

Vers un répertoire ministériel des métiers

Les métiers de la santé publique vétérinaire, du droit
et du développement durable des territoires

Ministère de l'Agriculture et de la Pêche

Secrétariat général
Service des ressources humaines

Observatoire des missions et des métiers

Vers un répertoire ministériel des métiers

Les métiers de la santé publique vétérinaire, du droit
et du développement durable des territoires

Etude réalisée par :

Marie-José Leterme et Dominique Coste
Consultantes

François Rous
DRAAF Languedoc-Roussillon

François Granier
Responsable des études
OMM - Paris

Avril 2009

Sommaire :

Résumé	p 7
Avant propos	p 11
Introduction générale	p 15
Chapitre I – Quelques repères méthodologiques	p 19
Chapitre II – Les métiers de santé publique vétérinaire	p 31
Chapitre III – Les métiers du droit	p 63
Chapitre IV – De l'ingénierie publique à l'appui au développement durable des territoires	p 83
En guise de conclusion	p 105
Annexes	p 107

Résumé

Au travers des vastes et riches échanges qui ont alimenté l'amont du Grenelle de l'Environnement et des analyses prospectives conduites notamment par l'INRA, chacun prend conscience que les politiques agricoles et environnementales des prochaines décennies seront caractérisées par des changements très significatifs.

Ceux-ci ne peuvent être éludés par les responsables et les personnels de notre institution. Chacun, à juste titre, s'interroge sur les contributions qui lui seront demandées dans la mise en œuvre des actions publiques à venir. Dès lors, la mise en œuvre d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines s'impose plus que jamais à l'ensemble des entités du ministère.

Les travaux confiés à l'Observatoire des missions et des métiers depuis sa création (janvier 2000) ont explicitement cette finalité : éclairer les futurs possibles et faciliter les décisions. Aussi, le répertoire interministériel des métiers de l'Etat, rendu public à l'automne 2006, a-t-il été reçu par notre communauté professionnelle comme une nouvelle étape dans la mise en œuvre d'une politique qualitative de l'emploi public.

Pourquoi un tel répertoire ?

La réorganisation des services déconcentrés de l'Etat, notamment au niveau départemental, mais aussi la mutualisation de fonctions « *support* » telles que la comptabilité, la gestion des moyens matériels, la communication, la formation continue... confortent l'intérêt de mettre à la disposition de chacun des acteurs concernés un répertoire facilitant son orientation professionnelle. Cependant, une telle orientation ne saurait placer au second rang les spécificités des emplois concourant à la pleine réalisation des missions confiées au ministère en charge de l'agriculture.

C'est pourquoi, sous l'impulsion du Secrétariat général du MAP, a été entrepris la réalisation d'un répertoire des métiers du ministère de l'agriculture et de la pêche.

Sans prétendre à l'exhaustivité, plusieurs usages ont, d'ores et déjà, été identifiés :

- l'identification des qualifications requises pour décrire un emploi à pourvoir dans une direction ou un service ;
- l'appui à un agent souhaitant opérer une mobilité fonctionnelle ou géographique ;

- le repérage des savoirs et savoir-faire à acquérir pour s'engager dans un emploi sensiblement différent de ceux antérieurement exercés et préparer ainsi un programme de formation personnalisé ;
- l'aide aux professionnels oeuvrant au sein des bourses locales de l'emploi public afin de favoriser des parcours moins contraints par des appartenances ministérielles....

Comment un tel support est-il conçu ?

Avec l'aval du comité de pilotage national rassemblant des représentants de l'ensemble des entités du MAP : administration centrale, enseignement agricole, services déconcentrés mais aussi du MEEDAAT trois filières ont été identifiées comme devant faire l'objet d'une première phase de travaux. A cette fin, les chargés d'études ont mobilisé une pluralité de sources :

- des travaux à visée prospective relatifs aux missions confiées au MAP ou à des institutions proches,
- des études réalisées antérieurement par l'OMM mais aussi par l'Observatoire de la Fonction publique territoriale,
- des entretiens individuels avec des cadres et des personnels assurant aujourd'hui des responsabilités au sein des trois filières d'emplois,
- les productions de « *groupes – métiers* » rassemblant des cadres et agents des différentes filières. Ces « *groupes métiers* » ont constitué des lieux précieux où furent testées, amendées et mises en perspective les premières esquisses d'emplois – types avant que des versions consolidées soient présentées et mises en débat lors des réunions du comité de pilotage national.

Quelques lignes de forces :

Le présent support s'attache à analyser et à mettre en perspective trois grandes filières d'emplois. Elles constituent pour notre institution des domaines d'activités cruciaux tant au regard des attentes sociales que de la mise en œuvre rigoureuse de l'action publique.

Les politiques de santé publique vétérinaire sont et seront garantes d'une alimentation saine et équilibrée et de la bonne santé des cheptels. Elles impliquent que les personnels qui y sont dédiés sachent associer une large palette de postures professionnelles alliant savoirs scientifiques et savoir-faire techniques et réglementaires. Ceux-ci leur seront indispensables pour tout à la fois expliquer des dispositions souvent complexes pour nos interlocuteurs et assurer le plein respect de réglementations dès lors que l'intérêt général est menacé.

Les fonctions juridiques continueront à être les garantes d'un Etat de droit. La prévention des contentieux constituera toujours une priorité notamment en accompagnant les cadres et agents en charge de missions économiques ou techniques. Mais quels que soient les efforts déployés, les services auront besoin - sous des modalités organisationnelles variées mais privilégiant expertise et économie de moyens - de juristes oeuvrant tout à la fois en amont d'actes administratifs complexes et en appui dans la gestion des procédures administratives ou pénales.

L'aménagement durable des territoires, au-delà de la gestion « technique » des espaces ruraux, s'attachera plus que jamais à favoriser un « *vivre ensemble* » auquel nous sommes particulièrement sensibles. Les communautés professionnelles attachées à cette mission jouissent de savoir-faire techniques éprouvés constituant assurément le socle des compétences qui seront de plus en plus sollicitées. Mais leurs membres savent aussi identifier des porteurs de projets oeuvrant au plus près des préoccupations des populations dans le respect des orientations nationales et européennes.

Avant-propos

Entre les vastes et riches échanges qui ont alimenté l'amont du Grenelle de l'Environnement et les analyses prospectives conduites par l'INRA intitulées « *Agriculture 2013* », chacun prend conscience que les politiques agricoles et environnementales des vingt prochaines années seront marquées par des changements très significatifs. Plus récemment, à l'occasion d'un séminaire consacré à la nouvelle réglementation européenne relative à l'usage des pesticides agricoles, Michel Barnier, ministre de l'agriculture et de la pêche, déclarait :

« Les agriculteurs vont devoir relever le grand défi du nouveau modèle agricole européen dans un contexte difficile. [...] La demande alimentaire va doubler, les risques climatiques et sanitaires s'accroissent, l'ère de la rareté écologique a déjà commencé ».

De telles évolutions ne peuvent être éludées par les responsables et les personnels de notre institution. Chacun, légitimement, s'interroge sur les contributions qui lui seront demandées dans la mise en œuvre des actions publiques à venir. Plus que jamais, le déploiement d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines s'impose à l'ensemble des entités du ministère.

Les savoirs et savoir-faire requis demain s'organiseront autour de deux exigences. La première consistera à faire advenir une gestion durable des territoires ruraux : elle impliquera notamment des capacités d'analyse, de négociation, de coopération avec des partenaires nombreux. La seconde consistera à apporter des réponses à des questionnements scientifiques, sociaux et économiques complexes : elle impliquera donc un haut niveau de technicité.

Loin de s'opposer, ces deux exigences auront à se conjuguer afin que les options retenues promeuvent, sans contestation aucune, l'intérêt général.

Dès lors, conduire des études sur le devenir des métiers qui seront nécessaires à la conduite des politiques publiques confiées au ministère en charge de l'agriculture constitue une exigence forte. C'est ce à quoi est engagé l'observatoire des missions et des métiers depuis sa création en janvier 2000.

Pour accompagner les évolutions à venir en termes de capacités requises, voire à plus longue échéance les conversions nécessaires, il est apparu opportun de réaliser un répertoire des métiers du ministère.

Un répertoire des métiers doit être entendu comme une carte qui donne à voir d'abord des trajectoires possibles au sein d'une même filière. Elle décrit ainsi la montée en qualification qui sera nécessaire à un agent débutant désireux d'accéder d'abord à une

maîtrise affirmée puis éventuellement à celle d'agent référent. Mais une carte des métiers se propose aussi d'identifier les passerelles entre métiers proches. Elle décrit alors des aires de mobilité permettant ainsi des enrichissements de savoirs et de savoir-faire accessibles par l'exercice de métiers appartenant à des filières proches.

Les parcours professionnels peuvent ainsi s'organiser avec une mise en perspective plus ample. Une telle option rencontre l'intérêt de chaque agent qui souhaite pouvoir déployer ses talents sans que sa première affectation surdétermine toute sa carrière professionnelle. A cette fin, et au-delà d'avis émis par des pairs et son encadrement, les personnels formulent souvent le souhait de pouvoir bénéficier de conseils proposés par des professionnels en gestion des ressources humaines.

La publication en 2006 du répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) constitue une étape remarquable dans la mise en œuvre d'une politique qualitative de l'emploi public. La grande diversité des missions assurées par le MAP et des proximités méthodologiques expliquent que le ministère en charge de l'agriculture ait apporté une contribution significative à cette opération portée par la Direction Générale de l'Administration et de la Fonction Publique.

La réorganisation des services déconcentrés de l'Etat, notamment au niveau départemental, mais aussi la mutualisation de fonctions « *support* » telles que la comptabilité, la gestion des moyens matériels, la communication, la formation continue... confortent l'intérêt de mettre à la disposition de chacun des acteurs concernés un support facilitant son orientation professionnelle.

De multiples usages ont, d'ores et déjà, été repérés. On citera à titre d'exemples :

- l'identification des qualifications requises pour décrire un emploi à pourvoir dans une direction ou un service,
- l'aide à un agent souhaitant opérer une mobilité fonctionnelle ou géographique,
- le repérage des savoirs et savoir-faire à acquérir pour s'engager dans un emploi sensiblement différent de ceux antérieurement exercés,
- la constitution de bourses locales de l'emploi public afin de favoriser des parcours moins contraints par des appartenances ministérielles,
- ...

La réalisation d'un répertoire opérationnel des métiers du ministère de l'agriculture et de la pêche implique une double exigence.

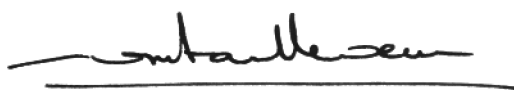
Pour qu'il soit aisément approprié par chacun, il se doit d'être élaboré dans la plus grande concertation possible notamment en favorisant des temps d'écoute, de débats, de synthèse et de validation. Mais, il convient aussi qu'il soit accessible à tout agent

et tout cadre non-membre de notre communauté professionnelle. C'est à cette condition que nous pourrions être pleinement ouverts sur l'inter-ministériarité. Aussi, cet outil veille-t-il à souligner les liens entre les emplois-types du MAP et la typologie retenue par le RIME : référence commune aux agents de la Fonction publique d'Etat.

Le présent support s'attache à analyser et à mettre en perspective trois grandes filières d'emplois. Elles constituent pour notre institution des domaines d'activités cruciaux tant au regard des attentes sociales que de la mise en œuvre rigoureuse de l'action publique. Les politiques de santé publique vétérinaire sont et seront garantes d'une alimentation saine et équilibrée. L'aménagement durable des territoires, au-delà de la gestion « technique » des espaces ruraux, s'attachera plus que jamais à favoriser un « *vivre ensemble* » auquel nous sommes particulièrement attachés. Enfin, les fonctions juridiques continueront à être les garantes d'un Etat de droit.

