 % des personnels payés par l'EPSCP)

En budget consolidé, il représente 12 800 K€, soit 34 % de celui de l'EPSCP, avec 174 ETPt de personnels (soit 39 % des personnels)

Les subventions de l'État représentent 69 % des recettes.

Le résultat de fonctionnement est positif en 2014 de 354 K€, comme en 2013, (211 K€). Il l'est également en 2015, (920 K€).

## 1. Eduter Signes

Cette unité a deux activités :

- l'édition avec la maison Educagri Editions
- la vidéo (hors édition) pour la productions de films, les captations télévisuelles, etc.

Son budget était de 1 740 K€ en 2014, soit 25 % de celui d'Eduter, avec 17 ETP de personnels . L'activité d'édition représente 93 % de ce budget. En budget consolidé, il était de 2 460 K€ avec 27,5 ETP.

Les subventions de l'État représentent 41 % des recettes.

Le résultat de fonctionnement en 2014 est négatif de 15 K€. Toutefois, l'activité d'édition a un résultat positif de 21 K€.

## 2. Educagri Editions

*Un peu d'histoire ....*

La structure a été créée en 1997, à l'initiative de la DGER, au sein du centre national d'études et de ressources en technologies avancées (CNERTA) de l'ENESAD, afin d'éditer, de produire, de diffuser et de valoriser des ressources plurimédia (ouvrages, livres, vidéo, didacticiels,.....) pour les différents publics de l'enseignement agricole. L'offre en ressources éducatives à destination de l'enseignement agricole de la part des éditeurs privés était alors très limitée. De plus, l'institut national de recherches et d'applications pédagogiques (INRAP), qui produisait des ressources avec son service de documentation et publications, cessait au même moment ses activités au sein de l'ENESAD.

Il a donc été décidé de créer une maison d'éditions pour l'enseignement agricole, « indépendante » de la DGER et gérée selon les règles d'une maison d'édition en ce qui concerne le choix de l'ouvrage et des auteurs et la prise de risque éditorial. Cette structure a absorbé les publications de l'INRAP avec l'intégration des personnels consacrés à cette activité.

Concomitamment, la mise en réseau des centres de documentation et d'information (CDI) des établissements avec la création de Rénadoc générant une dynamique concernant l'appropriation et l'utilisation des ressources éducatives et pédagogiques au sein de l'enseignement agricole.

*Un conseil de surveillance ?....*

A la suite d'une réflexion menée au 1<sup>er</sup> semestre 1998, une instance de gouvernance, dénommée comité national d'orientation de l'édition (CNOE) et présidée par une personnalité extérieure, a été constituée. Elle s'est réunie une première fois en novembre 1998. Le président devait appartenir à la sphère publique et être sensible à la vulgarisation scientifique et aux usages des ressources éducatives. Le premier président fut Pierre Caspar, professeur au CNAM, titulaire de la chaire de formation des adultes.

Le rôle de ce conseil était de donner des orientations à la maison d'éditions et de connaître le bilan de ses activités. Outre son président, sa composition comprenait des représentants de la DGER, avec les sous-directions et l'inspection de l'enseignement agricole, d'établissements d'enseignement supérieur (ENFA et ENESAD), d'EPN (CNPR et CEZ de Rambouillet), d'un établissement de recherche (INRA ou IRSTEA), un chef de SRFD, un directeur d'EPL, un directeur de CFPPA ou CFA, un documentaliste et trois représentants des organisations syndicales des personnels de l'enseignement agricole public.

Sa fréquence de réunion était fixée à deux par an. Le CNOE s'est réuni jusqu'en 2007, année de départ de M. Caspar. Il n'a plus été réuni par la suite et a été remplacé en décembre 2013, après six ans de vacance, par un comité d'orientation de la maison d'édition de l'enseignement agricole (COMEEA), créé à la suite d'une décision du conseil d'orientation d'Eduter de novembre 2011.

La composition a été modifiée en l'élargissant aux fédérations de l'enseignement privé et aux partenaires de l'Education Nationale (réseau Canopé et Institut français de l'éducation, IFE). Les syndicats des personnels de l'enseignement public ne sont plus représentés, l'échelon régional est représenté par un délégué régional aux technologies de l'information et de la communication (DRTIC) et la DGER par la MAPAT et l'IEA. La maison d'édition Quae (cf chapitre 2.2) est également membre de ce COMEEA. Si la composition a été élargie aux acteurs et partenaires de l'enseignement agricole, par contre, les sous-directions en charge des politiques menées par la DGER ainsi que les utilisateurs qui sont les enseignants ne sont donc plus directement représentés, ce qui est dommageable pour la prise en compte de leurs besoins.

La mission n'a pu consulter qu'un seul compte-rendu du COMEEA, celui de la réunion de juin 2014, compte-rendu établi à partir des notes des participants et des documents des intervenants. Ce compte-rendu n'est pas formalisé. De plus, il retrace les débats mais sans dégager d'orientations ou de recommandations. Il apparaît donc que le COMEEA ne remplit pas totalement son rôle.

#### *Les publications :*

Le catalogue d'Educagri Editions comprend un peu plus de 1 000 ressources dont 380 ressources en ligne via Educagri Net, disponibles selon 14 thématiques et en 17 packs. Il y a en moyenne 60 parutions par an.

La maison gère également douze collections en propre (« Ag(o)ra », « Approches », « Chemins durables », « Cible », « Entretien avec... », « Guide pratique », « Métiers et activités », « Praxis », « Références », « Situations-problèmes », « Sur les traces de .... », « Transversales »). Deux collections sont co-éditées : « J'apprends » avec Eduter-CNPR et « Sciences en partage » avec les éditions Quae.

#### *Les publics :*

Les publics concernés sont ceux de l'enseignement et de la formation professionnelle agricoles soit un potentiel de 800 établissements d'enseignement technique et professionnel, 20 écoles d'enseignement supérieur, 160 000 élèves, 16 000 étudiants, 37 000 apprentis et 200 000 stagiaires de la formation continue ainsi que les enseignants et formateurs.

En comparaison avec l'Education Nationale, ce public potentiel pour Educagri Editions est réduit.

#### *Le budget :*

Le budget de fonctionnement d'Educagri Editions est de 1 615 K€ soit 93 % de celui d'Eduter Signes avec 13,5 ETP payés sur le budget. Le budget consolidé est de 2 335 K€ avec 23,5 ETP.

La part du personnel payé sur le budget représente 48 % de la masse salariale consolidée.

Le chiffre d'affaire d'Educagri Editions est de 960 K€ soit 41 % des produits d'exploitation consolidés. Les productions numériques représentent 6 à 7 % de ce chiffre d'affaire. Ce pourcentage peu important est néanmoins le double de celui constaté en 2014 au niveau national pour l'édition dans le secteur de l'enseignement scolaire.

### **.2.1.3. Les instances au sein d'AgroSup Dijon**

Il convient de distinguer les instances de l'EPSCP de celle de l'institut Eduter.

Conformément au décret du 18 février 2009, l'EPSCP est administré par un conseil d'administration de 28 membres dont la composition est conforme à celle d'un établissement d'enseignement supérieur. Les compte-rendus des réunions du conseil d'administration d'AgroSup Dijon de 2010 à 2014 montrent que les débats sont majoritairement consacrés à l'école. Il est très peu fait allusion à la stratégie et au bilan de l'institut Eduter et encore moins à la maison d'édition, Educagri Editions. La politique éditoriale n'a ainsi pas été validée par le conseil d'administration.

L'organisation de l'institut Eduter ainsi que les conseils institués sont fixés dans le règlement intérieur d'AgroSup Dijon à l'article 6.

Eduter est doté d'une instance de gouvernance, le conseil d'orientation, représentant les parties prenantes de l'institut (destinataires, commanditaires, communautés scientifiques d'appartenance, personnels, ....). Il est composé de 24 membres dont 8 représentants des personnels, présidé par une personnalité extérieure élue par le conseil et se réunit deux fois par an.

Existe aussi un conseil interne composé de 2 représentants des personnels de chaque unité, des responsables des unités et de la mission des affaires générales et de la direction d'Eduter. Ce conseil est l'organe de partage de l'information, de concertation et de proposition de l'institut et il se réunit 3 fois par an.

Chaque unité est dirigée par un responsable nommé par la direction générale d'AgroSup Dijon. Au niveau de chaque unité existe un comité de gestion, organe de concertation, d'information et de proposition, associant des représentants des personnels élus pour 3 ans.

Par ailleurs, les personnels peuvent être réunis en assemblée générale. Il semble pour Educagri Editions qu'elle ait été le principal lieu de concertation. Ainsi, entre octobre 2009 et mai 2014, dix AG d'Eduter Signes ont eu lieu, soit environ 2 par an. Les sujets principaux abordés concernaient les évolutions des personnels, l'organisation, le bilan des activités, les résultats financiers et la politique éditoriale d'Educagri Editions.

## **.2.2. Un GIE créé par les organismes de recherche : QUAE**

Quae a été créé en 2006 sous la forme d'un GIE par quatre organismes de recherche afin de mutualiser leurs activités d'édition : le centre de coopération international en recherche agronomique (CIRAD), l'institut national de la recherche agronomique (INRA), l'institut français de recherche pour l'exploitation de la mer (IFREMER) et l'institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture (IRSTEA).

Ses publications concernent principalement les productions animales, les productions végétales, les milieux naturels et l'alimentation humaine, et de façon plus marginale, les sciences humaines.

Les publications sont destinées aux scientifiques, aux professionnels et aux décideurs ainsi qu'au grand public.

Le catalogue comprend près de 1 200 ouvrages dont 600 numériques, avec 60 parutions par an.

Quae gère 15 collections en propre (« Beaux livres », « Carnets de sciences », « Clés pour comprendre », « Essais », « Guide pratique », « Matière à débattre et décider », « Savoir faire », « Sciences en questions », « Synthèses », « Uptade sciences & technologies », « Agricultures tropicales en poche », « Les mémos de Quae », « Enjeux sciences », « Nature et société », « Agricultures et défis du monde »). De plus, elle gère 3 collections en coéditions (« Interdisciplines », « Natures sociales », « Sciences en partage ») dont « Sciences en partage » avec Educagri Editions.

Les auteurs sont pour 32 % des agents de l'INRA, pour 21 % du CIRAD, pour 12 % de l'IRSTEA, pour 15 % de l'IFREMER et pour 20 % d'autres organismes, notamment des enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur.

En 2015, le budget de fonctionnement était de 2 811 K€.

Vingt neuf personnes travaillent au sein de Quae dont 23 mises à disposition par les membres du GIE. La part du personnel privé payé directement par le GIE représente 24 % de la masse salariale, l'objectif annoncé étant d'atteindre une part de 50 % à l'horizon 2025.