Cette production, qui se poursuivra tout au long de l'année 2009, n'aurait pu être menée à bien sans les contributions de plus d'une centaine d'agents qui ont accepté d'exposer aux chargés d'études de l'observatoire des missions et des métiers non seulement la réalité de leurs activités d'aujourd'hui mais aussi leurs analyses sur les demandes sociales latentes, les points de vigilance, les indicateurs de résultats. Ces travaux ont été régulés par le comité de pilotage national qui n'a pas ménagé ses efforts pour finaliser les propositions issues des nombreux « *groupes-métiers* ». Que tous trouvent ici l'expression de ma reconnaissance pour l'esprit de coopération qui a prévalu.

Le Président de l'Observatoire
des missions et des métiers



Constant Lecœur

Introduction générale

La pleine réussite de la modernisation de l'Etat passe par la rénovation de la gestion des ressources humaines. Cette rénovation s'appuie sur le développement des démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences et sur l'utilisation d'« outils » adaptés tels que les répertoires des métiers. Ces répertoires permettent de représenter d'une manière synthétique, homogène et ordonnée des emplois au sein d'un champ professionnel ou d'une organisation.

C'est la raison pour laquelle le ministère chargé de la Fonction Publique a constitué en 2006 le premier répertoire interministériel des métiers de l'Etat : le RIME (voir site www.fonction-publique.gouv.fr). Il a alors demandé à chaque ministère d'établir son propre répertoire (ou de rendre plus homogène les répertoires de métiers existants) en mettant en évidence la correspondance avec les emplois - référence du RIME. Un des objectifs recherchés est de mieux gérer les ressources humaines en y voyant plus clair dans le « maquis » des emplois.

Cet exercice apparaît comme impératif par suite d'un contexte en pleine évolution. En effet, celui-ci peut être analysé en se fondant sur un double constat :

- des réflexions de fond ou des décisions qui en découlent, conduisent à infléchir, voire à modifier des politiques publiques mises en œuvre par l'Etat avec un objectif de développement durable. Sans être exhaustif et s'agissant du ministère chargé de l'agriculture, on peut citer les travaux du « Grenelle de l'Environnement », mais aussi les assises de l'agriculture, celles de la forêt ou le bilan de santé de la PAC. Pour mettre en œuvre les infléchissements des politiques correspondantes, il est probable que les métiers actuels évolueront plus ou moins fortement ; de « nouveaux » métiers peuvent même apparaître. Dans l'intérêt des agents et des employeurs, il convient de se préparer à cette évolution dans les meilleures conditions.
- la réforme de l'Etat monte désormais en puissance avec un objectif de performance dans la mise en œuvre des politiques publiques. La révision générale des politiques publiques initiée par le conseil des ministres du 20 juin 2007 et les différentes décisions des conseils de modernisation se traduisent notamment par une phase d'accélération de la réforme de l'organisation de l'Etat tant au plan national (fusion de directions et d'établissements publics) que local (création de nouvelles directions régionales dont les DRAAF ; recomposition du niveau départemental avec deux ou trois nouveaux services déconcentrés interministériels¹). Cette situation est de nature à inciter les

¹ Direction départementale des territoires (DDT) à partir du noyau DDEA, direction départementale de protection des populations (DDPP) ou direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP). en s'appuyant sur les DDSV.

agents à formuler des souhaits de mobilité. En tout état de cause, leurs attributions peuvent être redéfinies. Parallèlement, la recherche d'une mutualisation des moyens en matière de GRH a pour conséquence la création de « plates-formes » de gestion spécifiques. Pour agir efficacement, elles seront inévitablement amenées à se référer à des répertoires de métiers pour offrir aux agents une bonne visibilité du « marché » de l'emploi. Dans une logique d'action de « bassin d'emploi », les professionnels qui auront en charge leur bon fonctionnement devront tout à la fois appréhender la spécificité « MAP » du métier de leur interlocuteur et savoir repérer les passerelles plausibles dans un espace interministériel.

En définitive, il s'agit d'obtenir à terme, dans le cadre très général du RIME et à partir de répertoires d'emplois-types, une cartographie des espaces de mobilité qui soit un outil opérationnel tant pour les services gestionnaires des ressources humaines que pour les agents aspirant à diversifier leur carrière.

Pour mener à bien ce vaste chantier, le comité de pilotage (associant des représentants des administrations centrales et des services déconcentrés) a procédé suivant les deux démarches suivantes :

- *une démarche « ascendante » à partir des observations de terrain*

A partir d'entretiens individuels et de discussions en groupes « métiers », elle a consisté à « revisiter » les études antérieures concernant des filières d'emploi en pleine évolution par suite de la modification profonde du contexte ou à étudier des filières spécifiques au MAP, non encore analysées par les équipes de l'OMM.

- *une démarche « descendante » consistant à décliner l'architecture du RIME dans le champ d'intervention des agents relevant du MAP*

L'architecture du RIME est le reflet des principaux domaines régaliens d'intervention de l'Etat par grandes fonctions : stratégiques, opérationnelles et d'appui. En suivant les différents domaines et niveaux d'intervention de l'Etat (Etat central et Etat territorial qu'il soit régional ou départemental), est effectué à partir des sources d'information existantes (majoritairement les grandes filières d'emploi étudiées par l'OMM) un inventaire aussi exhaustif que possible des emplois-types ou équivalents, d'ores et déjà, identifiés. A partir des pièces du puzzle que constituent les emplois-types, se construit ainsi progressivement l'esquisse d'un tableau d'ensemble des emplois-types dans le champ d'intervention des agents relevant du MAP.

Ces démarches s'effectuent, bien entendu, en cohérence avec les travaux similaires menés par d'autres départements ministériels (en particulier participation du MEEDDAT au comité de pilotage).

Le présent document rend compte des premiers travaux effectués au cours de l'année 2008 et examinés en comité de pilotage (séances du 12 mars et du 30 octobre 2008).

Pendant cette année 2008, sont intervenues des décisions du conseil de modernisation (4 avril et 11 juin 2008) dans le cadre de la RGPP. Elles modifient le champ d'intervention de l'Etat (retrait de l'ingénierie concurrentielle à la fin de 2011) et précisent notamment la nouvelle configuration générale des services de l'Etat dans les départements (création de directions interministérielles) et les régions.

L'ensemble des décisions correspondantes ainsi que leurs modalités d'application n'était pas prise, lorsque les groupes « métiers » ont commencé à travailler.

Pour autant, les participants à ces groupes étaient pour la plupart conscients des évolutions à venir et se sont efforcés d'en tenir compte dans la description actuelle et future de leur métier. C'est en particulier le cas du domaine de l'ingénierie publique où les emplois-types se sont axés délibérément sur le développement durable et l'accompagnement des politiques publiques prioritaires.

Au surplus, si un emploi s'exerce dans une « nouvelle » structure administrative, le contenu des fiches caractérisant les emplois-types reste globalement valable à quelques intitulés près.

Ces travaux ont été conduits, avec la double perspective d'aider chacun dans son positionnement, car celui-ci est source de reconnaissance professionnelle, et d'apporter ainsi une contribution aux changements en cours et à venir. Le recueil des données et leur mise en débat se sont effectués en liaison étroite avec les directions et les agents concernés. Il s'est agi de décrire le réel des métiers d'aujourd'hui et d'appréhender leurs futurs possibles au plus près des attentes sociétales, mais aussi d'analyser les évolutions des activités, des savoirs et des savoir-faire mobilisés à la lueur des politiques de demain.

Le Président du comité de pilotage

A handwritten signature in black ink, consisting of several overlapping loops and a long horizontal stroke extending to the right.

François Cloud

Chapitre I

Quelques repères méthodologiques

Lors de la première réunion du comité de pilotage² et après qu'aient été validés les objectifs de l'étude, quelques points de méthode ont été présentés par les chargés d'études. Ceux-ci ayant été perçus comme adaptés par les membres de cette instance, ils ont été mis en œuvre tout au long des travaux.

Afin de faciliter la lecture des résultats obtenus, il est apparu pertinent de les exposer brièvement.

Seront successivement abordés :

- les principes déontologiques,
- la méthodologie mobilisée,
- un essai de mise en perspective des termes utilisés.

I - Déontologie

Les travaux de l'observatoire des missions et des métiers sont réalisés en référence à trois principes :

A - L'écoute compréhensive (vs. évaluative)

L'observatoire ne saurait se substituer à aucune instance légitime pour conduire des travaux d'évaluation, d'audit³ ou d'inspection. Les chargés d'études s'interdisent donc de porter toute appréciation relative à l'activité professionnelle d'une personne, à celle d'un groupe ou d'une organisation.

L'écoute compréhensive vise à appréhender comment un agent ou un groupe de professionnels mobilisent les ressources mises à leur disposition pour atteindre un ou plusieurs buts.

² Le planning des travaux du comité de pilotage est présenté en annexe.

³ Audit pris au sens anglo-saxon du terme c'est à dire : « Une mesure d'écart entre une prescription et sa réalisation ».

Une telle écoute postule que tout acteur agit de manière rationnelle⁴ sur la base des informations, des savoirs et savoir-faire dont il dispose au moment de l'entretien.

B - La confidentialité garantie à tout interlocuteur

Les chargés d'études sont tenus à un strict secret professionnel. Une telle disposition n'exclut pas de reprendre dans un document une courte citation⁵ si celle-ci s'avère particulièrement représentative d'un point de vue collectif ou d'une analyse singulière. Dans ce cas, la citation sera formulée en excluant tout nom propre ou terme qui pourrait conduire à l'identification du locuteur.

C - Le retour d'information aux personnes sollicitées

Au-delà de la courtoisie qui sied à l'égard d'une personne qui distrait une partie de son emploi du temps, assurer à la personne sollicitée qu'elle aura accès, en aval des restitutions dues au comité de pilotage, aux résultats de l'étude, accroît l'intérêt de l'interlocuteur pour la démarche conduite par l'observatoire des missions et des métiers.

Cet engagement modifie la position de l'interviewé : d'agent objet d'une étude, celui-ci se mue en acteur partie prenante⁶. La qualité, la densité et la pertinence des propos qui seront recueillis seront dès lors sensiblement supérieurs.

II – Le dispositif de recueil et de traitement des données

Celui-ci peut être résumé en quatre phases :

A - Une analyse documentaire

Il s'agit pour les chargés d'études de s'appropriier, au travers de la lecture de tout document, le contexte professionnel et institutionnel dans lequel évolue les groupes professionnels à étudier. La découverte du lexique spécifique, de l'histoire, des débats actuels... sera précieuse lors de la réalisation des entretiens.

C'est au terme de cette étape qu'est élaboré le canevas d'entretien.

⁴ La sociologie des organisations et notamment l'analyse stratégique (Cf. Crozier M. & Friedberg E.) nomme cette rationalité : la « *rationalité limitée* » au sens où cette rationalité ne saurait être la seule et unique manière d'agir et *a fortiori* la plus efficace ou la plus pertinente... Des sociologues du travail et des sociologues privilégiant une approche culturelle des organisations (Cf. notamment Sainsaulieu R. et Dubar C. eux mêmes s'inscrivant dans le fil de l'Ecole de Chicago : Cf. Becker H., Hughes E. ...) insistent sur la prise en compte de la trajectoire professionnelle et personnelle, des logiques collectives mais aussi des valeurs auxquelles sont attachés les sujets sollicités.

⁵ Le terme de « *verbatim* » sera souvent utilisé pour nommer de tels propos.

⁶ Nous nous référons ici aux travaux de Marcel Mauss (1872 - 1950) qui, au travers de ses travaux sur le don et le contre-don, fut l'un des premiers chercheurs en sciences sociales à mettre en évidence cette logique d'engagement.

B - La réalisation d'entretiens

La technique dite « *d'entretien semi-directif* » ou « *d'entretien centré* » a été privilégiée. Celle-ci permet, à partir d'un protocole liminaire énoncé par le chargé d'études⁷, d'explicitier la problématique de l'étude, d'en exposer le périmètre et de laisser à la personne interviewée un espace d'expression libre. Il revient naturellement à l'interviewer d'inviter la personne sollicitée à « *recentrer* » ses propos sur la problématique de l'étude si celle-ci s'en écarte de manière significative.

Les entretiens ont été réalisés d'une part auprès de responsables en situation d'exposer les enjeux présents et futurs de la filière d'emploi et d'autre part auprès de personnels assurant un emploi au sein de celle-ci.

L'approche qualitative⁸ qui prévaut dans cette phase conduit à réaliser un nombre d'entretiens non pas représentatifs - au sens où l'échantillon pourrait être présenté comme conforme à la population totale devant être appréhendée - mais plus modestement comme significatif. Un échantillon est considéré comme significatif quant la réalisation de quelques entretiens supplémentaires conduit à identifier le « *seuil de saturation* » : c'est à dire le moment où un entretien supplémentaire n'apporte pas - ou fort peu - d'informations nouvelles.

Au terme de ces deux premières étapes, sont mis en forme d'une part des esquisses d'emplois - types et d'autre part sont identifiés les questionnements devant être approfondis à l'opportunité des travaux des « *groupes - métiers* ».

C - La réunion de « *groupes - métiers* » interrégionaux

Pour chacune des cinq filières d'emplois analysées, a été organisé un « groupe - métier »⁹. Chaque groupe a réuni des personnels assurant, à différents niveaux de responsabilité, des activités professionnelles variées au sein de la filière.

Ces groupes ont permis la présentation des travaux en cours en mettant l'accent sur les tendances et les changements identifiés. Ils ont également permis leur mise en débat et l'identification des voies et moyens les plus adaptés pour accompagner les personnels de la filière dans les évolutions engagées ou à entreprendre à moyen terme.

⁷ C'est à ce moment que sont exposés brièvement les trois principes présentés dans le § 1 ci-dessus.

⁸ On pourra se référer en première lecture à : Alami S., Desjeux D. et Garabuau-Moussaoui I. (2008) « *Les méthodes qualitatives* » Paris, Editions PUF - Collection « *Que sais-je ?* » N°2591.

⁹ Pour une présentation détaillée des finalités et modalités de travail de ces groupes, on pourra se reporter à : Wittorski R. (1997) « *Analyse du travail et production de compétences collectives* » Paris, Editions L'Harmattan - Collection « *Action & savoir* » et au support élaboré par le CEREQ (BREF : février 2008) : <http://www.cereq.fr/cereq/b249.pdf>

Afin de favoriser l'expression la plus libre des participants, les chargés d'études ont privilégié le recueil des données selon la technique dite « Méta-plan »¹⁰. Celle-ci consiste à solliciter par écrit les réponses que chacun des participants est en situation de formuler, à en donner lecture au groupe puis à en élaborer une synthèse avec les participants.

L'ensemble des données recueillies donne lieu à un document consolidé. Il est communiqué sous dix jours par voie électronique à chaque participant qui dispose ainsi d'un « *droit d'amendement* ». C'est sur la base de l'ensemble des données recueillies qu'est présentée une synthèse à l'instance de pilotage.

D - Les réunions du comité de pilotage national

Les membres du comité de pilotage national formulent, soit en séance, soit en aval de celles-ci quand ils souhaitent consulter leurs mandants, leurs observations et demandes d'amendements. Après débats, ceux-ci seront intégrés dans les supports. Ce sont ces versions qui sont reprises dans le présent rapport.

C'est naturellement ces textes qui sont communiqués aux personnes ayant été sollicitées soit pour un entretien individuel soit pour prendre part à un « *groupe-métier* ».

III – Retour vers quelques définitions

Durant l'ensemble des temps de recueil et d'analyse des données, plusieurs termes ont été assez systématiquement utilisés. Citons notamment les termes d'activités, de métier, de mission(s), de professionnalisation, de qualification(s), de compétence(s)...

Si ces termes sont le plus souvent utilisés dans des acceptions rigoureuses et partagées par les personnels en charge de gestion de personnels, il en va différemment par d'autres interlocuteurs qui se réfèrent – le plus souvent implicitement – à leurs contextes techniques, historiques ou locaux. Dès lors, ce sont des significations spécifiques qui prédominent.

■ Activité

Une activité rassemble un ensemble plus ou moins ample de tâches qui concourent à un résultat précis : résultat qui pourra être décrit par avance, identifié par étapes ... et qui sera ainsi évaluable tant par celui qui aura réalisé cette activité que par le donneur d'ordre.

¹⁰ Pour une présentation didactique : http://www.anfh.asso.fr/fonctioncadre/cadre/goweb/Cadre_GO_Metaplan.htm

■ Emploi-type et poste

L'emploi - type désigne selon le CEREQ¹¹ « *un ensemble de situations de travail présentant des contenus d'activité identiques ou similaires, suffisamment homogènes pour être occupés par un même individu* ».

La notion d'emploi - type élargit la notion de poste qui désigne, elle, une situation de travail spécifique identifiée dans le temps et l'espace et qui se caractérise par une mission et un ensemble de tâches précises. Ainsi, on évoquera le poste de Madame B. ou celui de Monsieur D. en date du x janvier 2009 au sein de l'entreprise W.. C'est donc légitimement que l'on évoquera la « *fiche de poste de Monsieur D.* ».

Un emploi-type regroupe ainsi plusieurs postes et ouvre donc la voie à une gestion collective des emplois.

■ Emploi-cible

C'est un emploi-type futur exprimant un choix de l'organisation sur des évolutions souhaitables ou/et nécessaires. Un emploi-cible peut émerger de l'évolution d'un emploi existant - par exemple, en demandant à un opérateur sur machine à commandes numériques d'intégrer des compétences de maintenance de premier niveau. Mais il peut aussi s'agir de la création d'un emploi entièrement nouveau correspondant soit à des besoins actuellement non pris en compte, soit à une nouvelle mission de l'institution, soit enfin être dédié à la maîtrise de technologies nouvelles.

■ Métier

Dans une acception générique, on nommera « *métier* » l'ensemble de toutes les activités concourant à un but identifié et regroupées selon des caractéristiques techniques communes.

Tout métier comporte une somme de connaissances, de savoir-faire et de savoir-communiquer professionnels qui se maîtrisent progressivement allant du plus simple au plus complexe. On peut ainsi être dans un métier : débutant, professionnel, confirmé, expert... Ainsi, la notion de parcours est expressément attachée à celle de métier.

1. Dans le domaine des sciences de gestion, deux définitions sont assez régulièrement mises en avant :

Pour H. de Bodinat¹² :

« *Un métier est un domaine d'activité qui a une demande spécifique, une offre spécifique, et donc, des facteurs de succès spécifiques et indépendants des autres métiers* ».

¹¹ CEREQ : Centre d'Etudes et de REcherches sur les Qualifications. Site : www.cereq.fr

¹² Marois B. et de Bodinat H. (1984) « *Gestion internationale de l'entreprise* » Paris, Editions Dalloz, 2e éd.

Quant à M. de Montmorillon¹³ :

« On définira le métier comme un ensemble de compétences permettant de satisfaire les demandes. C'est tout autant le savoir-faire en lui même qui est nécessaire que la capacité à les organiser, à gérer la complémentarité des savoir-faire »

Si ces acceptions seront rarement mobilisées lors des entretiens, la notion « *d'offre de service(s) au(x) public(x)* » sera évoquée notamment quand nos interlocuteurs s'interrogent sur les évolutions souhaitables ou/et nécessaires des métiers.

2. Les sociologues mettent moins l'accent sur les dimensions « *offre/demande* » et valorisent plus largement les processus d'acquisition des savoir-faire mais aussi les dynamiques identitaires¹⁴ tant individuelles que collectives. A ce titre, on peut citer les définitions proposées par deux auteurs :

Pour Benjamin Coriat¹⁵ :

« Le métier individuel est constitué par un ensemble d'acquis, de connaissances et d'habilités appliquées à la transformation d'un produit ou à la fourniture d'une prestation, et utilisés dans le cadre d'une technique dominante susceptible d'évoluer. Le métier individuel peut être rapproché du compagnon dont le savoir permet de réaliser des tâches spécialisées et dont les compétences sont fortement tacites et donc difficilement transmissibles.

La compétence individuelle est reconnue par l'appartenance à des corporations auxquelles on adhère strictement sur la base du métier. »

Quant à Luc Boyer¹⁶ , il déclare :

« Le métier confère incontestablement une identité à un salarié : l'homme de métier est celui qui détient des savoirs et des savoir-faire reconnus dans la société et valorisés sur le marché du travail, en particulier grâce à une position dans une grille de qualification et de salaire. Le métier est identifié par les activités qu'il recouvre et les compétences nécessaires pour l'exercer. Le métier est donc un ensemble théorique de postes de travail aux activités et compétences identiques ou proches, permettant de passer de l'un à l'autre de manière réciproque dans un délai de quatre à huit mois. »

¹³ Montmorillon de M. (1986) « *Les groupes industriels ; analyse structurelle et stratégique* », Paris, Editions Economica.

¹⁴ Cf. Sainsaulieu R. « *L'identité au travail : les effets culturels de l'organisation* » (1977 - 3^{ème} édition 1988) Paris Presses de la Fondation Nationale des Sciences politiques.

¹⁵ Coriat B. « *L'atelier et le chronomètre* » (1979) Paris, Editions Christian Bourgeois.

¹⁶ Boyer L. « *Le devenir des métiers* » in *Revue Française de Gestion* – volume 28 numéro 140 septembre-octobre 2002.

Dans son ouvrage « *La révolution des métiers* »¹⁷ Françoise Piotet écrit :
« *Au delà de son usage commun, le métier et la conception patrimoniale de la qualification qui y est associée servent de support à la construction d'un schéma de lecture critique du travail et de l'ordre de la production dans une économie de marché* ».

Françoise Piotet note que le métier est largement mis en avant pour promouvoir implicitement des valeurs fortes : « *l'autonomie, la solidarité, le travail bien fait...* ». La notion de métier apparaît donc en contre point de la parcellisation des tâches et des processus de taylorisation qui sont explicitement centrés sur la notion de poste de travail, de polyvalence recherchée, d'apprentissages courts...¹⁸

De manière implicite, les personnes interviewées se réfèrent très largement aux paradigmes majeurs de la sociologie du travail et des organisations. Les thématiques de « *la belle ouvrage* », dont on est fier et qui fonde la reconnaissance attendue, de la coopération entre pairs, du service rendu « *à l'usager* »¹⁹ de manière individualisée mais dans le cadre de l'équité républicaine... structurent les propos recueillis.²⁰

■ Mission

La mission explicite les orientations stratégiques d'une organisation publique ou privée, ses finalités, ses buts, ses objectifs... Dans la fonction publique d'Etat, elle fait référence généralement à la loi et à la prescription. Sa formalisation concrétise parfois le résultat de concertations ou de négociations entre, par exemple, pouvoirs publics et groupes professionnels.

Ces différentes notions s'enchaînent ainsi de manière logique :

ACTIVITES ⇔ POSTE ⇔ EMPLOI-TYPE ⇔ METIER ⇔ MISSION

■ Professionnalisation

La professionnalisation peut se définir comme un processus intégré qui regroupe des actions qui permettent à des activités professionnelles en émergence et/ou en construction de :

- se structurer en véritable métier,
- de s'inscrire dans des filières professionnelles,
- de se faire reconnaître dans des référentiels de formation, de qualification et de certification professionnelle.

¹⁷ Piotet F. « *La révolution des métiers* » (2002) Paris, Editions Presses Universitaires de France.

¹⁸ Georges Friedmann dans son ouvrage « *Le travail en miettes* » (1956) Paris, Editions Gallimard – Collection « *Idées* », fut l'un des premiers sociologues qui mis en évidence ce processus.

¹⁹ Weller J-M. (1999) « *L'Etat au guichet : sociologie cognitive du travail et modernisation administrative des services publics* » Paris, Editions Desclée de Brouwer.