Le chiffre d'affaire, analogue à celui d'Educagri Editions, était de 940 K€ soit 35 % des produits d'exploitation. Les productions numériques, comme pour Educagri Editions, représentent 7 % de ce chiffre d'affaire.

Un bureau éditorial regroupant les huit éditeurs du GIE se réunit tous les mois et demi pour décider des ouvrages à publier. Si en 2006, les publications provenaient pour 80 % de manuscrits proposés spontanément par les auteurs et pour 20 % de commandes passées par le GIE, la proportion en 2015 s'est équilibrée à 50 % pour chaque origine. Un changement de culture est ainsi en cours pour amplifier le pilotage éditorial, développer des produits, notamment les collections, et aller vers la conduite de projets.

Il faut signaler que l'existence de Quae n'a pas empêché le maintien des activités d'édition des membres du GIE. L'INRA a ainsi conservé une activité importante d'édition en propre.

### **.2.3. Les autres établissements d'enseignement supérieur et de recherche**

En complément à l'analyse d'AgroSup Dijon, une enquête a été réalisée par la mission auprès des onze autres établissements publics d'enseignement supérieur et de recherche du MAAF, de façon à réaliser un état des lieux de l'ensemble des activités d'édition complétant celles d'Educagri Editions à AgroSup Dijon. Tous les établissements n'ont pas répondu à cette enquête.

Parmi les réponses obtenues, l'activité d'édition la plus importante et structurée est réalisée par AgroParisTech. Cet établissement limite dorénavant ses activités d'édition à sa « cellule des éditions » du centre de Nancy. Celle-ci repose sur une tradition de diffusion des connaissances de l'école forestière depuis le XIX siècle. Elle publie d'une part des ouvrages, d'autre part 6 numéros par an de la *Revue forestière française*. Le catalogue 2015 d'AgroParisTech regroupe 34 titres de livres.

La *revue forestière française* est disponible en ligne depuis 2006 sur le site de l'INIST (CNRS). La cellule des éditions diffuse également des livres édités par le CNPF-IDF et dont les auteurs sont des enseignants-chercheurs d'AgroParisTech.

Au total, le chiffre d'affaire des activités d'éditions d'AgroParisTech a été stable sur les 3 années 2013-2015, à environ 21 K€ /an.

D'autres écoles ont des activités d'édition, mais ces activités sont très ponctuelles.

## **. 3 LES AUTRES ACTEURS DE L'ÉDITION**

Les établissements d'enseignement agricole et les enseignants peuvent aussi mobiliser des ressources proposées par d'autres acteurs qui interviennent soit dans le domaine de la pédagogie et de l'enseignement, soit dans les domaines technologiques et professionnels des diplômes préparés dans l'enseignement agricole.

### **.3.1. dans le domaine de l'enseignement**

**Deux principaux éditeurs publics** opèrent dans ce domaine :

**Le ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche** (MENESR) intervient à travers ses deux sites Eduscol et Eduthèque.

Eduscol est le site du MENESR pour informer et accompagner les professionnels de l'éducation. Outre des informations institutionnelles sur la scolarité et le parcours des élèves, sur la vie et le fonctionnement des établissements, sur les politiques éducatives et sur la formation des enseignants de l'EN, il propose également des informations sur les référentiels, sur les programmes et sur les pratiques pédagogiques ainsi que des ressources pédagogiques, soit disciplinaires soit thématiques, élaborées au sein du ministère.

Eduthèque est un portail d'accès gratuit à des ressources numériques mises à disposition par de grands établissements publics à caractère culturel et scientifique avec lesquels le MENESR a conclu un partenariat. Ces ressources sont structurées en 4 thématiques : arts et lettres, cultures et langues, sciences humaines et sociales, sciences et techniques.

**Le réseau Canopé** est un réseau de création et d'accompagnement pédagogiques, opérateur du MENESR sur le programme 214 de soutien de la politique de l'Education Nationale. Il a remplacé en janvier 2015 le réseau SCEREN (Services culture, éditions, ressources pour l'Education Nationale) qui était constitué du centre national de documentation pédagogique (CNDP) et de 30 centres régionaux (CRDP).

Il exerce une mission d'édition, de production, de développement et de mise à disposition de ressources et de services éducatifs à destination des enseignants et des communautés éducatives et universitaires.

Il accompagne, en outre, les pratiques pédagogiques au service de la réussite de tous les élèves, valorise les actions et dispositifs innovants et contribue à la mise en œuvre du service public du numérique éducatif.

Enfin, il contribue, dans le domaine de l'usage des ressources éducatives, à la formation initiale et continue des personnels enseignants et d'éducation et des autres membres de la communauté éducative, notamment en complément des missions académiques de formation et des écoles supérieures du professorat et de l'éducation.

Le réseau s'est réorganisé en 13 directions territoriales. En 2015, les effectifs en personnels étaient de 1 500 ETPt et son budget de fonctionnement de 123 704 K€, dont 85 661 K€ de dépenses de personnel (69% du budget). La subvention de l'Etat de 92 453 K€ représente 78% des recettes et les subventions publiques au total en représentent 84%. L'exercice 2015 était déficitaire de 5 759 K€.

A l'intérieur de ce réseau, existe une direction de l'édition transmédia pour éditer des ressources pédagogiques (imprimées, numériques, mobiles, télévisuelles) afin de répondre aux besoins de la communauté éducative. Il est à noter que Canopé n'édite pas de manuels scolaires à destination des élèves. Malgré cela, le secteur privé de l'édition perçoit Canopé en concurrence sur son domaine d'activité.

Jusqu'en 2013, existaient 52 collections d'ouvrages avec chacune un directeur de collection. Ces collections ont été supprimées au profit de 3 univers éditoriaux, chacun avec une charte éditoriale particulière :

- « Eclairer » : pour faire le point sur un sujet de politique éducative ou relatif à un chapitre de programme ;
- « Maitriser » : pour faire le tour d'une question soit sur un point de programme soit sur un sujet transversal ;
- « Agir » : pour intervenir en séquence pédagogique avec des ressources adaptées.

Un comité d'orientation et de programmation composé de 30 personnes représentant les différents métiers du réseau, valide chaque année les axes éditoriaux proposés par des groupes de travail réunissant des éditeurs, des diffuseurs et des utilisateurs. Ces axes se traduisent par des appels à projets proposés aux établissements régionaux du réseau qui répondent selon leurs possibilités et disponibilités. Le choix des auteurs est de la responsabilité de l'établissement retenu et réalisé assez souvent par appel d'offre auprès d'auteurs et d'enseignants.

La direction de l'édition de Canopé déclare ne pas avoir de politique arrêtée en ce qui concerne la co-édition et les partenariats. A noter qu'un produit sur le corps humain, « Corpus », a été développé avec Educagri Editions à la satisfaction des deux parties. Des accords de diffusion avec Educagri Editions pourraient être formalisés et Canopé souligne également son intérêt pour certaines collections grand public sur l'écologie ou le développement durable.

**Des éditeurs privés** interviennent également :

**Les Editions Lavoisier** avec leur marque éditoriale « Tec et Doc » proposent des ouvrages dans les domaines de l'agriculture et de l'agroalimentaire correspondant parfois à des parties de référentiels (module MP4 en Bac Pro travaux paysagers par exemple).

**Docéo Editions** s'est spécialisée dans l'édition de manuels scolaires à destination des lycées professionnels et technologiques. Elle propose des manuels pour les 4<sup>ème</sup>-3<sup>ème</sup>, les CAPA, Bac Pro et Bac Techno de l'enseignement agricole. Son catalogue recense environ 80 produits, dans les matières générales ou techniques.

**Les Editions Vuibert** continuent d'éditer des manuels pour l'enseignement agricole alors que Vuibert s'occupe principalement du supérieur (classes prépas, concours,...), les enseignements secondaire et technique étant édités par Delagrave. L'enseignement agricole est rattaché au département supérieur de Vuibert. Les Editions Vuibert proposent une trentaine d'ouvrages dans les matières générales pour les niveaux CAPA, Bac Pro et Bac Techno. Deux manuels de Français pour les 2ndes pro et pour les 1ères et Terminales Bac Pro ont été co-édités avec Educagri Editions en 2010 et 2011. Il n'y a pas eu d'autres contacts ces dernières années.

Les Editions Vuibert ont fait part à la mission du manque de visibilité sur les rénovations des diplômes de l'enseignement agricole comme étant un frein à leur investissement dans le secteur.

**L'UNMFREO**, compte tenu de la pédagogie des MFR selon un rythme approprié, édite des documents pédagogiques spécifiques à destination de leurs formateurs pour expliciter les référentiels des diplômes de l'enseignement agricole.

### **.3.2. dans les domaines de l'agriculture et de l'agro-alimentaire**

Les plus importants paraissent être les suivants :

- l'association de coordination technique agricole (ACTA) et les 15 instituts techniques qualifiés qui ont dans leurs missions la diffusion de références techniques et scientifiques ainsi que d'outils permettant la conduite des productions et des exploitations. De nombreux produits sont ainsi disponibles dans tous les champs de la production agricole.
- L'association de coordination technique pour l'industrie agro-alimentaire (ACTIA), qui fait de même avec les instituts et centres techniques de son secteur.
- Les Editions France Agricole, qui complète l'offre d'information des revues du groupe France Agricole dans tous les secteurs de l'agriculture et offre un catalogue

de plus de 120 ouvrages répartis dans des collections thématiques dont le nombre peut évoluer dans le temps. Les Editions France Agricole ont une politique de co-édition avec Dunod qui est un partenaire historique, notamment pour la diffusion des ouvrages.

## **. 4 LES OBLIGATIONS DE L'ÉDITION PUBLIQUE**

Les activités d'Educagri Editions et de Quae relèvent de l'article L. 123-6 du code de l'éducation autorisant les établissements publics d'enseignement supérieur à assurer l'édition et la commercialisation d'ouvrages et de périodiques scientifiques ou techniques ou de vulgarisation et de l'article D. 314-128 du même code pour les manuels scolaires.

Le financement repose sur un système mixte associant des ressources publiques et des ressources propres provenant de la commercialisation des produits. Pour Quae, les ressources publiques consistent principalement en la mise à disposition de la maison d'édition de personnels de chaque organisme membre du GIE. Cet apport de 1 365 K€ en 2015 représente près de 50% des ressources. Pour Educagri Edition, elles consistent en des personnels fonctionnaires rémunérés sur le programme 142 « Enseignement supérieur et recherche agricoles » pour un montant de 720 K€ et en une subvention pour charges de service public du programme 143 « enseignement technique agricole » de 281 K€ en 2014. Les ressources publiques représentent ainsi 43% des ressources d'Educagri Editions.