²⁰ Cf. sur ces dimensions : Osty F. « *Le désir de métier* » (2002) Rennes, Editions des Presses Universitaires de Rennes ainsi que Descolonges M. (1996) « *Qu'est-ce qu'un métier ?* » Paris, PUF – Collection : Sociologie d'aujourd'hui.

La professionnalisation ne saurait donc se réduire à un dispositif centré sur le salarié ou le jeune adulte en quête d'emploi. Elle doit être au contraire entendue comme une démarche engageant la professionnalisation²¹ concomitante :

- des activités,
- des structures,
- des personnels.

1 - La professionnalisation des activités

Il s'agit de concevoir et de mettre en œuvre le passage d'activités liées à des besoins nouveaux vers des emplois identifiables dans un répertoire d'emplois et de compétences explicite. Ce processus sera clôturé par une reconnaissance de la place de l'emploi-type dans la filière de référence. Un projet visant à la « *cotation de l'emploi-type dans la filière ou la branche professionnelle* » exprime clairement ce processus.

2 – La professionnalisation des structures

C'est une démarche, inscrite dans le temps, qui va permettre à la structure de formaliser son projet de nouveau service, de prévoir l'organisation de l'emploi qui y répond et d'en suivre les caractéristiques et l'évolution.

Concrètement, professionnaliser une structure c'est notamment :

- intégrer les nouvelles activités dans l'organisation préexistante de la structure,
- s'organiser en structure apprenante et formative²².

3 – La professionnalisation des personnels

C'est le processus qui permet aux salariés d'acquérir et de développer les compétences nécessaires à l'exercice de leurs activités. Ces compétences sont explicitement reconnues comme étant celles qui vont leur permettre de conserver leur emploi et/ou de progresser dans leur filière professionnelle. Ce processus repose sur l'idée qu'à certaines conditions une situation de travail peut être professionnalisante et susceptible de permettre à des individus d'acquérir des compétences avec ou sans formation.

Concrètement, professionnaliser un salarié c'est :

- identifier des situations de travail et optimiser celles-ci afin que le salarié développe des compétences ou en acquière de nouvelles,
- faire valider ces compétences,
- définir les conditions de pilotage et d'encadrement des situations de travail pour permettre aux salariés d'évoluer professionnellement.

²¹ Nous faisons ici référence à la notion de « *période de professionnalisation* » qui est souvent définie comme un temps où sont associées des périodes d'enseignement général, professionnel et technologique aux activités exercées dans l'entreprise et ce en relation avec la qualification visée.

²² Pour une approche de cette notion, on pourra se référer à l'ouvrage de Beaujolin F. (2001) « *Vers une organisation apprenante* » Paris, Editions Liaisons.

▪ Qualification

D'une manière générale, la qualification est identifiée comme étant l'aptitude du salarié à exercer un emploi. Nombre de qualifications nécessitent l'obtention d'un diplôme. Dans la plupart des pays, les qualifications ont une valeur nationale et sont donc attribuées par la puissance publique ou par des organismes explicitement habilités.

Cette option est souvent présentée comme un levier, voire comme la condition *sine qua non*, de mobilités géographiques et/ou sectorielles.

Certaines qualifications peuvent s'acquérir pour tout ou partie par l'expérience.²³

Dans tous les cas, ce qui caractérise les processus de qualification, c'est qu'ils seront administrés par un tiers qui se porte garant des savoirs, savoir-faire, habilités... mises en œuvre par un ou plusieurs salariés en référence à une norme explicite et connue de tous. Cette norme définit donc les critères de performance en dessous desquels la qualification ne sera pas conférée.

La notion de qualification est particulièrement mise en avant par certaines professions. L'exercice de celles-ci est dès lors conditionnée par la possession d'une qualification voire d'un diplôme dûment identifié. En France, mais aussi dans de nombreux pays de l'Union européenne, la situation des médecins, avocats, architectes... s'avère à ce titre emblématique. L'existence en outre d'un ordre professionnel conforte cette articulation : « *Qualification – Exercice de la profession* ». ²⁴

▪ Compétence(s)

Dans l'ouvrage coordonné par Philippe Carré et Pierre Caspar²⁵, Sandra Bélier propose une définition de la compétence :

« *La compétence permet d'agir et/ou de résoudre des problèmes professionnels de manière satisfaisante dans un contexte particulier, en mobilisant diverses capacités de manière intégrée* ».

Pour Katz R.L. :

« *La compétence est un ensemble stabilisé de savoirs et de savoir-faire, de conduites types, de procédures standards, de types de raisonnement que l'on peut mettre en œuvre sans apprentissage nouveau et qui sédimentent et structurent les acquis de l'histoire professionnelle : elles permettent l'anticipation des phénomènes, l'implicite*

²³ La VAE constitue une démarche particulièrement illustrative d'une combinaison d'« *épreuves* » et de « *expériences* ». Pour une première approche : <http://www.education.gouv.fr/cid1106/fonctionnement-de-la-v.a.e.html>

²⁴ Pour un développement de la notion de profession, on se reportera utilement à : Dubar C. et Tripiet P. « *Sociologie des professions* » (2003) Paris, Editions Armand Colin.

²⁵ Carré P. et Caspar P. (dir.) « *Traité des sciences et techniques de la formation* » (2004) Paris, Editions Dunod.

*dans les instructions, la variabilité dans la tâche*²⁶ ».

Pour Philippe Perrenoud²⁷, Professeur à l'Université de Genève, la définition de la compétence :

« se réfère d'abord à une catégorie de situations et à ce que représente une maîtrise honorable, compte tenu des résultats attendus, des contraintes, des règles à respecter. Mais l'identification de la compétence n'est pas complète si l'on ne peut dire à quelles ressources cognitives elle fait appel ».

Ces ressources cognitives sont de divers types :

- Des savoirs :
 - des savoirs déclaratifs, des modèles de la réalité,
 - des savoirs procéduraux : savoir comment faire, méthodes, techniques,
 - des savoirs conditionnels : savoir quand intervenir de telle ou telle manière,
 - des informations, des « *savoirs locaux* ».
- Des capacités :
 - des habiletés, des savoir-faire : « *savoir y faire* »,
 - des schèmes de perception, de pensée, de jugement, d'évaluation.
- D'autres ressources, qui ont une dimension normative :
 - des attitudes,
 - des valeurs, des normes, des règles intériorisées,
 - un certain rapport au savoir, à l'action, à l'autre, au pouvoir.

A partir des années quatre vingt dix, la notion de qualification telle qu'elle avait été formalisée en aval du second conflit mondial et des conventions collectives de branches est questionnée. Petit à petit, la notion de compétence est mise en avant. A une gestion plutôt collective des rapports salariaux, succède une approche nettement plus personnalisée sinon « *individualisante* ». ²⁸

²⁶ Cité par Montmollin M, (1984) « *L'intelligence de la tâche. Eléments d'ergonomie cognitive* », Berne, Editions Peter Lang.

²⁷ Perrenoud P. « *Construire un référentiel de compétences pour guider une formation professionnelle* » (2001) – article consultable : http://www.unige.ch/fapse/SSE/teachers/perrenoud/php_main/php_2001/2001_33.html

²⁸ Pour un panorama de cette évolution, on se reportera notamment à l'article de Thomas Le Bianic (Université de Provence – LEST) : <http://www.lest.cnrs.fr/lesnotesdetravail/2001/lebianic/genese.pdf>

Françoise Piotet nous propose une synthèse éclairante²⁹ :

Les modèles de la qualification

	<i>Référence</i>	<i>Instances régulatrices</i>	<i>Champ d'application</i>
<i>Le métier</i>	L'individu	La corporation, L'Ordre	Universel
<i>Qualification/classification</i>	Le poste de travail	Les partenaires sociaux	La branche professionnelle
<i>La compétence</i>	L'individu et la situation de travail	La hiérarchie	L'entreprise

Aujourd'hui, alors que les dommages causés par une parcellisation excessive des tâches sont partagés par l'ensemble des partenaires sociaux et que les cloisonnements institutionnels sont explicitement repérés comme des freins à une pleine efficacité, est mise en avant la notion de compétence collective.

Même si celle-ci est difficile à cerner et à mesurer, celle-ci apparaît globalement comme congruente pour appuyer les invitations à la coopération entre acteurs dédiés à la réalisation de prestations requérant de plus en plus des combinaisons de compétences individuelles.

Pour Guihon et Trépo³⁰, la compétence collective serait :

« . . . le résultat de la rencontre entre l'organisation et l'environnement au travers de l'interprétation qui crée et définit un langage et un mode de coordination entre les personnes »

Cette définition complète celle proposée par Bataille³¹ pour qui :

« La compétence collective est la capacité reconnue à un collectif de travail de faire face à une situation qui ne pourrait être assumée par chacun de ses membres seuls »

Le développement constant des organisations réticulaires³², se substituant parfois aux organisations pyramidales, apparaît ainsi comme un signe tangible de la pertinence de cette approche.³³

²⁹ Piotet F. « *La révolution des métiers* » (2002) Paris, PUF – tableau p. 17.

³⁰ Guihon A. et Trépo G. (2000) « *L'évolution des organisations analysée par le prisme de l'apprentissage organisationnel* » - Conférence de l'AIMS – Montpellier.

³¹ Bataille F. (1999) « *Compétences collectives et management des équipes opérationnelles* » Thèse Université de Caen.

³² Castells M. « *La société en réseaux* » (1998) Paris, Editions Fayard.

³³ Cf. Le Boterf G. « *Travailler efficacement en réseau – une compétence collective* » (2008) Paris, Editions Eyrolles.

Chapitre II

Les métiers de santé publique vétérinaire

Après avoir présenté les dimensions communes à l'ensemble de ces différents métiers, seront proposés les analyses et les emplois-types propres à trois grands secteurs d'activité :

- la sécurité sanitaire des aliments,
- la santé et la protection animale,
- l'inspection des installations classées pour la protection de l'environnement.

I - LES DIMENSIONS COMMUNES

1 - LE CONTEXTE GÉNÉRAL

A – La demande sociale

- le besoin de sécurité, l'aspect communication

Notre société connaît une demande sécuritaire croissante relayée par les médias. La découverte des effets de certains adjuvants alimentaires ou de résidus de pesticides dans les aliments inquiète les consommateurs informés par leurs associations. De nouveaux effets des pollutions industrielles sur l'environnement et la santé humaine sont mis en évidence par les chercheurs. La demande légitime d'une protection vis à vis des risques combinée à la dramatisation des informations concernant les dangers de certains aliments, d'installations classées ou de la part d'animaux (épizooties ou attaques de personnes) a des répercussions importantes dans l'opinion publique et crée une pression sur les instances politiques qui doivent mobiliser les agents de la fonction publique afin de donner des réponses rapides et visibles à la moindre alerte, tout en ménageant les intérêts économiques.

- le poids de l'économie et des règlements européens

Les répercussions économiques des décisions prises peuvent être considérables pour les entreprises concernées, voire l'économie locale. Les services publics, dans leur application des règles, ont cette responsabilité et sont parfois soumis à des pressions. Par ailleurs, les contrôles sanitaires peuvent être utilisés pour réguler importations et exportations, ce qui a un impact économique fort.

→ l'effet structurant des crises : crises diffuses, latentes

Les crises entraînent des réactions rapides et coordonnées des services concernés. Très souvent, les situations se pérennisent sous forme de crises latentes qui demandent une vigilance maintenue, avec certaines difficultés, en particulier au niveau de la communication.

Le consommateur a une pleine confiance dans les services de l'Etat, ce qui rend politiquement sensible l'externalisation de contrôles. La visibilité des crises (avec la communication dans les médias notamment) conduit à renforcer les moyens. La tendance actuelle est d'assurer une communication plus continue, ce qui rend de fait les crises moins visibles (ex fièvre catarrhale). Aujourd'hui, les crises ne sont plus un levier permettant de maintenir des effectifs importants pour pouvoir intervenir en cas d'urgence. Mais par ailleurs, si les inspections sont trop externalisées, il manquera peut-être aux agents publics une connaissance fine du terrain en cas de crise.