Afin de ne pas fausser le jeu de la concurrence sur le marché du livre, trois circulaires du premier ministre fixent les règles à observer par les éditeurs publics :

- la circulaire du 20 mars 1998 relative à l'activité éditoriale des administrations et des établissements publics de l'Etat ;
- la circulaire du 9 décembre 1999 relative à l'institution d'un médiateur de l'édition publique ;
- la circulaire du 29 mars 2012 relative à l'efficacité des activités de publication de l'Etat.

Ainsi :

- Le prix ne doit pas être abusivement bas. Il doit couvrir intégralement, non seulement les coûts directs de production et de distribution, mais aussi une partie des frais de structure conformément aux pratiques habituelles des entreprises privées du même secteur. L'éditeur public ne doit pas tirer avantage des aides qui lui sont par ailleurs accordées au titre de ses activités non concurrentielles.
- Pour ce faire, il est nécessaire d'être transparent et de mettre en oeuvre une comptabilité analytique.
- Une fiche-produit doit être établie pour chaque ouvrage. Constituée de 6 rubriques principales (coûts de production, montant des droits, diffusion, distribution, promotion, coûts de structure), elle présente l'intégralité des charges directement ou indirectement liées à la publication d'un ouvrage.

- Un compte d'exploitation prévisionnel (CEP) sur 3 ans, renseigné par ouvrage ou par collection, doit compléter la fiche-produit pour permettre d'appréhender l'ensemble des coûts et autres charges au regard des choix éditoriaux, des prévisions de ventes et de chiffres d'affaires et déterminer la rentabilité espérée.

Si la fiche-produit n'a pas été mise en oeuvre par Educagri Editions, par contre, des comptes d'exploitation prévisionnels ont été établis pour certains produits. Des exemples ont été fournis à la mission pour des ouvrages parus en 2012 et pour un film en 2014. Si la mission constate leur existence, elle ne peut pas se prononcer sur leur utilisation effective car elle n'a pas eu connaissance de leur réactualisation sur les années suivantes.

Comme pour l'ensemble des établissements publics d'enseignement supérieur du ministère, la comptabilité analytique a été mise en place depuis 2014, ce qui est récent. Son impact sur le pilotage d'Educagri Editions est donc aujourd'hui limité. Elle est néanmoins indispensable pour définir l'équilibre choisi entre les missions de service public qui justifie la subvention et son utilisation et les activités commerciales.

Il convient de signaler que le médiateur de l'édition publique, installé par la circulaire du 21 décembre 1999, peut être saisi par les éditeurs privés sur la politique éditoriale d'un éditeur public jugée contraire aux règles de la concurrence et pratiquant des prix anormalement bas. La médiatrice du livre que la mission a rencontrée et qui a repris en 2014 les missions du médiateur de l'édition publique, n'a pas fait part de dossiers en cours concernant Educagri Editions ou Quae à la différence du secteur de l'Education Nationale. Un des éditeurs privés a néanmoins fait part à la mission d'un sentiment de concurrence vis à vis d'Educagri Editions en s'interrogeant sur l'utilisation de la subvention allouée à l'établissement et sur la rentabilité des ouvrages édités. Ces interrogations liées plutôt à un manque d'informations montrent la nécessité d'une transparence de fonctionnement et de relations avec les éditeurs privés.

## **. 5 LES BESOINS DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE**

Les entretiens avec l'inspection de l'enseignement agricole ainsi que les rencontres avec les représentants des fédérations de l'enseignement privé ont permis de dégager les points suivant :

Si l'enseignement technique agricole fait partie intégrante du système éducatif national et a calqué ses diplômes, notamment ceux des baccalauréats professionnel et technologique, sur ceux de l'Education Nationale, la construction des référentiels en modules et matières pluridisciplinaires, l'évaluation avec une partie en contrôle en cours de formation (CCF) ou en unités capitalisables (UC), engendrent des besoins spécifiques tant en manuels scolaires qu'en documents d'accompagnement pour les enseignants et formateurs.

Même si disposer de manuels scolaires peut être sécurisant, les besoins des enseignants ne sont pas au niveau de manuels « clés en main ». Ils ont besoin d'ouvrages de synthèse sur des sujets divers et de ressources certifiées ou labellisées pour construire leurs propres cours, adaptés aux publics qu'ils ont en formation. Dans ce cadre, le numérique peut être une réponse sans toutefois être la seule.

Le choix pour les productions numériques se fait globalement entre deux modèles pédagogiques différents :

- une offre relativement classique, comportant des ouvrages numériques, qui sont en fait des manuels papier portés à l'écran, plus ou moins enrichis d'animations, de vidéos, de quiz... Le manuel comporte du cours et des exercices. Les prix varient selon l'enrichissement de la version. Ce modèle pédagogique est assez traditionnel et il n'y a que peu de différenciation entre les élèves.
- Une offre plus innovante faisant appel à un concept de manuel qui fait évoluer le métier d'enseignant. Ce manuel devient ici un outil de gestion de la classe, piloté par l'enseignant pour des élèves différenciés. L'enseignant peut suivre l'avancée du travail des élèves et intervenir à tout moment, individuellement ou sur un groupe, grâce aux outils de gestion dont il dispose. En fait, l'élève se voit affecté par l'enseignant des éléments de cours, des documents, des aides pédagogiques et une série d'exercices. L'enseignant aura défini pour chaque élève un niveau de difficulté. Ainsi, par exemple, un groupe travaille un sujet à un niveau débutant alors qu'un autre groupe travaille sur le même sujet à un niveau expert et un autre groupe travaille sur un autre sujet.

Bien qu'il ne doive pas être surévalué, l'apport à court terme du numérique à la formation des élèves de l'enseignement technique agricole est réel. Il constitue un axe de développement dans lequel Educagri Editions peut prendre sa place. Mais cette évolution ne peut pas être un simple passage de la version papier d'un manuel à son équivalent numérique en version pdf. En effet, comme le soulignent à la fois l'inspection de l'enseignement agricole et les utilisateurs de l'enseignement technique agricole public et privé, l'évolution vers une formation plus individualisée et vers une plus grande autonomie pédagogique des établissements, diminue l'intérêt du manuel unique comme fil conducteur et référentiel unique, que ce manuel soit en version papier ou en version numérique. En rester à une offre simple de versions numérisées de manuels conçus selon une conception traditionnelle des référentiels de formation peut rester utile comme référence, mais ne peut plus être adapté aux besoins des acteurs, donc ne peut offrir de réelles perspectives de développement et de recettes à Educagri Editions.

De même, le développement du numérique éducatif dans l'enseignement supérieur agricole est un axe de développement conforme aux enjeux internationaux, mais qui a pris du retard dans un contexte très concurrentiel. Il constitue aussi un secteur dans lequel Educagri Editions pourrait prendre une place, en cohérence avec le plan du numérique de l'IAVFF.

Il faut néanmoins noter que cette évolution vers le numérique, avec des offres multi-supports, amène de nombreux questionnements, notamment sur la conception des produits pouvant être réalisée par des éditeurs ou via des réseaux collaboratifs et sur l'accès aux ressources soit directement sur le net soit par l'intermédiaire de plates-formes payantes ou gratuites, mais ces dernières pouvant être financées en réalité par la publicité. Le modèle économique est ainsi difficilement appréhendable.

## **. 6 EDUCAGRI EDITIONS : ANALYSE DE SITUATION**

A l'intérieur de ce chapitre, l'analyse de la situation d'Educagri Editions sera abordée avec ses atouts et ses marges de progrès, dans quatre domaines.

### **.6.1. Son statut au sein d'Agrosup Dijon**

Le fait d'être intégré dans un grand établissement tel qu'AgroSup Dijon est intéressant pour mutualiser certaines fonctions supports et faire des économies d'échelles. Il s'agit néanmoins de quantifier ces avantages via la comptabilité analytique afin de les intégrer dans les comptes d'exploitation prévisionnels.

De même, les départements de l'école ainsi que les unités de recherche font appel aux compétences d'Eduter Signes et d'Educagri Editions. Ce sont alors des prestations de services qui doivent apparaître au bénéfice de ces entités, ce qui n'est pas le cas actuellement biaisant ainsi les résultats annuels.

Eduter est organisé en 5 unités avec des compétences complémentaires dont peut bénéficier Educagri Editions. Ainsi des collections sont éditées en lien avec Eduter ingénierie pour « Praxis » qui présente des outils ou méthodes en pédagogie à destination des enseignants et formateurs et avec Eduter CNPR pour « J'apprends » qui sont des ouvrages d'autoformation pour des adultes ou des jeunes en formation à distance ou en formation initiale. Les compétences des unités Recherche, CNERTA et Ingénierie peuvent être également mobilisées autour du numérique pour concevoir des produits adaptés aux besoins des enseignants et pour intervenir dans la formation des enseignants aux usages du numérique éducatif.

Par ailleurs, les activités de stockage et de distribution ont été transférées depuis 2014 à Eduter-CNPR sur le site de Marmilhat, permettant ainsi une mutualisation accrue.

### **.6.2. Son pilotage et sa politique éditoriale**

La politique éditoriale conduite par la direction d'Educagri Editions, a été jusqu'en 2015 élaborée de façon pragmatique et essentiellement en fonction de l'offre.

La politique éditoriale n'est lisible que dans un document daté de novembre 2014 et dans une charte éditoriale non datée. Ces documents n'ont fait l'objet d'aucune validation formelle, ni par le conseil d'administration d'AgroSup Dijon, ni par la DGER.

Si ce pilotage éditorial « empirique » d'Educagri Editions a fait preuve dans le passé d'une certaine efficacité pragmatique, il ne sera plus suffisant pour adapter Educagri Editions aux changements profonds de deux ordres. D'une part, les activités d'édition sont de façon générale confrontées à des changements importants, et d'autre part le numérique au niveau de l'éducation et les pratiques pédagogiques dans les établissements d'enseignement technique et d'enseignement supérieur du MAAF, évoluent de façon rapide comme cela a été signalé au chapitre 5.

La politique éditoriale doit faire l'objet d'un pilotage prenant en compte ces évolutions. L'insuffisance actuelle de ce pilotage est soulignée par plusieurs carences :

- le pilotage d'Educagri Editions par le MAAF n'obéit pas à une vision stratégique exprimée. Il n'existe pas de document d'orientation, comme un contrat pluriannuel d'objectifs, de moyens et de performance, négocié entre la DGER et la maison d'édition, soit directement soit en s'appuyant sur un contrat avec AgroSup Dijon.

La DGER n'a pas vraiment formalisé à la maison d'édition une vision globale de ses orientations et de ses attentes en matière d'offre éditoriale. Pour autant, la DGER passe des commandes ponctuelles à la maison d'édition.

- Le directeur de la maison d'édition ne dispose pas d'une lettre de mission articulée avec les objectifs qui auraient été fixés par un document préalable d'orientation.

Sans compenser les deux manques ci-dessus, le COMEEA pourrait représenter une instance de réflexion contribuant à enrichir le pilotage de la politique éditoriale d'Educagri Editions. Il devrait être une force de propositions dédiées notamment à l'orientation de la stratégie éditoriale et à la programmation éditoriale.

Les documents fournis à la mission et les entretiens qu'elle a eus avec des membres du COMEEA montrent que les séances de ce comité, notamment la dernière du 2 juillet 2015, font l'objet d'un exposé présentant de façon lucide et transparente la situation d'Educagri Editions. Cet exposé occupe une bonne partie de l'ordre du jour. Les membres du COMEEA sont relativement passifs et il y a peu de débats, ni sur les options stratégiques pour une politique éditoriale ni sur les questions d'évolutions pédagogiques au sein de l'enseignement technique agricole, notamment sur les produits numériques.

Du fait de sa composition, le COMEEA ne peut pas être une instance valorisant l'expérience des usagers pour adapter les produits d'Educagri Editions. Malgré sa composition institutionnelle, il n'est manifestement pas non plus un lieu de débats permettant de construire ou d'infléchir la stratégie et la politique éditoriale de la maison d'édition.

La production éditoriale a été principalement guidée par une logique d'offre et par les prescriptions de l'inspection de l'enseignement agricole. Les ouvrages, les collections et les autres produits n'ont pas fait l'objet d'études de marché comme il est d'usage pour une activité commerciale. Ils n'ont pas non plus fait l'objet d'enquêtes de satisfaction auprès des clients. Ces deux carences limitent les prises de décision pour faire évoluer la politique éditoriale et empêchent d'objectiver l'image de la maison d'édition, sa capacité de pénétration, l'utilité de ses produits, son adaptation aux besoins.

Par ailleurs, l'activité de prospection n'explore pas tous les segments potentiels du marché.

### .6.3. Ses personnels

L'organigramme d'Eduter Signes figure en annexe 4.

Fin 2014, 32 personnes travaillaient à Eduter Signes, dont 4 apprentis, pour un total de 27,5 ETP.

En ce qui concernent leurs statut, ces personnels se répartissaient en :

- agents contractuels sur budget (ACB) : 20 agents dont 13 en CDI et 4 apprentis pour un total de 16 ETP
- fonctionnaires : 12 agents dont 1 emploi gagé payé sur le budget pour 11,5 ETP.

Au total, 17 ETP sont payés sur le budget d'Eduter Signes.

La répartition des âges est différente selon le statut. Sans compter les apprentis, 55% des agents contractuels ont moins de 45 ans et un agent a plus de 55 ans alors que 40% des fonctionnaires ont plus de 55 ans.

Au niveau des profils et des compétences :

	ACB	titulaires
ingénieurs de recherche (IR)		2
ingénieurs d'étude (IE)	9	5
assistants ingénieurs (AI)	5	1
techniciens formation-recherche (TFR)	1	3
adjoint technique	1	
adjoint administratif		1
apprentis	4	
total	20	12

- Les activités hors éditions sont effectuées par 4 agents dont un titulaire IE et 3 ACB (2 AI et un adjoint technique).
- Les activités d'édition sont effectuées par 28 personnes représentant 23,5 ETP et réparties en direction 1, communication 1, commercialisation 2, responsable de production 1, chargés de projets 11, chargés de production 11 et fabrication 1.

Les charges salariales pour Educagri Editions sont de 661 K€ sur le budget. Il faut y ajouter 720 K€ de masse salariale des fonctionnaires (incluant le CAS Pension) pour obtenir le budget consolidé. Les personnels payés sur le budget représentent ainsi 48% de la masse salariale.

### .6.4. Sa situation financière et commerciale

Educagri Editions était jusqu'en 2015 un service à comptabilité distincte (SACD) du budget d'AgroSup Dijon. Cela permet donc d'identifier des résultats pour l'entité qui sont repris dans le tableau ci-dessous :

Compte Financier	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Produits Educagri.Editions	1 666 882	1 774 022	1 699 979	1 783 983	1 614 588	1 230 091
Charges Educagri.Editions	1 536 983	1 628 338	1 630 124	1 614 550	1 590 982	1 200 265
Résultat Educagri.Editions	129 899	148 140	69 855	169 433	21 082	29 826

Si les résultats financiers au niveau du SACD d'Educagri Editions sont positifs, ils sont néanmoins en baisse. De plus, en l'absence de comptabilité analytique opérationnelle, ils ne prennent pas en compte toutes les charges ni tous les produits.

- Les frais de stockage et d'expédition réalisés par Eduter CNPR dont le montant est estimé à 40 000 € par la direction d'Eduter, ne sont pas pris en compte.
- La participation à des frais généraux d'Eduter et d'AgroSup Dijon n'est pas comptabilisée.
- Des prestations réalisées au bénéfice de l'école ne sont pas comptabilisées en produits. Ces prestations ont été évaluées en 2014 à 15 000 € par la direction d'Eduter.

Faisant partie d'AgroSup Dijon, Educagri Editions n'a pas de fonds de roulement propre. En prenant en compte les résultats du SACD, le cumul des versements au fonds de roulement d'AgroSup Dijon depuis l'origine d'Educagri Editions est important. En effet, un tableau de suivi indique 1 300 K€. Néanmoins, au regard des observations précédentes, ce montant doit en réalité être corrigé à la baisse.

L'ensemble de ces observations d'ordre financier rend donc nécessaire aux yeux de la mission, d'établir un plan de redressement de la maison d'éditions.

Cette dégradation des résultats d'Educagri Editions depuis 2014 est due à une baisse des recettes, des ventes et de la subvention de l'Etat du programme 143 « enseignement technique agricole » détaillées dans le tableau ci-dessous :

	2010	2013	2014	2015	2013/2010	2014/2013	2015/2014
Ventes	927 058	1 048 188	964 267	785 804	13%	-8%	-19%
Subventions Etat	319 998	287 000	281 114	260 291	-10%	-2%	-7%
Autres subventions	47 402	100 379	10 813	31 001			
Masse salariale	586 251	646 392	661 131	627 185	10%	2%	-5%
Autres charges	603 610	636 634	607 889	573 080	5%	-5%	-6%

L'évolution des ventes réalisées par la maison d'éditions figure à l'annexe 5. Il en résulte que

- Les ouvrages « papier » qui représentent 84 % des ventes, enregistrent une baisse en valeur de 7 à 8% par an depuis 2013. Les manuels scolaires enregistrent une moindre baisse, notamment grâce aux ventes consacrées aux matières générales.
- Les autres supports (vidéo, DVD) ont diminué de 61% depuis 2008 et de 40% depuis 2013.
- Les ressources en ligne n'ont jamais réellement progressé et restent à 6-8% du chiffre d'affaire. Les évolutions des dernières années (cf tableaux ci-après), sont surtout liées à l'abonnement de trois régions aux ressources numériques pour le développement de leurs ENT. Cet engagement des régions reste très fragile.

### Abonnements à Educagri Net

Abonnement individuel	Qté 2014	Qté 2015	Réabonnement
Découverte 1 ressource	75	47	11 %
Pack	49	60	29 %
Global	16	12	21 %

Abonnement établissement	Qté 2014	Qté 2015	Réabonnement
Pack	7	22	18 %
Global	77	82	81 %

Abonnement ENT	Qté 2014	Qté 2015	Réabonnement
Aquitaine	15	15	100 %
Picardie	0	30	-
Rhône-Alpes	16	16	100 %

<b>TOTAL</b>	<b>255</b>	<b>284</b>	
--------------	------------	------------	--

Dans le domaine du numérique, Educagri Editions s'était lancée dans une étude concernant la production de modules assez fins et souples (« granules » ou « atomes ») pour être adaptés à l'évolution pédagogique vers une individualisation de la formation, ou en tout cas vers une utilisation par des groupes d'élèves différents. L'intérêt de ces granules ou ressources fragmentaires a été souligné par les interlocuteurs rencontrés de Canopé et de l'enseignement agricole privé. Cette production nécessitait un investissement important avec un modèle économique incertain. Le projet a été mis en sommeil.

Au niveau des ventes, les clients sont pour plus de 50% les libraires, proportion analogue à celle des clients de la maison d'éditions Quae. Cette part, en augmentation, est liée aux politiques menées par les conseils régionaux. En effet, les conseils régionaux ont adopté des politiques très diverses quant aux aides allouées aux familles pour l'achat du 1<sup>er</sup> équipement en enseignement professionnel ou pour l'achat de manuels scolaires (versements aux établissements, aux associations de parents d'élèves, chèques-livres, ...). Ces politiques engendrent différents circuits d'achat soit par des commandes directes (en utilisant les formulaires papier ou via le site internet), soit par des libraires. Par ailleurs, la création des espaces numériques de travail (ENT) régionaux peut avoir des impacts sur ces politiques, par exemple en induisant un arrêt de l'aide à l'achat de livres et un abonnement à des ressources numériques.

Les établissements d'enseignement agricole représentent 30% des ventes, 20% pour les établissements publics et 10% pour les établissements privés. La vente directe aux particuliers représente 10% du total des ventes. L'importance relative de ces types de clientèles pourrait être réévaluée.

## **. 7 UNE ÉVOLUTION PRIVILEGIÉE POUR ÉDUCAGRI EDITIONS :**

Avant de formuler des recommandations pour l'avenir d'Educagri Editions, il convient de souligner qu'un travail important de clarification éditoriale et budgétaire a été effectué en 2015 et 2016 par le directeur d'Eduter assurant l'interim de la direction d'Educagri Editions. Cette clarification est notable dans les documents internes proposés aux derniers CA d'AgroSup Dijon.

Toutefois, ces adaptations récentes seront insuffisantes pour répondre à un questionnement sur l'opportunité de l'existence de la maison d'édition ou sur sa durabilité, dans la mesure où elles ont été engagées localement, c'est à dire notamment sans action sur l'ensemble du dispositif national d'appui à la politique de formation du ministère de nature à produire une dynamique éditoriale.

La question de l'avenir d'Educagri Editions doit en effet à être posée en considérant cette maison comme l'un des outils de la politique de formation initiale et continue dans l'enseignement technique agricole public et également dans l'enseignement agricole privé.

La mission estime indispensable l'articulation de l'outil constitué par Educagri Editions avec une politique de formation définie par l'Etat et par ses opérateurs et elle pense que vouloir piloter la maison d'édition sans s'assurer que ce pilotage est accompagné et garanti par les autres aspects du pilotage de la politique de formation, maintiendrait la maison d'édition en position de fragilité.

Ce lien entre la soutenabilité d'Educagri Editions et le pilotage global des différents aspects de la politique de formation par le MAAF, est particulièrement nécessaire à consolider pour la politique du numérique éducatif, notamment dans l'enseignement technique. Sans consolider ce lien, il n'y aura pas de réponses durables aux questions de l'équilibre budgétaire et de la soutenabilité du modèle économique de la maison d'édition.