→ les différences de sensibilité à l'intérieur de l'UE

Alors que la réglementation tend à homogénéiser les pratiques dans toute l'Europe, chaque pays possède des sensibilités différentes qui se manifestent au niveau de l'application des règles. Ainsi, le bien-être des animaux préoccupe beaucoup plus les Anglo-saxons que les Français.

B – Les aspects réglementaires : impact de l'UE

→ Le « *paquet hygiène* » : modification des postures des inspecteurs

Les réglementations européennes et leur déclinaison dans notre pays entraînent une modification des postures professionnelles des inspecteurs. En 2000 est adopté le Livre blanc européen sur la sécurité alimentaire. Le règlement socle (178/2002) qui en découle est complété par « le *paquet hygiène* » concernant les professionnels et l'organisation des contrôles. Il est composé de plusieurs textes législatifs adoptés par l'Union européenne, visant à mettre en place une politique unique et transparente en matière d'hygiène de l'alimentation humaine et animale et à créer des instruments efficaces pour gérer les alertes, sur l'ensemble de la chaîne alimentaire. Il est en vigueur depuis le 1^{er} janvier 2006.

Les principes en sont : la responsabilité des acteurs, la traçabilité des produits, la loyauté des transactions et l'information. Il induit une approche intégrée des filières de l'amont à l'aval et les professionnels n'ont plus une obligation de moyens mais de résultat. Ces éléments modifient les postures des inspecteurs et conduisent à de nouveaux référentiels de compétences.

De manière générale, l'impact des réglementations européennes est de plus en plus significatif dans l'ensemble des domaines qui concernent les DDSV.

C – Evolution du rôle de l'Etat

→ Inspections de deuxième niveau

L'Etat se désengage de plus en plus du premier niveau de contrôle vers des personnes compétentes ou des organismes professionnels privés et des établissements professionnels. On citera les professionnels dans les abattoirs de volaille, des vétérinaires sanitaires et des Groupements de Défense Sanitaire pour la santé et protection des animaux, ou des experts spécialisés dans certains domaines de l'inspection des installations classées...

Cela nécessite des contrôleurs en deuxième niveau une compétence technique qui dépasse un strict savoir-faire codifié dans des fiches de procédures. La question de l'impartialité et de l'indépendance réelle de ces contrôles se pose aux dires des personnels.

La délégation du contrôle de premier niveau devrait se développer dans l'avenir.

→ Démarche « Qualité » et harmonisation

Afin d'assurer une harmonisation de l'application des règlements entre les différents pays et les différentes régions, le ministère met en place dans ses services des procédures qui s'inscrivent généralement dans une « *démarche Qualité* ». La démarche porte sur les procédures d'inspection, la base documentaire et l'organisation des contrôles.

Elle comprend des documentations, des recueils de procédures (vade-mecum), une harmonisation des rapports d'inspection de la structure contrôlée ou inspectée. Les vade-mecum d'inspection sont des guides opérationnels qui ne sont cependant pas toujours pleinement compréhensibles par les personnes intéressées. En outre, la programmation des contrôles par rapport aux risques doit être assurée.

Pour les services concernés, les conséquences sont importantes : une inflation de documents à renseigner dont l'utilité n'est pas toujours bien perçue, un nombre impressionnant de règlements et d'instructions à assimiler, un plus grand formalisme du métier d'inspecteur corrélé avec le volume des écrits à produire... Enfin, l'harmonisation des contrôles passe par la supervision et les audits internes ; démarches dont les finalités sont pleinement validées par les personnels mais dont la mise en œuvre n'est pas à ce jour totalement stabilisée.

→ Les disparités territoriales

La taille des services qui assurent la sécurité alimentaire, la protection de l'environnement ou la santé et la protection des animaux en DDSV varie beaucoup suivant les départements : les inspecteurs lorsqu'ils sont peu nombreux dans un secteur, ne peuvent pas se spécialiser, comme ils ne peuvent avoir des connaissances pointues dans tous les domaines ; ils doivent faire appel à des spécialistes, en interne ou à l'extérieur du service public.

D – Les questions de lisibilité

→ Pour les services

On peut constater une inflation de documents, règlements, instructions parvenant dans les services. L'étude de l'OMM sur les missions d'inspection et de contrôle (nov. 2007) a ainsi recensé, pour 2006, 4980 pages d'instructions diffusées aux services de contrôle par la DGAL. Pour les personnes chargées de l'inspection, l'appropriation de ces textes et leur interprétation deviennent très difficiles.

→ Pour les usagers

Si, pour les inspecteurs, la lisibilité des réglementations n'est pas évidente, on comprend aisément que cette difficulté est accrue pour les usagers. Ils ont du mal à s'orienter devant la multiplication et l'empilement des textes. Des services différents interviennent par exemple dans les exploitations agricoles pour des objectifs proches : la DDSV pour les installations classées s'ils relèvent de cette réglementation, la DDAF pour la directive « nitrate », le PMPOA... De ce fait, la cohérence dans l'application des différentes règles n'est pas toujours de mise.

2 - IMPACTS SUR LES MÉTIERS

A – Les métiers du contrôle : des métiers « à risques »

C'est ainsi que le perçoivent les personnels effectuant des missions de contrôle. Ils ressentent un accroissement des réactions agressives de la part des personnes contrôlées. Le face à face peut être difficile entre des contrôleurs parfois rigides car trop marqués par les procédures et des contrôlés « à bout » et qui pour certains n'hésiteront pas dans l'avenir à engager des procédures judiciaires. La « médiation régaliennne », posture largement plébiscitée tant par les contrôlés que par les agents publics, implique un apprentissage professionnel conséquent, C'est pourquoi les jeunes inspecteurs affirment avoir besoin d'un « tuteur », d'un référent et apprécient toutes les modalités d'échanges de pratiques.

B – La formalisation

→ La démarche *Qualité*

En cohérence avec les évolutions des exigences vis à vis des usagers et leurs attentes d'harmonisation des contrôles, le ministère se doit d'assurer dans ses services la « qualité » imposée aux professionnels.

La démarche qualité porte sur les procédures d'inspection, la base documentaire et l'organisation des contrôles.

Elle comprend :

- des documentations, recueils de procédures (vade-mecum),
- une harmonisation des rapports d'inspection à l'entreprise,
- la programmation des contrôles / risques.

La grille d'inspection a la même architecture dans chaque secteur. Cette harmonisation, si elle facilite l'informatisation, introduit des rigidités souvent évoquées par les personnels en charge d'inspection.

Pour les services concernés les conséquences sont :

- une documentation très volumineuse (cf. supra),
- une harmonisation des contrôles : supervision, audit interne...,
- et surtout un plus grand formalisme du métier d'inspecteur perçue de prime abord comme lourde, exigeante... (cf. procédures de contrôle, importance des écrits...),

→ Les exigences internes : vers des indicateurs de performance

Avec la mise en place de la LOLF, se généralise une culture du résultat et l'importance croissante des indicateurs de performance. Il y a donc pour les inspecteurs la nécessité de renseigner des bases de données, d'effectuer des bilans... Ces activités sont gourmandes en temps et ne sont pas toujours bien perçues par les personnels concernés, d'autant plus que les données enregistrées ne leur sont souvent pas utiles comme outils d'organisation ou de synthèse au niveau local. « *C'est pour la centrale* » entend-on. Les inspecteurs craignent également que les exigences quantitatives ne prennent le dessus sur le qualitatif et que leurs missions s'en trouvent appauvries.

Enfin, l'utilisation systématique de l'informatique peut aussi être perçue comme un obstacle par les contrôleurs plus âgés ou moins bien formés.

C - Les évolutions du métier de cadre

Traditionnellement, les cadres assurent un rôle d'expertise technique, c'est le cœur de leur métier, de leur légitimité. Le choix de faire des études vétérinaires est souvent lié à un souhait d'exercer un métier proche des animaux et requérant une technicité forte. Les cadres des services vétérinaires déclarent s'éloigner de plus en plus de ce rôle technique au profit du management : les fonctions d'animation, de programmation, de veille réglementaire, de « *reporting* »... dominant maintenant. « *La fonction l'emporte sur le métier* ».

D – L'importance des référents techniques et juridiques

Compte tenu de la complexité croissante des textes et des techniques, il est impossible à chaque inspecteur d'être compétent sur l'ensemble des domaines d'activités d'une direction voire d'un service, il doit donc faire appel en fonction de

ses besoins à des experts d'une technique ou d'une filière. Ces experts ne sont qu'exceptionnellement présents dans leurs services, d'où l'importance de pouvoir disposer de personnes ressources au niveau national ou local. Dans les services de petite dimension, ces référents sont particulièrement indispensables au fonctionnement, le recours à un collègue mieux informé sur place n'étant pas possible.

La reconnaissance officielle des fonctions de « *personne ressource* » notamment au niveau régional demeure posée. Celle de référents nationaux ayant été quant à elle clarifiée (cf. note de service DGAL/SDPPST/N2008-8192 – SG/SRH/SDMEC/N2008-1174 du 28 juillet 2008).

E – Des positionnements différents des secrétaires-assistants (tes)

La répartition des tâches dites « *administratives* » varie selon les services. Deux modes d'organisation se rencontrent :

- une organisation traditionnelle, où les personnels techniques sont surtout « *sur le terrain* » et bénéficient d'un soutien important de personnels administratifs qui effectuent la quasi-totalité des tâches « *de bureau* » (frappe de rapports, courriers, saisie de données...). Cette situation se rencontre de moins en moins, alors que son efficacité est unanimement reconnue,
- une organisation plus courante où les personnels techniques occupent une part croissante de leur temps au bureau, ils utilisent quotidiennement l'informatique pour leurs rapports, courriers, le renseignement de bases de données...

Paradoxalement, dans le même temps, les personnels administratifs du service voient leur activité de secrétariat classique diminuer et de nouvelles missions, plus techniques ou organisationnelles, ne leur sont pas toujours confiées. Il existe donc une attente significative de redéfinition des activités de ces personnels.

II - LES DIMENSIONS SPECIFIQUES

I- LA SÉCURITÉ SANITAIRE DES ALIMENTS

A - Le contexte spécifique

1 - L'évolution de la nature des risques

On observe depuis une à deux décennies des changements dans la nature des risques. Jusqu'à récemment, il s'agissait surtout d'un risque biologique avec des signes visibles tels qu'altération du produit ou symptômes immédiats d'intoxication. L'évolution se

fait vers un risque micro biologique moins visible : ESB, E. Coli... non observable sur carcasses ou un risque chimique caché et aux effets retardés. Un contrôle intégré de toute la chaîne de production impliquant les professionnels devient donc nécessaire et impose la mise en place d'une traçabilité.

On peut dire qu'il y a un avant et un après la crise de l'ESB (1990). La sécurité sanitaire devient un enjeu de société et les attentes de la société sont fortes : en matière de risque, mais aussi de nutrition...

2 – L'inspection et les multiples règles qui pèsent sur les entreprises

Avec le « *paquet hygiène* », les professionnels n'ont plus d'obligation de moyens mais de résultat. En appui, ils sont encouragés au développement de guides de bonnes pratiques d'hygiène (élaborés par les professionnels, validés par l'AFSSA, et reconnus par l'administration) et à l'application des principes de l'HACCP.

Les plans de maîtrise sanitaire (PMS) regroupent l'ensemble des procédures que met en place l'entreprise pour prévenir les risques sanitaires ; ils intègrent les bonnes pratiques d'hygiène, les auto-contrôles, la traçabilité...

Les plans de maîtrise sanitaire comportent trois niveaux :

- le guide des bonnes pratiques d'hygiène, applicable à tous,
- l'HACCP (analyse des points critiques),
- la procédure de retrait : rappel produit, traçabilité.