### **.7.1. Les évolutions possibles**

C'est en prenant en compte ce cadre global que la mission du CGAAER a étudié deux évolutions possibles :

1. poursuite des activités avec un recentrage et un pilotage réel et structuré
2. transfert d'activités avec à moyen terme l'arrêt des activités d'édition et une orientation vers une activité de veille et d'assemblage via une plate-forme de services

Une 3ème piste d'évolution consistant en la « fusion » d'Educagri Editions avec un autre éditeur public, comme Quae, qui aurait pour objectif de constituer un seul éditeur dans le secteur, a pu être évoquée. Elle a été exclue par la mission car une analyse des coûts-bénéfices attendus d'une telle opération n'apparaissent pas suffisamment importants au regard du gain escompté compte tenu des difficultés de nature juridique, financière et sociale, d'autant que l'essentiel de ce gain possible peut être atteint par des mutualisations contractualisées avec différents autres éditeurs, que la mission recommande dans le cadre de la 1<sup>ère</sup> piste d'évolution.

Pour faire le choix raisonné d'un scénario durable, entre les deux évolutions mentionnées précédemment, il est indispensable de disposer à court terme de deux types de données objectives préalables qui n'existent pas actuellement au niveau d'Educagri Editions.

L'offre éditoriale actuelle d'Educagri Editions ciblée vers l'enseignement technique agricole est encore trop guidée d'une part par une logique d'offre de la part des auteurs et partiellement d'autre part par les prescriptions de l'inspection de l'enseignement agricole.

Les différents publics cibles et les produits correspondant n'ont pas fait l'objet d'études de marché.

La maison d'édition et ses produits n'ont pas fait, à notre connaissance, l'objet d'enquêtes de satisfaction auprès des clients cibles actuels afin de préciser l'image de la maison, sa capacité de pénétration, l'utilité de ses produits, son adaptation aux besoins.

Ainsi, la politique éditoriale ne s'appuie pas de façon suffisante et structurée sur une évaluation par les enseignants de l'enseignement technique.

De même, cette politique éditoriale n'est pas suffisamment garantie par une évaluation des orientations pédagogiques et des prescriptions de l'inspection agricole, et des choix de prescription des conseils régionaux.

Par ailleurs, le marché potentiellement constitué par des productions de vulgarisation pour les particuliers du grand public sur des enjeux de société pour le ministère, comme l'agroécologie, la biodiversité, le bien être animal...n'a pas été exploré, y compris en co-édition avec d'autres éditeurs et devrait être testé par l'étude de marché.

Enfin, l'hypothèse d'un marché international, notamment francophone, pourrait être également explorée, en particulier pour le volet numérique destiné à l'enseignement technique agricole dans le cadre d'accord de coopération.

**Réaliser une étude de marché et une enquête de satisfaction, auprès des différents publics et prescripteurs actuels et potentiels, est donc un préalable.** La mission recommande que cette enquête et cette étude soient réalisées par des sociétés présentant des garanties de professionnalisme et d'indépendance.

Pour autant, à ce jour, en l'absence des données fournies par ces études préalables, la mission fait les constats suivants :

- Il existe des besoins de produits éditoriaux spécifiques à l'enseignement agricole et aux thématiques du MAAF (cf chapitre 5).
- La situation d'Educagri Editions est comparable à celle des autres éditeurs en ce qui concerne l'évolution des ventes et la part des productions numériques. Selon les données publiées par le syndicat national de l'édition (SNE) pour 2014, le chiffre d'affaire des secteurs enseignement secondaire et enseignement technique professionnel a baissé de 9,8% entre 2013 et 2014 alors que celui de l'enseignement scolaire dans son ensemble baissait de 5,3%. Le chiffre d'affaire des sciences pures, techniques et sciences appliquées a baissé de 5,4%. La part du numérique dans le total des ventes représente 2,5% au niveau de l'enseignement scolaire et 3,3% au niveau des sciences et techniques, médecine et gestion. Les ventes pour le numérique s'accroissent néanmoins dans ces deux secteurs de plus de 30%.
- Si les résultats financiers ont baissé, ils ne sont pas négatifs (cf chapitre 6.4).

- Les entretiens ont montré qu'Educagri Editions est un acteur reconnu par les clients et les autres acteurs du secteur. Toutefois, cette reconnaissance pourrait progresser, par exemple au niveau de l'enseignement privé.
- Educagri Editions n'est pas en situation conflictuelle avec d'autres éditeurs sur le marché de l'édition.

**Ces constats amènent la mission à recommander la poursuite des activités** selon les modalités exposées ci-après et à mettre en œuvre rapidement dans un plan d'action. En effet, une poursuite d'activité sans que soient mises en place à court terme des évolutions très sensibles de la politique éditoriale, de sa validation et de son suivi, conduirait la maison d'édition à une déconnection croissante avec les besoins et les évolutions des usages ce qui générerait des difficultés budgétaires en quelques années.

Si le plan d'actions préconisé ne permettait pas de redresser la situation financière d'Educagri Editions, un transfert vers l'édition privée déjà présente dans le secteur des manuels scolaires et vers l'édition publique, notamment Quae avec lequel Educagri Editions a déjà des accords pour les collections, pourrait être mis en œuvre. Il conviendrait alors de s'assurer de l'accord des membres du GIE (CIRAD, IFREMER, INRA et IRSTEA), accord qui n'irait pas de soi compte tenu des objectifs initiaux du GIE de mutualisation des éditions scientifiques et techniques. Dans ce cas également, le transfert des personnels vers le GIE poserait des difficultés de mise en œuvre compte tenu notamment des différences de statuts. Il faudrait alors programmer des reconversions au sein d'AgroSup Dijon. Par ailleurs, la DGER devrait alors organiser ses propres appels d'offres et définir ses cahiers des charges. A défaut, elle ne pourrait que subir les évolutions du marché car elle se priverait ainsi d'un levier de pilotage important pour sa politique de formation.

## **.7.2. Préconisations pour les activités d'édition**

### **Etablir des comptes d'exploitation prévisionnels pour chaque ouvrage:**

De façon à mieux piloter financièrement Educagri Editions, des comptes d'exploitation prévisionnels (CEP) doivent être systématiquement établis, à plusieurs niveaux :

- Le CEP fait partie des règles fixées par les circulaires du premier ministre. La pratique de calcul de comptes d'exploitation prévisionnels par produit n'a été mis en place au départ que pour certains produits à Educagri Editions et n'a été généralisée que récemment en 2015. Elle doit être poursuivie.

Il est à noter que, pour l'instant, le calcul de ces comptes d'exploitation pour chaque produit envisagé est sous évalué car il n'inclut pas la quote-part des frais de structure qui sont supportés par le budget d'AgroSup Dijon. La transparence budgétaire et le respect des règles de la concurrence imposent que cette quote-part des frais de structure ne soit pas occultée.

- Au delà des obligations légales, un CEP global pour la maison d'éditions, ainsi que des CEP par activité ou destination, doivent être fournis lors de la présentation du budget initial au conseil d'administration d'AgroSup Dijon car ils sont indispensables au pilotage financier d'Educagri Editions.

### **Se recentrer sur les manuels scolaires spécifiques et les documents d'accompagnement pédagogique :**

Afin d'éviter de fausser le jeu de la concurrence avec les éditeurs privés, la rentabilité de l'édition d'ouvrages destinés à l'enseignement agricole doit être assurée d'une part en limitant l'édition aux ouvrages dont le compte d'exploitation prévisionnel est positif, d'autre part en privilégiant les ouvrages dans les disciplines spécifiques à l'enseignement agricole. L'édition d'ouvrages de disciplines générales ne peut se concevoir que s'ils sont clairement adaptés à l'enseignement agricole.

Ces ouvrages concernent à la fois des manuels scolaires et des documents d'accompagnement pédagogique à destination des enseignants et des formateurs.

### **Favoriser les partenariats au niveau de la coédition et des accords de distribution :**

Ces partenariats qui ont déjà existé sont à développer, même dans le cas de manuels scolaires spécifiques à l'enseignement agricole car ils permettent d'alléger les charges et de partager les risques. Pour les questions de société ou les collections, ce partenariat devrait être recherché notamment avec Quae et Canopé avec qui il a déjà été mis en œuvre pour certaines éditions et qui ont fait part à la mission de leur intérêt à ce partenariat.

## **.7.3. Préconisations pour la gouvernance de la maison d'édition**

**Faire valider par le conseil d'administration d'AgroSup Dijon la stratégie et politique éditoriale** de la maison d'édition.

### **Mettre en place une cellule d'évaluation des produits et de veille sur les usages :**

Elle aurait pour objectif de permettre à Educagri Editions d'éclairer les orientations des produits en fonction des besoins.

Elle doit faciliter le « benchmarking » et identifier les produits existants et qui peuvent être améliorés et ceux qui n'existent pas encore.

Elle doit comporter des enseignants de l'enseignement technique public et privé, notamment des enseignants ayant eu une activité pionnière en matière de numérique éducatif, et des inspecteurs de l'enseignement agricole.

Elle doit aussi permettre d'évaluer à posteriori les produits d'Educagri Editions par ces mêmes utilisateurs.

### **Mettre en place un comité d'orientation et de programmation (COP) à la place du COMEEA :**

Ce comité devrait devenir une force de propositions sur l'orientation de la stratégie éditoriale et à la programmation éditoriale.

Le COP doit devenir un comité stratégique institutionnel, qui soit aussi piloté comme une instance d'interfaces partenariales, notamment en envisageant selon les sujets une concertation ou une coordination avec Quae, Canopé et l'IAVFF.

Le COP doit même pouvoir proposer, lorsque cela est pertinent, que ces éditeurs du secteur développent une offre éditoriale et des réseaux de prospection et de distribution partiellement communs.

A cette fin, ce comité doit rassembler les acteurs et partenaires de l'enseignement agricole sans comporter trop de membres pour rester une instance de réflexion efficace. Une attention toute particulière devra être portée à son mode de fonctionnement et à son articulation avec les autres instances.

**Etablir une procédure d'appels d'offres vis à vis des auteurs** pour mettre en oeuvre les choix éditoriaux d'Educagri Editions et travailler en mode projet au sein d'Educagri Editions.

## **.7.4. Préconisations pour le pilotage au niveau de la DGER**

Actuellement, le pilotage d'Educagri Editions n'obéit pas à une vision exprimée dans un document d'orientation. Cela a contribué à ce que la politique éditoriale conduite par la direction de la maison d'éditions, ait été conduite pendant longtemps de manière « empirique » et en se préoccupant principalement de l'offre éditoriale.

Compte tenu des évolutions importantes initiées par le ministère tant au niveau des référentiels des diplômes qu'au niveau des pratiques pédagogiques des enseignants, il apparaît nécessaire que la DGER définisse et formalise ses attentes en matière d'offre éditoriale.

Il convient donc pour la DGER d' :

**Etablir pour la période 2017-2021, un contrat pluriannuel d'objectifs, de moyens et de performance** négocié avec la maison d'édition, constituant un volet du contrat avec AgroSup Dijon. Un tel document traduirait un engagement tripartite de la maison d'éditions, de son établissement support et de la tutelle et permettrait d'éclairer les personnels de la maison d'édition sur le cap fixé et sur les repères nécessaires aux évolutions éditoriales et professionnelles et d'établir la lettre de mission de la direction d'Educagri Editions.

**Afficher sa politique vis à vis de la création de ressources pédagogiques** afin de mobiliser les groupes d'animation et de professionnalisation (GAP), constitués par disciplines et pilotés par l'ENFA et les réseaux thématiques nationaux. Les objectifs poursuivis sont de permettre l'expression des besoins, de collaborer à l'élaboration des cahiers des charges et de constituer des viviers d'auteurs.

## **.7.5. Préconisations pour le numérique éducatif**

### **Consolider la prise en compte du numérique au sein d'Educagri Editions :**

L'évolution générale des usages vers le numérique éducatif, notamment dans l'enseignement technique agricole, a déjà conduit Educagri Editions à compléter son offre commerciale par des manuels numériques. Cette évolution doit être consolidée. Mais elle doit aussi être affinée en prenant en compte les retours d'expérience grâce aux résultats des enquêtes de satisfaction et des travaux des commissions recommandées.

La mission recommande une évolution vers une offre « multi-supports » conforme aux évolutions des modalités pédagogiques de l'enseignement technique. Le COP et la « cellule d'évaluation des produits et de veille sur les usages » devraient être mobilisés sur ce domaine. Ils pourraient utilement exploiter des données qui pourraient être fournies par un retour d'expérience de lycées préfigurateurs sur le numérique pédagogique, comme celui de l'EPLFPA de Moulins....

L'intérêt des granules ou ressources fragmentaires a été souligné par les interlocuteurs rencontrés de Canopé et de l'enseignement privé. La mission recommande également de reprendre l'étude concernant la production de ces modules assez fins et souples (granules) pour être adaptés à l'évolution pédagogique vers une individualisation de la formation, ou en tout cas vers une utilisation par des groupes d'élèves différents.

Cette politique éditoriale numérique visant l'individualisation de la formation, nécessite des investissements matériels et humains qui ne pourront être consentis en totalité par la seule maison d'éditions. Ils sont à envisager dans le cadre d'une mutualisation de moyens qui pourrait être obtenue par la contractualisation avec d'autres éditeurs (cf paragraphe 7.2 ).

Par ailleurs, la pleine réussite de cette politique éditoriale nécessite le développement d'un nouveau service que peut offrir Eduter et Educagri Editions aux usagers que sont les enseignants. En effet, pour utiliser une pédagogie à l'aide de produits différenciés, les enseignants doivent bénéficier de formations systématiques et de services d'appui et de conseils. Ce tournant vers un appui au développement de solutions pédagogiques numériques a été amorcé par des éditeurs publics comme Canopé.

Dans ce cadre, la mission recommande une reconversion partielle d'activité vers des activités d'appui aux enseignants pour la conception, la fabrication et l'usage de produits numériques différenciés nécessaires à la formation et à la réussite de tous les élèves de l'enseignement technique agricole. Il s'agit de mettre à la disposition des enseignants, non seulement des

ressources, mais aussi un service d'appui technique. Cette activité correspond à un besoin et offrirait à Educagri Editions une fidélisation des clients comme des auteurs et de nouvelles recettes.

En complément et en suivant la même stratégie de synergie entre le monde de l'édition et le monde de la formation en ligne dans le périmètre du MAAF, Educagri Editions pourrait développer des services de mise à disposition de ressources, mais aussi d'appui à la politique de formation numérique dans l'enseignement supérieur, telle qu'elle est projetée par l'Institut Agronomique, Vétérinaire et Forestier Français (IAVFF). Dans ce cadre, la recommandation inclut aussi un développement en commun de l'offre partiellement numérique, en s'associant à l'IAVFF dans le cadre d'une offre « freemium »<sup>1</sup>, promue grâce à une stratégie « one marketing » et assurant la lisibilité des produits d'Educagri Editions sur le portail numérique de l'IAVFF.

### **Piloter cette évolution de l'enseignement agricole vers le numérique :**

Dans l'enseignement technique comme dans l'enseignement supérieur, l'insertion et la réussite d'Educagri Editions comme un des acteurs utiles de cette stratégie du numérique éducatif, ne seront efficaces que si cette insertion est pilotée en connexion avec la politique d'accès aux différentes plate-formes et surtout avec une politique de formation à l'usage de ces technologies.

Ainsi, pour qu'Educagri Editions intègre complètement cette stratégie, il conviendrait :

- d'inclure cet axe de développement dans le contrat pluriannuel d'objectifs, de moyens et de performance de la maison d'édition.
- de flécher la dotation pour charges de service public sur le numérique éducatif. Ce fléchage apporterait un soutien financier ciblé à ce secteur spécifique pour son développement alors que le secteur traditionnel de l'édition doit viser un équilibre financier sans subvention.

Pour que la stratégie d'Educagri Editions bénéficie d'un contexte général favorable, il conviendrait aussi que la politique de contractualisation avec les établissements d'enseignement technique et d'enseignement supérieur, inclut obligatoirement un volet consacré au numérique. Elle doit stimuler réellement auprès de l'ensemble des enseignants, d'une part les usages et l'utilisation de ressources numériques et d'autre part la production de ces ressources.

Elle doit aussi inclure un ensemble d'actions permettant d'accompagner l'ensemble des enseignants dans l'appropriation de la production de ressources numériques et de leurs usages. Ceci passe notamment par l'inscription de ces points à la formation initiale et continue des enseignants à laquelle participe déjà l'institut Eduter avec son unité « Ingénierie ».

---

<sup>1</sup> Le freemium (mot-valise des mots anglais free : gratuit, et premium : prime) est une stratégie commerciale associant une offre gratuite, en libre accès, et une offre « Premium », plus haut de gamme, en accès payant. Ce modèle s'applique par sa nature aux produits et services à faibles coûts variables ou marginaux, permettant aux producteurs d'encourir un coût total limité et comparable à une offre publicitaire

## CONCLUSION

Après avoir pris connaissance des évolutions du marché de l'édition en général, avoir rencontré les acteurs publics et privés de l'édition intervenant dans le secteur de l'enseignement et de la recherche agricole, s'être entretenue avec les acteurs de l'enseignement agricole pour apprécier leurs besoins et avoir étudié et analysé le fonctionnement et les données d'Educagri Editions, la mission a étudié deux pistes d'évolution pour Educagri Editions.

1. la poursuite des activités avec un recentrage de celles-ci et un pilotage réel et structuré ;
2. le transfert d'activités avec à moyen terme l'arrêt des activités d'édition et une orientation vers une activité de veille et d'assemblage via une plate-forme de services.

Une 3ème piste de « fusion » d'Educagri Editions avec un autre éditeur public, comme Quae, qui aurait pour objectif de constituer un seul éditeur dans le secteur, a pu être évoquée. Elle a été exclue en tant que scénario par la mission, du fait notamment des difficultés juridiques à réaliser une fusion entre deux entités aux statuts différents.

Le choix d'un scénario durable impose de disposer préalablement de données apportées par une étude de marché et par une enquête de satisfaction, afin de préciser l'image de la maison, sa capacité de pénétration, l'utilité de ses produits, son adaptation aux besoins. Ces données ne sont pas disponibles et la mission recommande de faire réaliser cette étude et cette enquête par des prestataires externes.

En l'absence de ces données, le constat de besoins de produits spécifiques aux thématiques du MAAF et d'une situation financière d'Educagri Editions qui, dans le contexte évolutif de l'édition, n'apparaît pas plus alarmante que celles d'autres éditeurs, ne conduit pas à préconiser une cessation d'activité. A l'inverse, une poursuite d'activité sans mise en place d'évolutions sensibles de la politique éditoriale, de sa validation et de son suivi, conduirait à une déconnection croissante avec l'évolution des usages et se traduirait par des difficultés budgétaires croissantes.

La mission recommande ainsi la poursuite et le recentrage des activités d'Educagri Editions avec un pilotage structuré, et avec l'élaboration d'un plan d'actions répondant aux préconisations de la mission concernant les activités d'édition, la gouvernance de la maison d'édition, le pilotage par la DGER et la prise en compte du numérique.

## Signatures des auteurs

Jacques GALLON

Pierre SAÏ

## **ANNEXES**



# Annexe 1 : Lettre de mission



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

LE DIRECTEUR DU

Ces activités relèvent de l'article L. 123-6 du code de l'éducation autorisant les établissements publics d'enseignement supérieur à assurer l'édition et la commercialisation d'ouvrages et de périodiques scientifiques ou techniques ou de vulgarisation et de l'article D. 314-128 du même code pour les manuels scolaires, l'activité d'édition publique étant, quant à elle, encadrée par la circulaire du 20 mars 1998 relative à l'activité éditoriale des Administrations et des établissements publics de l'Etat, publiée au Journal Officiel de la République Française du 22 mars 1998.

N/Réf : CI 0730

Le marché de l'édition, en constante évolution, subit actuellement une profonde mutation, essentiellement liée au développement du numérique et à l'abondance des données disponibles sur Internet. Les éditeurs publics de ressources éducatives, scientifiques et techniques sont particulièrement concernés par ces mutations.

Le développement de ressources libres, la mise en accès libre des articles, la multiplication des Massive Open Online Courses (MOOCs) et l'arrivée de la génération des digital natives dans l'enseignement technique et supérieur changent la nature des besoins des élèves, des étudiants, des apprentis, des enseignants et des autres clients. Les modèles économiques des maisons d'édition publiques, reposant sur une économie mixte, sont bousculés par ces nouvelles technologies et ces nouvelles habitudes de consommation de l'information éducative, technique et scientifique. Par ailleurs, la transition vers le numérique demande des investissements trop élevés pour ces éditeurs de taille modeste, alors que le modèle économique du numérique reste très incertain. En effet, le consentement à payer des acheteurs individuels ou des personnalités morales n'est plus le même face à la profusion de ressources accessibles.

L'ens  
au sein d'un  
mission d'édi  
cédéroms, re  
l'enseigneme  
stagiaires, ens  
public plus la  
National de la  
de la Mer, l'  
l'Agriculture e  
Développeme  
Groupement  
entretiennent  
exemple.