Cette base est applicable à toutes les entreprises et fait l'objet d'énoncés précis propres à chaque branche voire à chaque entreprise.

Ces plans de maîtrise sanitaire s'ajoutent aux « *démarches Qualité* » des entreprises (normes, certifications) – norme ISO 22000 de 2005 sur la sécurité des aliments - et aux référentiels privés demandés par les clients, par exemple les grandes surfaces ou les exportateurs.

La référence de l'inspection ne relève plus de règles intangibles tel le respect d'un article de l'arrêté ministériel, mais peut varier suivant les établissements en fonction des procès industriels. L'inspecteur contrôle les procédures mises en œuvre et se perçoit bien souvent dans une posture d'expert plus que de contrôleur.

Dans les plus grosses entreprises, il se trouve face à un volume impressionnant de documents ce qui le contraint à un travail documentaire significatif.

3 – Les enjeux au niveau de la nutrition

La qualité des aliments, c'est aussi leur intérêt nutritionnel, qui n'est pas actuellement contrôlé par l'Etat. Pourtant la lutte contre l'obésité est une préoccupation majeure en matière de santé publique. On peut envisager à terme la mise en place de cahiers des charges nutritionnels, et donc de contrôles de la qualité nutritionnelle... domaines

dans lesquels les services vétérinaires seront sans doute appelés à jouer un rôle majeur.

4 – Vers une politique globale de l'alimentation ?

La politique globale de l'alimentation comporte de forts enjeux en terme de coordination : les MISSA (mission interministérielle de sécurité sanitaire des aliments) regroupant principalement DDSV, DDCCRF, DDASS succèdent aux pôles de compétence « *sécurité alimentaire* ». Elles impliquent une coopération renforcée, sous l'autorité du Préfet. Le regroupement des services dans une direction départementale de protection des populations pourra conforter cette collaboration.

Dans le même souci d'harmonisation, la coordination entre personnels dédiés à l'inspection des produits animaux et ceux qui se consacrent aux végétaux apparaît aux agents très pertinente et conforte la cohérence d'une vigilance sur l'ensemble de la chaîne alimentaire.

B – Les caractéristiques des métiers

1 - L'inspection itinérante

En liaison avec les évolutions notées ci-dessus, la posture de l'inspecteur devient posture d'auditeur, d'expert, plutôt que de contrôleur. Elle demande de plus en plus d'expertise « *et une dose de bon sens* ». Il faut ajouter aux compétences techniques des compétences en communication et en pédagogie. Explication et justification qui ne sont pas conseil ou assistance s'avèrent cruciales. Or, ce ne sont pas des compétences strictement normatives.

Le travail « *au bureau* » prend plus d'importance : préparation du contrôle, étude documentaire, rédaction de rapports, enregistrement informatique... Les inspecteurs déclarent dans leur très grande majorité consacrer environ 60 % de leur temps au bureau pour 40 % sur le terrain. La remontée des indicateurs d'activité fait apparaître dans beaucoup de services que le nombre de contrôles effectués par ETP a tendance à diminuer.

La complexification de l'inspection rend plus difficile la polyvalence (secteurs géographiques) et il est notoirement considéré comme impossible de s'approprier les règlements et notes de service dans tous les domaines, d'où un stress collectif et un sentiment d'insécurité latent chez nombre d'inspecteurs.

La mise en place d'une structuration par filière avec des référents techniques est dès lors très attendue. Les inspecteurs attendent d'elle harmonisation et sécurisation des pratiques.

2 - L'inspection en abattoir

La légitimité sociale de la présence permanente et de l'inspection de chaque carcasse

n'est pas remise en cause par les personnels. Le coût de cette inspection est d'ailleurs jugé peu élevé (autour de 30 à 40 centimes par carcasse dans un abattoir industriel de porcs).

L'évolution actuelle va dans le sens d'une augmentation de l'inspection *ante mortem* avec un travail documentaire plus important (cf. l'information sur la chaîne alimentaire "ICA" notamment). Il y a ainsi une prise en compte accrue des conditions d'élevage et donc un lien plus fort avec la santé animale. Au niveau de la DDSV, c'est un travail par filière « *de la fourche à la fourchette* ».

Les missions ont tendance à se diversifier pour les personnes basées à l'abattoir : missions complémentaires dans l'abattoir (atelier découpe, plans de surveillance, PMS, transport animaux, condition animale...) missions transversales (formation, planning, Qualité...) ou inspection itinérante, pour 10 à 20 % du temps. Cette diversification est possible quand il n'y a pas trop de tension sur les effectifs. Il faut noter que des techniciens confirmés, dits « NBI », peuvent parfois assurer un encadrement de premier niveau.

L'administratif prend plus de place : assurance Qualité, saisies informatiques sur SIGAL. Certains parlent de « *dérive bureaucratique* ». Toutefois, malgré les démarches Qualité en cours, l'abattoir reste un milieu fermé. Nombre d'agents regrettent qu'il y ait encore peu de confrontations avec les autres établissements et que dès lors les décisions puissent différer selon les abattoirs d'un même territoire.

Le travail est différent suivant le type d'établissements. Dans les gros abattoirs industriels, le contenu médical est moins présent et les cadences contraignantes (par exemple 4 secondes pour une carcasse).

La présence éventuelle de préposés vacataires sur de courtes durées pose souvent problème aux équipes. Leur formation est rapide, assurée sur le tas et les compétences des agents recrutés sont parfois limitées.

Pour les inspecteurs itinérants comme pour ceux basés en abattoir, la complexification du travail risque de mettre en difficulté certains techniciens ou préposés sanitaires n'ayant pas bénéficié de la formation dispensée par l'INFOMA.

Les vétérinaires officiels en abattoir, vacataires en général, ont un rôle délicat s'ils travaillent à temps très partiel et avec un fort « *turn over* ». La légitimité de responsable d'équipe est globalement perçue comme fragile vis à vis des personnels qu'ils encadrent. Sont-ils chargés par exemple des entretiens d'évaluation ? La dimension managériale de leur fonction est pourtant de plus en plus importante mais celle-ci est le plus souvent vécue par eux comme secondaire.

Chef de service de sécurité sanitaire des aliments

Définition synthétique

Le chef de service SSA a pour mission de s'assurer de l'application des réglementations internationales et nationales dans le secteur de l'hygiène et la sécurité des aliments, pour toutes les denrées, principalement d'origine animale, dans un objectif de protection de la santé publique. Il est sous l'autorité hiérarchique du directeur départemental des services vétérinaires et est responsable de l'ensemble des personnels du service, à la DDSV et sur les sites extérieurs (abattoirs, criées...).

Activités principales :

- pilotage stratégique du service
il participe au comité de direction de la DDSV,
il s'assure de la mise en oeuvre des orientations de l'Etat, en intégrant la dimension territoriale du risque sanitaire,
il participe à la coordination interministérielle, il est souvent animateur de la MISSA (mission interministérielle de sécurité sanitaire des aliments),
il détermine les orientations et priorités du service.
- management de l'équipe
il organise les activités et la vie du service,
il assure la diffusion des réglementations et informations aux agents,
il gère les ressources humaines : planning, remplacements, suivi des activités, entretiens d'évaluation, supervision...,
il veille à l'adaptation permanente des compétences de ses collaborateurs aux inspections qu'ils réalisent.
- rôle de référent technique et juridique
il prend sous sa responsabilité les dossiers techniques les plus complexes et/ou conseille les inspecteurs qui en sont chargés,
il assure une veille réglementaire, il traduit les réglementations en gestes opérationnels pour les inspecteurs.
- responsabilité de l'inspection et du contrôle
il effectue une analyse des risques pour une planification des contrôles,
il vérifie les rapports d'inspection et peut décider de mesures administratives, (retrait de produits par ex), proposer au Préfet la fermeture d'un établissement, et transmettre au Procureur de la République des dossiers d'infraction,
il délivre des autorisations, agréments et certificats...,
il communique auprès des professionnels pour expliciter les réglementations et les décisions prises, négocier des délais...

Savoir-faire :

technique : management d'équipe, gestion des ressources humaines, gestion de projet, conduite de réunion, animation de réseaux, gestion de crise, méthodologie des contrôles, démarche qualité, réactivité, capacité à décider rapidement.

relationnel : communication avec les agents de son service et des publics divers, capacités d'écoute, d'animation, pédagogie, négociation.

Connaissances :

scientifiques : prophylaxie, microbiologie, santé publique vétérinaire, connaissance des produits et process de fabrication, économie des filières de production.

réglementaires : bonnes connaissances juridiques, connaissances actualisées de la réglementation.

Conditions particulières d'exercice :

disponibilité, particulièrement en cas de crise.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution

- évolution des structures administratives, inter services, régionales,
- demande sociale,
- évolution du rôle de l'Etat (délégation de l'inspection de premier niveau...).

- Impact sur l'emploi-type

- quantitatif : stabilité.
- qualitatif : importance de la dimension management, du fonctionnement en réseaux.

Correspondance RIME : Responsable de l'activité de contrôle page 160

Vétérinaire officiel en abattoir

Définition synthétique

Le vétérinaire officiel d'un abattoir a, dans un objectif de protection du consommateur, la responsabilité de l'inspection sanitaire et de la conformité à la réglementation. Il est placé sous la responsabilité du chef de service de sécurité sanitaire des aliments de la DDSV et encadre une équipe de techniciens et préposés sanitaires dans l'établissement.

Activités principales :

- veille réglementaire dans le domaine, explications à l'équipe.
- responsabilité de l'inspection dans l'abattoir
examen *ante mortem*, diagnostic des lésions, décisions d'euthanasie et de saisie, mise en place technique et organisationnelle des plans de surveillance, inspection de l'abattoir et atelier de découpe : inspection documentaire (plan de maîtrise sanitaire) et physique du site, notification de première intention des anomalies constatées au directeur du site.
- relations avec la direction départementale : participation aux réunions d'information, de management et de gestion.
- relations avec les éleveurs, les négociants en bestiaux et les vétérinaires praticiens en relation avec l'abattoir.
- gestion et animation de l'équipe (techniciens et préposés) en poste sur le site : planning, congés ... Cette mission est parfois assurée avec un technicien expérimenté effectuant un encadrement de premier niveau. Il veille à l'adaptation permanente de ses collaborateurs aux inspections qu'ils réalisent.
- mise en place et gestion, en lien avec la direction départementale, du dispositif d'assurance qualité de l'équipe d'inspection.
- missions complémentaires éventuelles
responsabilités au niveau de la circonscription : certificats d'exportation, gestion d'une équipe plus étendue, inspection d'autres établissements...
responsabilités au niveau départemental ou régional : animation de réseau, formateur interne...

Savoir-faire :

technique : méthodologie du contrôle et de l'inspection, réactivité (poser un diagnostic rapide et précis),
management d'équipe en lien étroit avec le management de la direction départementale dont dépend l'équipe d'inspection.

relationnel : autorité mais aussi écoute, animation, communication avec les responsables des abattoirs, explication, pédagogie...

Connaissances :

scientifiques : celles d'un vétérinaire diplômé concernant l'animal et les pathologies, l'hygiène

réglementaires dans le domaine, plans de maîtrise sanitaire, droit public

administratives : fonctionnement général de l'administration, fonctionnement des services vétérinaires ...

Conditions particulières d'exercice :

travail dans un établissement industriel,
missions le plus souvent confiées à des vétérinaires vacataires, parfois à temps très partiel exerçant par ailleurs une activité libérale,
fréquemment isolés.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution

- évolution de la réglementation européenne, responsabilité du vétérinaire officiel,
- question du statut de vacataire,
- augmentation de l'inspection documentaire et de *l'ante mortem* avec la mise en place de l'ICA (information sur la chaîne alimentaire), liaison plus forte avec la santé animale,
- délégation de l'inspection de premier niveau.