Après une progression depuis 2008 de 23 %, le chiffre d'affaires d'Educagri Editions a baissé de 8 % en 2 ans. L'analyse montre que le développement récent d'Educagri Editions repose sur la croissance des ventes des ouvrages scolaires de matières générales (non spécifiques à l'enseignement agricole), secteur sur lequel d'autres éditeurs scolaires sont susceptibles d'être présents, alors que les ventes des autres ouvrages (ouvrages scolaires des matières spécifiques à l'enseignement agricole, ouvrages de nature technique et scientifique) se sont effondrées en volume et en valeur. L'offre d'autres supports notamment en ligne n'a pas rencontré de succès, leur part relative reste très faible.

Educi  
comptant 1 0  
dans son cata  
recherche agri

Compte-tenu de la baisse d'activités d'Educagri Editions et des mutations en cours du monde de l'édition, il est devenu indispensable de mieux cerner les besoins à venir de la communauté de l'enseignement agricole et de ses partenaires, de discerner ceux qui sont susceptibles d'être satisfaits par le développement de l'économie collaborative d'Internet, ceux qui relèvent du secteur marchand ou associatif, enfin ceux qui pourraient relever de la compétence d'une maison d'édition publique. A cet égard, il convient d'évaluer l'adaptation de notre appareil public d'édition dans le secteur de l'enseignement et de la recherche agricoles aux besoins solvables de futurs lecteurs ou des grands commanditaires, le marché de l'édition scolaire étant lié à la politique d'achat des Conseils Régionaux, dans un contexte de contrainte forte pesant sur les finances publiques de l'Etat et des Collectivités. Enfin, des choix devront être effectués au sein d'Educagri Editions en matière de périmètre, de positionnement et de politique éditoriale, ainsi que d'organisation de la conception, de la fabrication et de la commercialisation des ouvrages, avec de possibles mutualisations avec les autres opérateurs. La survie économique de cette maison d'édition, qui doit rester compatible avec la maîtrise des coûts de fonctionnement d'un service public, y est étroitement liée.

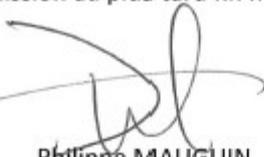
.../...

Dans ce contexte, je souhaite confier au Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux cette mission d'évaluation et de prospective. Cette mission sera réalisée en tenant compte de la nécessaire coopération entre les établissements d'enseignement supérieur et de recherche agricoles, à travers l'Institut Agronomique Vétérinaire et Forestier de France.

Elle aboutira à proposer in fine plusieurs scénarii envisageables quant au devenir d'Educagri Editions en s'attachant à en préciser la soutenabilité financière et sociale. Les possibilités d'externalisation, de rapprochement avec d'autres éditeurs, de création de plate-formes mutualisées, de modification des activités sont quelques pistes à étudier.

Cette mission s'appuiera sur les données et la connaissance détenues par la Direction Générale d'AgroSup DIJON. Elle prendra soin d'effectuer des comparaisons avec ce qui existe notamment au Ministère de l'Education nationale de l'Enseignement supérieur et de la Recherche, dans l'édition universitaire et au sein des Organismes de recherche ou en s'appuyant sur l'expérience d'autres secteurs culturels, à travers le Médiateur de l'édition publique.

Je souhaiterais disposer du rapport de cette mission au plus tard fin mars 2016.



Philippe MAUGUIN

## Annexe 2 : Note de cadrage

Par lettre du 23 septembre 2015, le directeur de cabinet du ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt a demandé au CGAAER de conduire une mission de conseil sur l'adaptation de l'appareil public d'édition dans le secteur de l'enseignement et de la recherche agricoles.

Cette mission est confiée à Jacques Gallon et Pierre Saï. Elle sera supervisée par Bernard Boyer, président de la 5<sup>ème</sup> section du CGAAER.

### 1. Cadre de la mission :

L'appareil public d'édition de ce secteur est composé de deux maisons d'éditions :

- « Educagri Editions » est une composante d'AgroSup Dijon, établissement public d'enseignement supérieur. Elle a pour activité d'éditer, de diffuser et de valoriser des ressources plurimédias (livres, vidéos, cédéroms, ressources en ligne) à destination, en priorité, des publics de l'enseignement et de la formation professionnelle agricoles (élèves, étudiants, apprentis, stagiaires, enseignants et formateurs, personnels administratifs et encadrants), mais aussi d'un public plus large d'agriculteurs, techniciens, ingénieurs et chercheurs.
- « Quae » est une maison d'éditions scientifiques et techniques, créée sous forme d'un GIE par l'INRA, l'IFREMER, l'IRSTEA et le CIRAD.

Par ailleurs, quelques établissements d'enseignement supérieur entretiennent en leur sein une activité d'édition (AgroParisTech par exemple).

Ces activités d'édition relèvent d'articles du code de l'éducation pour ce qui concerne le volet enseignement et sont encadrées plus globalement par une circulaire du premier ministre en date du 20 mars 1998.

Le marché de l'édition, en constante évolution, subit actuellement une profonde mutation, essentiellement liée au développement du numérique et à l'abondance des données disponibles sur internet. La nature des besoins des élèves, étudiants, apprentis, stagiaires, enseignants et formateurs et des autres publics évolue également.

Après une progression depuis 2008 de 23%, le chiffre d'affaires d'Educagri Editions a baissé de 8% en 2 ans. Les ventes des ouvrages scolaires de matières générales, secteur sur lequel d'autres éditeurs scolaires sont susceptibles d'être présents, se sont accrues alors que les ventes des autres ouvrages plus spécifiques à l'enseignement technique agricole ont diminué en volume et en valeur. L'offre d'autres supports notamment en ligne n'a pas rencontré de succès, leur part relative reste faible.

### 2. Objet de la mission

Il s'agit d'une mission de conseil auprès de la DGER concernant l'évolution et l'adaptation de l'appareil public d'édition dans le secteur de l'enseignement et de la recherche agricoles.

Concernant le marché de l'édition, il s'agit de mieux cerner les besoins à venir de la communauté de l'enseignement agricole, de ses partenaires et du grand public, et de discerner ceux qui :

- sont susceptibles d'être satisfaits par le développement de l'économie collaborative d'internet
- relèvent du secteur marchand ou associatif
- pourraient relever d'une maison d'édition publique

Concernant Educagri Editions, il s'agit d'apprécier :

- le périmètre, le positionnement et la politique éditoriale
- l'organisation de la conception, de la fabrication et de la commercialisation des ouvrages

- les possibilités de mutualisation avec d'autres opérateurs et/ou d'externalisation.

La mission proposera plusieurs scénarios quant au devenir d'Educagri Editions et en précisera la soutenabilité sociale et financière.

Elle s'appuiera sur les données et les études de la direction générale d'AgroSup Dijon ainsi que sur les expériences et connaissances d'autres organismes dépendant notamment du MENESR ou d'autres secteurs à travers le Médiateur de l'édition publique.

Elle prendra également en compte la création de l'IAVFF qui permet de développer entre les établissements membres, des stratégies coordonnées.

### **3. Eléments de méthode**

Quatre parties peuvent être différenciées :

#### **3-1 / La connaissance et l'analyse du fonctionnement des acteurs** de l'édition publique de l'enseignement et de la recherche agricoles

Elles se feront au travers de questionnaires, documents stratégiques, budgétaires et financiers et de rencontres avec :

- La DGER
- Educagri Editions et AgroSup Dijon
- Quae
- AgroParis Tech

Un questionnaire sera également envoyé à tous les établissements d'enseignement supérieur agricole pour connaître leurs activités d'édition.

#### **3-2 / L'évaluation des besoins**

Cette évaluation sera conduite à partir d'entretiens auprès de représentants des différents publics et partenaires :

- Inspection de l'enseignement agricole (IEA)
- Enseignants et formateurs de l'enseignement technique
- Enseignants –chercheurs
- Elèves et étudiants
- Documentalistes
- Fédérations de l'enseignement privé
- IAVFF
- Conseils régionaux (ARF)
- Organismes de recherche : INRA, .....

#### **3-3 / La comparaison** avec d'autres organismes ou d'autres secteurs

Elle sera menée par des entretiens notamment auprès :

- de la médiatrice du Livre
- de la direction du réseau Canopé
- du MENESR
- du CNRS
- du syndicat national de l'édition (SNE) et d'éditeurs privés (Vuibert, ACTA, Editions France Agricole, ...)

#### **3-4 / Les scénarios**

Pour nourrir les scénarios, il conviendra de faire un point de situation avec la direction d'Educagri Editions sur la trajectoire d'évolution de la maison d'éditions.

Le choix des scénarios et leur étude de soutenabilité nécessiteront des rencontres supplémentaires avec la direction générale d'AgroSup Dijon.

#### **4. Calendrier**

Partie 3-1 : décembre 2015 – janvier 2016

Partie 3-2 : janvier – février – mars 2016

Partie 3-3 : février – mars 2016

Partie 3-4 : avril 2016

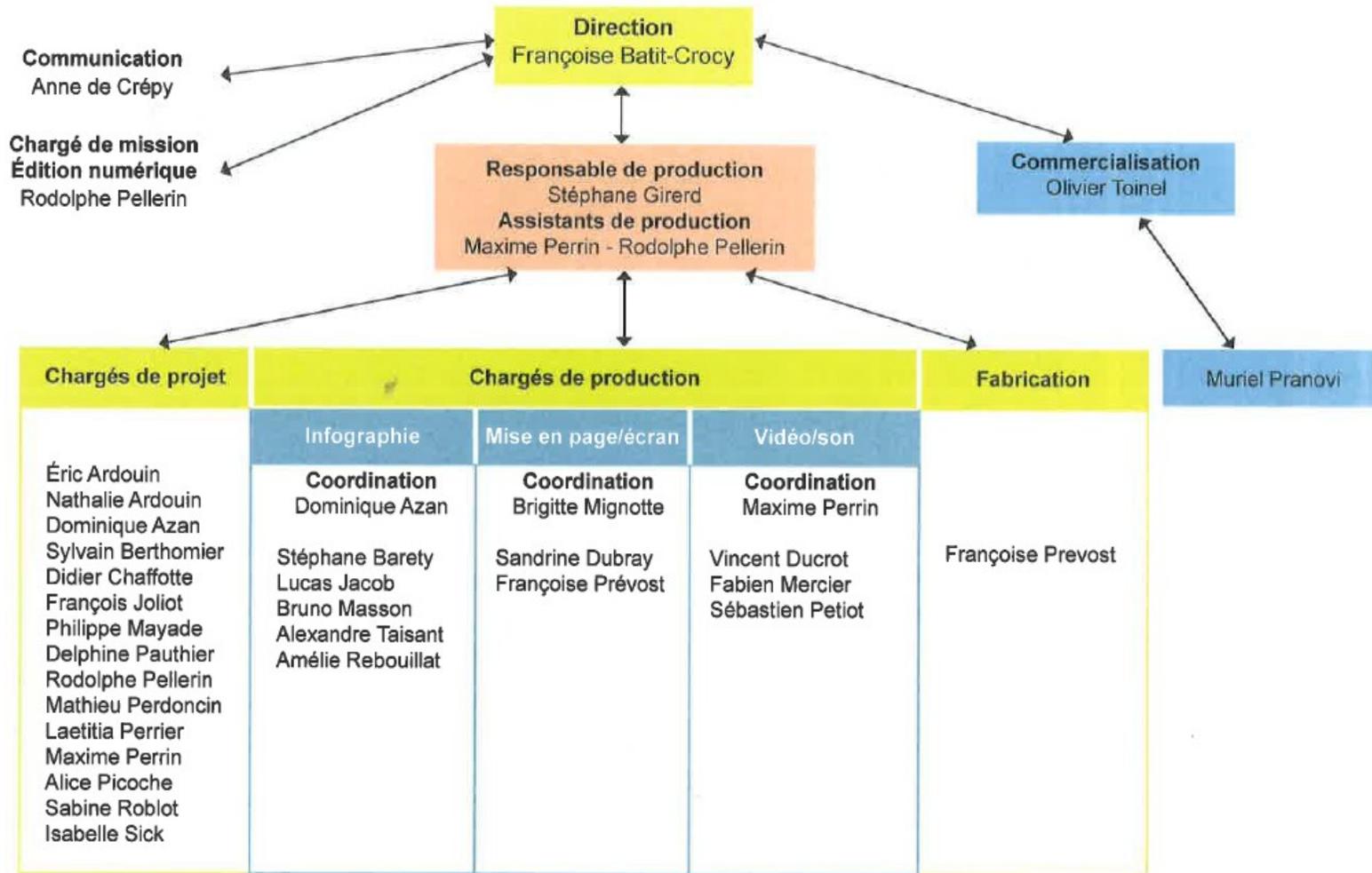
Un point d'étape sera fait la 1<sup>ère</sup> quinzaine d'avril et le rapport définitif pourra être remis fin mai 2016.