- impact sur l'emploi-type

- quantitatif : professionnalisation de la fonction, avec recrutement plutôt à temps plein,
- qualitatif : augmentation de la dimension management de la fonction, du fonctionnement en réseau

Correspondance RIME : Inspecteur page 166 (avec réserves)

Chargé d'inspection sanitaire en abattoir

Définition synthétique

Le chargé d'inspection sanitaire en abattoir a pour mission de préserver la qualité des viandes et de protéger le consommateur, en effectuant des contrôles réglementaires. Il travaille au sein de l'équipe des services vétérinaire d'un abattoir, sous l'autorité directe d'un vétérinaire officiel.

Activités principales :

- inspection ante mortem : il contrôle les conditions de transport des animaux, leur débarquement et leur acheminement, leur stockage dans le respect des normes de protection des animaux. Il contrôle le nettoyage et la désinfection des véhicules de transport des animaux. Il repère visuellement les animaux présentant des pathologies (vus ensuite par le vétérinaire officiel) Il identifie les animaux en concordance avec les documents sanitaires les accompagnant.
- inspection post mortem : sur la chaîne d'abattage, il repère les carcasses et les abats présentant des anomalies, des souillures ou des incidents de tuerie, et les met en consigne. Il examine les animaux consignés pour identifier les lésions ou anomalies attestant d'une pathologie et rendant la viande et/ou les abats impropres à la consommation (examen visuel tactile et incisions sur muscles ou ganglions) et est associé le plus souvent aux décisions de saisie prises par le vétérinaire officiel.
- inspection hors chaîne : il vérifie l'application des procédures d'hygiène à l'abattoir, effectue le contrôle documentaire du plan de maîtrise sanitaire de l'établissement, il effectue les prélèvements obligatoires dans le cadre du plan de surveillance et de contrôle.
Il peut être chargé de missions complémentaires : inspection de l'atelier de découpe associé à l'abattoir, inspection itinérante dans des établissements de la circonscription (restauration, industries agroalimentaires...) pour 10 à 20% de son temps.
- amont et aval du contrôle : il prend connaissance de la réglementation et des notes de service. Il effectue les enregistrements des actes d'inspection sur informatique, répond à des enquêtes, fournit des statistiques à la DDSV.
- autres activités (qui peuvent occuper jusqu'à 10 ou 20 % du temps) :
il peut être chargé de la formation des nouveaux arrivants (vacataires notamment), avoir une fonction de correspondant Qualité, hygiène et sécurité, informatique...

Missions ouvertes à des professionnels confirmés :

- encadrement de premier niveau d'une équipe de techniciens et contrôleurs sanitaires de l'établissement, il établit les plannings, organise l'équipe, congés, absences... et il est l'interlocuteur privilégié du vétérinaire vacataire, du siège de la DDSV et de l'industriel,
- formateur interne au niveau régional.

Savoir-faire :

technique : méthodologie du contrôle et de l'inspection, réactivité (poser un diagnostic rapide et précis).

relationnel : travail en équipe, positionnement vis à vis de l'industriel et des opérateurs, responsabilité.

Connaissances :

scientifiques : connaissance des animaux, anatomie, pathologie, hygiène.

réglementaires dans le domaine.

Conditions particulières d'exercice :

travail dans un établissement industriel,
une part importante du travail (jusqu'à 80 %) se situe sur la chaîne d'abattage, gestes répétitifs dans des conditions parfois difficiles : cadences, bruit, humidité, contraintes horaires...

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution :

- délégation de l'inspection de premier niveau (sur chaîne) à l'abatteur, déjà effectif en abattoir de volailles,
- développement de l'inspection «*ante mortem*», notamment l'inspection documentaire, avec la mise en place de l'ICA (information sur la chaîne alimentaire). Liaison plus importante avec la santé animale, avec l'élevage, augmentation du «*travail administratif*» en liaison avec les démarches *qualité* : enregistrements, statistiques.

- impact sur l'emploi-type :

- quantitatif : stagnation voire diminution des effectifs.
- qualitatif : complexification du travail, demandera plus de capacités d'analyse, d'ouverture sur l'ensemble de la filière.

Correspondance RIME : Inspecteur page 166 (*avec réserves*)

Chargé d'inspection itinérante

Définition synthétique

Le chargé d'inspection itinérante dans le secteur de l'hygiène et la sécurité des aliments a pour mission de veiller au respect de la réglementation et à l'application de mesures préventives et/ou correctives mises en place par les professionnels, dans un objectif de protection de la santé publique.

Activités principales :

- veille réglementaire
- préparation des contrôles : participation à l'analyse des risques, planification, organisation des contrôles.
- réalisation des contrôles : contrôles documentaires, notamment du plan de maîtrise sanitaire, et physiques des établissements. Il met en oeuvre des techniques d'inspection qui lui permettent de vérifier l'existence et la pertinence de l'analyse des risques faite par le professionnel et les auto-contrôles qu'il a mis en place pour les maîtriser, il utilise une grille d'inspection.
- rédaction des rapports d'inspection, procès verbaux, enregistrements, statistiques.
- instruction et mise à jour des dossiers administratifs : dossiers d'agrément...
- fonctions transverses : correspondant qualité, formation, informatique...

Mission ouverte à des professionnels confirmés :

personne ressource régionale, référent technique pour une filière. Il a un rôle d'expert dans un domaine et à ce titre conseille les collègues et participe à leur formation.

Savoir-faire :

technique : méthodologie du contrôle et de l'inspection, réactivité (poser un diagnostic rapide et précis), adaptabilité, autonomie, capacité à s'informer, se repérer dans une grande masse de documents réglementaires, à mettre à jours ses connaissances ? capacités rédactionnelles, responsabilité, éthique.

relationnel : positionnement vis à vis des responsables des établissements contrôlés, communication, explication, pédagogie.

Connaissances :

scientifiques : connaissance des produits et des process de fabrication, hygiène alimentaire.

réglementaires dans le domaine des plans de maîtrise sanitaire.

Conditions particulières d'exercice :

autonomie dans l'organisation,
déplacements fréquents,
parfois isolé.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution

➤ augmentation du « *travail administratif* » en liaison avec les démarches *qualité* : enregistrements, statistiques.

L'obligation de résultats et non plus de moyens pour les établissements induit une augmentation de l'inspection documentaire et nécessite une posture d'auditeur, d'expert, plus que de contrôleur. Ce ne sont plus des compétences purement normatives.

➤ complexification : difficultés d'appropriation des textes, réglementations...

- impact sur l'emploi-type :

➤ quantitatif : stabilité voire augmentation sauf si délégation à des tiers.

➤ qualitatif : complexification du travail, demandera plus de capacités d'analyse, d'ouverture sur l'ensemble de la filière, nécessaire redéfinition, valorisation des personnes-ressources régionales.

Correspondance RIME : Inspecteur page 166 (*avec réserves*)

2 - LA SANTÉ ET PROTECTION ANIMALE

A - Le contexte spécifique

- Variabilité des espèces à traiter

La gestion de la santé et la protection des animaux est en évolution. L'élevage traditionnel se concentre dans les grandes régions de production. Les espèces animales sous contrôle sont de plus en plus diversifiées, par ailleurs l'engouement pour les animaux de compagnie variés s'accompagne de nuisances qui se traduisent par des plaintes auxquelles les services doivent trouver des solutions souvent en urgence (ex : chiens dangereux, chats errants...). En outre, le champ des variétés des animaux de loisirs, de laboratoire ou d'élevage s'étend.

- Le bien-être animal

Les attentes de la société évoluent fortement en matière de protection des animaux et une véritable sensibilité se développe à l'image de ce qui existe dans les autres pays européens et notamment les pays anglo-saxons (*animal's welfare*). Le public est attentif aux conditions de transport et d'abattage des animaux. Des associations de défense des animaux de laboratoire ou des canards et oies gavées, par exemple, se manifestent de plus en plus.

B - Les caractéristiques des métiers :

- Un métier bien identifié

Pour les inspecteurs de santé publique vétérinaire mais aussi les techniciens, la santé et la protection des animaux sur le terrain demeurent « *le cœur de métier* », ils y sont très attachés. Cependant, l'augmentation des missions de contrôles des normes les éloigne de plus en plus d'un contact direct avec les animaux et les éleveurs.

- La dualité : inspections programmées, interventions d'urgence

Le travail des inspecteurs se structure autour de deux modalités :

- des interventions programmées, contrôles dans les élevages ...,
- des actions de gestion de crise, crise sanitaire ou simple gestion d'une plainte

L'apparition d'une crise importante va entraîner une mobilisation de l'ensemble du service avec des partenaires sous la direction du Préfet entouré de sa cellule de crise.

- L'inspecteur SPA : un « *débrouillard institutionnel* »

Les inspecteurs, de l'avis de l'encadrement supérieur, savent trouver des solutions de terrain adaptées à des problèmes majeurs ou de petite envergure (Cf. par exemple le frelon asiatique). Ils sont « *débrouillards* » et cette culture est difficile à concilier - pour les plus anciens surtout - avec la formalisation croissante des activités et l'éloignement du terrain.

➤ L'importance des techniques « *gestuelles* »

Les inspecteurs, dans leurs missions programmées sont de moins en moins en contact direct avec l'animal, ils assurent surtout des contrôles documentaires. Le risque est que les nouveaux inspecteurs, surtout s'ils n'ont pas eu un début de carrière libérale, ne maîtrisent plus les gestes et techniques d'intervention directe sur l'animal en cas de crise.

Chef de service inspection de la santé et de la protection des animaux

Définition synthétique

Il est le garant du fonctionnement du service chargé du traitement des animaux en vue d'assurer un état sanitaire propice au développement économique et à une relation à l'homme sécurisée sur le plan alimentaire et sanitaire.

Activités principales :

- management de l'équipe : animation, organisation du travail, suivi des contrôles évaluation du travail des agents,
- veille réglementaire (en particulier communautaire),
- veille technique,
- formation des agents directement ou en élaborant des plans de formation du service,
- communication: organisation de réunions en interne, organisation et participation à des réunions externes,
- interface ou négociateur entre les pouvoirs publics, les professionnels et les associations,
- gestion des crises santé et protection animale,
- supervision ponctuelle de certains contrôles : visites, analyse des documents,
- accompagnement des agents sur des dossiers difficiles,
- rédaction de rapports,
- participation à des groupes de travail ministériels,
- gestion financière,
- délivrance des certificats à l'exportation,
- soutien ponctuel à la gestion des plaintes.

Savoir-faire :

Technique : comprendre, analyser, mettre en œuvre les réglementations et les procédures,
utilisation de la bureautique.

Relationnel : autorité

communication, explication, pédagogie, notamment en situation d'animation et d'interface, écoute, diplomatie, adaptabilité, disponibilité, réactivité en période de crise, polyvalence, capacité à travailler en réseau.

Connaissances

Scientifiques : biologie, pathologie animales, prophylaxie, éthologie.

Environnement professionnel : filières professionnelles, institutions, partenaires, associations...

Législatives

Conditions particulières d'exercice

Très grande disponibilité en cas de crise.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution

- augmentation du travail administratif, en liaison avec l'assurance qualité et la certification, les enregistrements et la statistique,
- délégation de certaines missions à des organismes ou des professionnels agréés (GDS, vétérinaires sanitaires). Développement d'une activité de contrôle de deuxième niveau,
- inter-actions avec les services de sécurité sanitaire des aliments par une prise en compte de l'ensemble de la filière,
- sensibilité croissante de la société aux questions de la santé et du bien-être animal,
- craintes face aux nouveaux risques biologiques ou chimiques (H5N1, dioxine...).

- impact sur l'emploi type

- accroître la capacité à analyser et à gérer les phénomènes nouveaux,
- responsabilités sociétales accrues.