### Annexe 3 : Liste des personnes rencontrées

Organisme	Nom et prénom	Fonction	Date
DGER	Baduel Valérie	Adjointe au DGER	19/11/15 26/04/16
	Coppalle Jérôme	Sous-directeur de l'enseignement supérieur	19/11/15 26/04/16
	Coilland Anne	Adjointe au sous-directeur de l'enseignement supérieur	19/11/15
	Guériaux Pascale	Chef du bureau de la stratégie territoriale et de l'appui	19/11/15 26/04/16
	Vocanson Bruno	Chargé du suivi d'Eduter Signes jusqu'en 2013	08/07/16
DGER-IEA	Poupelin Jean-Gabriel	Assesseur du doyen – coordinateur du domaine pédagogique	09/02/16
Agrosup Dijon	Roche-Bruyn François	Directeur général	02/12/15 26/04/16
Eduter	Langouët Thierry	Directeur	02/12/15 15/03/16
Eduter Signes		Personnels présents lors de la visite	02/12/15
	Chaffaute Didier Mignotte Brigitte Perrin Maxime	Représentants élus du personnel	02/12/15
Educagri Editions	Batit-Crocy Françoise	Directrice de la maison d'édition	02/12/15
QUAE	Arbeille Jean	Directeur exécutif	13/01/16
IAVFF	Prévost Philippe	Directeur de l'enseignement numérique	13/01/16
CNEAP	Dedieu Thierry Duchesne Véronique	Directeur du pôle formation et éducation	03/03/16
UNMFREO	Cheval Serge Declercq Serge Mme .....	Délégué général Coordonnateur national de la RVP	22/03/16
UNREP	Bizard Hervé Bénistant Daniel	Directeur Directeur adjoint	03/03/16
Ministère de la Culture	Engel Laurence M. xxx	Médiatrice du Livre Délégué du médiateur de l'édition publique	10/02/16
CANOPE	Briziou Michèle	Directrice de l'édition transmédia de la pédagogie	31/03/16

Editions France Agricole	Dechâtre Marie-Laure	Directrice	20/04/16
Editions Vuibert	Cohen François	Directeur du département Supérieur	20/05/16
	Besançon Jean	Chargé de mission FORTEN en 1998 à la DGER	21/04/16

## Annexe 4 : Organigramme d'Eduter Signes



MAJ octobre 2015



## Annexe 5 : Activités physique et économique d'Educagri Editions

Volume		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	en 7 ans	2014/ 2013	2015/ 2014
<b>Manuels élèves</b>	<b>Nbre</b>	<b>27 149</b>	<b>27 023</b>	<b>33 356</b>	<b>33 003</b>	<b>44 199</b>	<b>43 676</b>	<b>40 460</b>	<b>36 538</b>	<b>35%</b>	<b>-7%</b>	<b>-10%</b>
Livres référence	Nbre	8 361	7 946	8 776	6 891	5 221	5 472	3 674	5 180	<b>-38%</b>	<b>-33%</b>	<b>41%</b>
<b>Total</b>	<b>Nbre</b>	<b>35 510</b>	<b>34 969</b>	<b>42 132</b>	<b>39 894</b>	<b>49 420</b>	<b>49 148</b>	<b>44 134</b>	<b>41 718</b>	<b>17%</b>	<b>-10%</b>	<b>-5%</b>
Autres supports	Nbre	9 044	9 461	10 466	11 473	9 145	8 071	7 494	5 478	-39%	-7%	-27%
<b>En ligne</b>	<b>Nbre</b>	<b>208</b>	<b>390</b>	<b>505</b>	<b>482</b>	<b>445</b>	<b>661</b>	<b>422</b>	<b>723</b>	<b>248%</b>	<b>-36%</b>	<b>71%</b>
Manuels matières générales	<b>Nbre</b>	<b>563</b>	<b>404</b>	<b>4399</b>	<b>9471</b>	<b>11741</b>	<b>10521</b>	<b>17782</b>	<b>18464</b>	<b>3180%</b>	<b>69%</b>	<b>4%</b>
	% manuels	2%	1%	13%	29%	27%	24%	44%	51%			
Valeurs		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	en 7 ans	2014/ 2013	2015/ 2014
<b>Manuels élèves</b>	<b>Valeur</b>	<b>375 361</b>	<b>401 930</b>	<b>456 196</b>	<b>487 513</b>	<b>658 750</b>	<b>668 088</b>	<b>643 396</b>	<b>569 810</b>	<b>52%</b>	<b>-4%</b>	<b>-11%</b>
Livres référence	Valeur	109 151	110 731	115 519	101 522	81 294	81 672	55 469	73 901	<b>-32%</b>	<b>-32%</b>	<b>33%</b>
<b>Total</b>	<b>Valeur</b>	<b>484 512</b>	<b>512 661</b>	<b>571 715</b>	<b>589 035</b>	<b>740 044</b>	<b>749 760</b>	<b>698 865</b>	<b>643 711</b>	<b>33%</b>	<b>-7%</b>	<b>-8%</b>
% "papier" sur total CA		71%	75%	75%	76%	82%	82%	84%	84%			
% Manuels sur total papier	%	77%	78%	80%	83%	89%	89%	92%	89%			
Autres supports	Valeur	164 981	132 548	143 044	141 507	113 502	106 379	90 814	63 529	<b>-61%</b>	<b>-15%</b>	<b>-30%</b>
En ligne	Valeur	32 551	41 641	47 833	45 983	51 007	63 221	46 538	62 139	<b>91%</b>	<b>-26%</b>	<b>34%</b>
<b>% en ligne</b>	<b>Valeur</b>	<b>5%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>6%</b>	<b>7%</b>	<b>6%</b>	<b>8%</b>			
<b>Total général</b>		<b>682 044 €</b>	<b>686 850 €</b>	<b>762 592 €</b>	<b>776 525 €</b>	<b>904 553 €</b>	<b>919 360 €</b>	<b>836 217 €</b>	<b>769 380 €</b>	<b>13%</b>	<b>-9%</b>	<b>-8%</b>
<b>Evolution annuelle CA</b>			0,7%	11,0%	1,8%	16,5%	1,6%	-9,0%	-8,0%			
Manuels matières générales	<b>Valeur</b>	<b>6 013 €</b>	<b>4 312 €</b>	<b>36 370 €</b>	<b>133 519 €</b>	<b>180 855 €</b>	<b>188 719 €</b>	<b>281 405 €</b>	<b>308 569 €</b>	<b>5032%</b>	<b>49%</b>	<b>10%</b>
	% manuels	2%	1%	8%	27%	27%	28%	44%	54%			
	% Total	1%	1%	5%	17%	20%	21%	34%	40%			

## **Annexe 6 : Liste des sigles utilisés**

ACB	Agent contractuel sur budget
ACTA	Association de coordination technique agricole
ACTIA	Association de coordination technique pour l'industrie agro-alimentaire
CA	Conseil d'administration
CAPA	Certificat d'aptitude professionnelle agricole
CAS	Compte d'affectation spéciale
CEP	Compte d'exploitation prévisionnel
CFA	Centre de formation d'apprentis
CFPPA	Centre de formation professionnelle et de promotion agricole
CGAAER	Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux
CIRAD	Centre de coopération international en recherche agronomique et développement
CNEAP	Conseil national de l'enseignement agricole privé
CNERTA	Centre national d'études et de ressources en technologies avancées
CNOE	Conseil national d'orientation de l'édition
CNPR	Centre national de promotion rurale
COMEEA	Comité d'orientation de la maison d'édition de l'enseignement agricole
COP	Comité d'orientation et de programmation
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DRTIC	Délégué régional aux technologies de l'information et de communication
ENESAD	Etablissement national d'enseignement supérieur agronomique de Dijon
ENFA	Ecole nationale de formation agronomique de Toulouse
ENSBANA	Ecole nationale supérieure de biologie appliquée à la nutrition et à l'alimentation
ENT	Espace numérique de travail

EPLEFPA	Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles
EPSCP	Etablissement public à caractère scientifique, culturel et professionnel
ETPt	Equivalent temps plein travaillé
GIE	Groupement d'intérêt économique
IAVFF	Institut agronomique, vétérinaire et forestier de France
IEA	Inspection de l'enseignement agricole
IFREMER	Institut français de recherche pour l'exploitation de la mer
INRA	Institut national de la recherche agronomique
INRAP	Institut national de recherches et d'applications pédagogiques
IRSTEA	Institut national de recherche en sciences et technologies pour l'environnement et l'agriculture
MAAF	Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt
MAPAT	Mission d'appui au pilotage et des affaires transversales (DGER)
MENESR	Ministère de l'éducation nationale, de l'enseignement supérieur et de la recherche
Rénadoc	Réseau national des documentalistes
SNE	Syndicat national de l'édition
SRFD	Service régional de la formation et du développement
UMR	Unité mixte de recherche
UNMFREO	Union nationale des maisons familiales rurales d'éducation et d'orientation
UNREP	Union nationale rurale d'éducation et de promotion
UP	Unité propre