Correspondance RIME : Responsable de l'activité de contrôle page 160

Inspecteur de la santé et de la protection des animaux

Définition synthétique

Il est le garant du traitement des animaux en vue d'assurer un état sanitaire propice au développement économique et à une relation à l'homme sécurisée sur le plan alimentaire et sanitaire,

Activités principales :

- veille réglementaire et mise à jour de la documentation,
- préparation des contrôles, planification, organisation, préparation des dossiers,
- réalisation des contrôles : visites, analyse de documents en fonction des orientations ministérielles,
- rédaction des rapports d'inspection, procès-verbaux, enregistrements statistiques,
- gestion des fichiers informatisés, actualisation et exploitation,
- selon l'organisation des services, certaines activités sont assurées en totalité par les inspecteurs ou partagées avec des assistants administratifs,
- instruction et mise à jour des dossiers administratifs : certificats d'exportation par exemple,
- renseignements téléphoniques, conseil, gestion des plaintes,
- divers : entretien et gestion de matériel dédié,
- personne ressource : référent technique qui a un rôle d'expert dans un domaine et à ce titre conseille.

Savoir-faire :

technique : manipulations, interventions sur les animaux,
comprendre, analyser, mettre en œuvre les réglementations et les procédures,
utilisation de la bureautique,

relationnel : communication, explication, pédagogie, notamment en situation de contrôle, écoute, diplomatie,
adaptabilité, disponibilité, réactivité en période de crise, polyvalence,
capacité à travailler en réseau,

Connaissances

Scientifiques : biologie, pathologie animales, prophylaxie, éthologie.

Environnement professionnel : filières professionnelles, institutions, partenaires, associations...

Conditions particulières d'exercice

grande disponibilité en cas de crise.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution

- augmentation du travail administratif, en liaison avec l'assurance Qualité et la certification, les enregistrements et la statistique,
- délégation de certaines missions à des organismes ou des professionnels agréés (GDS, vétérinaires sanitaires). Développement d'une activité de contrôle de deuxième niveau,
- inter-actions avec les services de sécurité sanitaire des aliments par une prise en compte de l'ensemble de la filière,
- sensibilité croissante de la société aux questions de la santé et du bien-être animal,
- craintes face aux nouveaux risques biologiques ou chimiques (H5N1, dioxine...).

- impact sur l'emploi type

- accroître la capacité à analyser et à gérer les phénomènes nouveaux.

Correspondance RIME : Inspecteur page 166 (*avec réserves*)

3 – LES SERVICES ENVIRONNEMENT

A – Le contexte spécifique

1 - La réglementation française et européenne

Les installations classées pour la protection de l'environnement (ICPE) ont pour base la réglementation française spécifique figurant dans le livre V du code de l'environnement sur la prévention des pollutions, des risques et des nuisances (c'est l'ancienne loi française de 1976).

Cette réglementation définit une nomenclature : la liste des produits et activités (avec les seuils) susceptibles d'avoir des répercussions sur l'environnement.

On a deux types d'installations classées suivant la dimension de l'entreprise :

- les établissements soumis à déclaration,
- ceux soumis à autorisation.

Un troisième classement concerne les entreprises dites « *Seveso* », comportant des risques accrus.

La directive européenne de 1996 introduit un nouveau seuil IPPC (« *Integrated Pollution Prevention and Control* »). C'est un cadre plus contraignant pour les plus gros établissements : il intègre notamment la notion de meilleures techniques disponibles et implique une augmentation des contrôles.

A l'avenir, il y aura trois régimes : déclaration, autorisation simplifiée (entre déclaration et seuil IPPC) et autorisation (au-dessus du seuil IPPC).

La notion de meilleures techniques disponibles nécessite que les inspecteurs soient à jour sur les technologies pour trouver les points critiques. Ils devront donc maîtriser des compétences pointues que chacun d'eux ne peut prétendre posséder complètement. Cette évolution pose explicitement la question des référents nationaux et éventuellement des personnes ressources régionales.

Enfin, l'ensemble des personnels dédiés à ces missions notent le poids de plus en plus important de l'UE qui vise à une harmonisation des réglementations.

2 – Le positionnement institutionnel

2.1 - Une organisation des services hétérogène et en mouvement

Les ICPE sont du domaine de compétences des DRIRE pour les établissements industriels et par les DDSV pour les élevages et les établissements agroalimentaires liés à l'élevage. Pour ceux-ci, la répartition entre les deux structures n'est d'ailleurs pas homogène sur le territoire.

En France, 40% des établissements classés dépendent des DDSV qui disposent d'environ 250 ETP (tous statuts : ISPV, IAE, TSSMA...).

Les DRIRE sont des structures régionales avec des subdivisions départementales ; elles assurent un rôle de coordination notamment pour les IAA.

La taille d'un service "Environnement" en DDSV varie beaucoup suivant les départements. En Bretagne, on compte 10 à 15 personnes par département, mais un service «moyen» comporte trois personnes et même une seule dans certains départements.

La situation des départements avec très petits effectifs pose problème : les cadres ne sont pas toujours motivés par le domaine, surtout s'ils encadrent très peu de personnes et gèrent un autre service en même temps. Ils sont dans ces circonstances souvent plus intéressés par les situations de crise survenant dans les autres domaines des DDSV.

La RGPP prévoit un positionnement des services ICPE avec les autres services de la DDSV dans une direction de protection des populations, mais une proximité avec les services "Police de l'eau" pourrait aux dires des agents aussi avoir du sens.

Les DDSV et DRIRE qui rejoignent les DREAL ne seront-ils pas encore plus dissemblables ? Les inspecteurs ICPE de la DDSV ne risquent-ils pas d'être bien isolés par rapport à leurs collègues de la DRIRE ? Les personnes concernées craignent également une perte d'indépendance, d'impartialité et un éclatement de leurs missions.

2.2 - Des partenariats multiples

Les services ICPE travaillent avec de nombreux partenaires :

- les entreprises pétitionnaires, les organismes professionnels, les associations de protection de la nature ;
- les différents services de l'Etat : Préfecture, DDAF, DDEA, DRIRE, DIREN, DREAL, DDASS ...
- les collectivités locales.

Leurs donneurs d'ordre sont principalement le MEEDDAT (Direction Générale de la Prévention des Risques - DGPR) et le MAP pour la directive « nitrates ».

Les logiques de ces différents partenaires ne sont pas toujours faciles à concilier entre exigences économiques (pérenniser la production, ne pas freiner son développement, sauvegarder les emplois...) et exigences environnementales.

Les services ICPE sont parfois soumis à des pressions des associations de protection de la nature, parfois des professionnels et des élus.

Il y a donc là encore, même si les marges de manœuvre sont restreintes, la nécessité d'une adaptation intelligente des règles ; des dérogations sont d'ailleurs prévues dans les textes.

3 – Conséquences du Grenelle de l'environnement

En lien avec les nouvelles demandes sociales, le PSI (projet stratégique de l'inspection de la DGPR) prévoit notamment des délais d'instruction réduits (un an), un programme de contrôle précis suivant les seuils, plus d'information des associations de protection de la nature et bureaux d'études. Ce dernier point suscite d'ailleurs des inquiétudes : les inspecteurs en auront-ils le temps et la compétence en communication ?

La tendance est de passer moins de temps sur les instructions, plus sur les contrôles (contrôles « *terrain* » ou/et « *sur dossiers* »). Pour les personnels concernés, ce n'est pas toujours bien perçu. Chez nombre de personnes sollicitées, on note une nostalgie : « *on s'éloigne du terrain ...* ».

B – Les caractéristiques des métiers

a) - Une nomination individuelle

Le métier d'inspecteur ICPE est très cadré ; il peut concerner des ISPV, mais aussi des ingénieurs et des techniciens.

Ils sont nommés à titre personnel par le Préfet après un parcours de formation obligatoire à l'IFORE et un tutorat qui dure trois à six mois. De l'avis général, ce parcours est pertinent.

Dans les faits, le tutorat peut durer trois ans de manière informelle. C'est, aux dires des ICPE interrogés, le temps nécessaire pour qu'un inspecteur soit entièrement opérationnel. Ce tutorat pose problème dans les services de petite dimension : qui peut être tuteur ?

La compétence des inspecteurs est souvent bien reconnue par les professionnels. C'est le plus souvent un métier valorisant où les inspecteurs ont une grande autonomie, rédigent, signent et présentent eux-mêmes leurs rapports qui les engagent personnellement. Ces services peuvent être d'ailleurs difficiles à manager, à faire fonctionner en équipe, du fait de cette autonomie professionnelle.

b) - Les missions

Elles sont bien définies, avec deux activités principales :

- l'instruction des dossiers d'IC,
- le contrôle des installations (et le contrôle « conditionnalité des aides » pour les élevages du niveau ICPE).

Des activités annexes concernent la gestion de la faune, des parcs zoologiques, des animaleries ...

L'instruction est très gourmande en temps. Elle est génératrice de contentieux à cause notamment de la fragilité des textes (empilement, interprétation...).

On peut définir ainsi les particularités d'un service ICPE :

- c'est un service instructeur de production de normes juridiques, réglementaires à caractère individuel ;
- il joue un rôle d'interface avec beaucoup d'autres administrations (cf. plus haut).

Chef de service ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement)

Définition synthétique

Le chef de service est chargé de s'assurer de l'application de la réglementation sur les ICPE dans les établissements concernés par ces textes (élevages et industries agroalimentaires), dans un objectif de protection des personnes, de la santé publique et de l'environnement. Il est sous l'autorité hiérarchique du directeur départemental des services vétérinaires et est responsable des personnels du service.

Activités principales :

- pilotage stratégique du service :
 - il participe au comité de direction de la DDSV,
 - il s'assure de la mise en oeuvre des orientations de l'Etat, en intégrant la dimension territoriale du risque,
 - il propose au DDSV chaque année les priorités du service et le programme d'inspection,
 - il participe à la coordination ministérielle et interministérielle (nombreuses réunions et groupes de travail),
 - il détermine les orientations et priorités du service.
- management de l'équipe :
 - il organise les activités et la vie du service,
 - il assure la diffusion des réglementations et informations aux agents,
 - il produit bilans, tableaux de bord, statistiques...,
 - il gère les ressources humaines : suivi des activités, entretiens d'évaluation, supervision...,
 - il veille à l'adaptation permanente des compétences de ses collaborateurs, en assure souvent la formation.
- rôle de référent technique et juridique :
 - il prend sous sa responsabilité les dossiers techniques les plus complexes et/ou conseille les inspecteurs qui en sont chargés,
 - il assure une veille réglementaire, il traduit les réglementations en pratiques opérationnelles pour les inspecteurs.
- responsabilité de l'inspection et du contrôle :
 - il planifie les contrôles,
 - il vérifie les rapports des inspecteurs, suit les procès-verbaux,
 - il prend en charge les dossiers contentieux,
 - il assure la communication, l'information auprès des professionnels, les associations et bureaux d'études.

Savoir-faire :

technique : management d'équipe, gestion des ressources humaines, animation, conduite de réunion, analyse critique des systèmes de production et des risques au regard de l'environnement, supervision de la démarche *Qualité*, gestion du contentieux.

relationnel : négociation, médiation, gestion de conflits, écoute, communication avec des personnes de culture et d'intérêts divers, pédagogie...

Connaissances :

scientifiques et techniques : productions agricoles, zootechnie, agronomie (fertilisation notamment), process de fabrication (IAA), eau et milieux naturels.

réglementaires dans le domaine, bases juridiques.

connaissance du milieu local : les acteurs économiques, les problématiques locales, les autres institutions.

Conditions particulières d'exercice :

éventuellement pressions contradictoires des parties prenantes

Tendances d'évolution

- facteurs-clés de l'évolution :

- montée de la demande sociale : nouveaux champs d'action liés à l'après Grenelle de l'environnement,
- augmentation de la pression de contrôle,
- impact de la réglementation européenne IPPC (*integrated pollution prevention and control*) avec recentrage sur les installations à gros enjeux,
- délégation de certaines missions à des organismes accrédités : évolution vers un contrôle de 2ème niveau,
- augmentation du contentieux.

- impact sur l'emploi-type :

- quantitatif : en progression,
- qualitatif : complexité croissante une vision systémique des questions à traiter s'impose de plus en plus.

Correspondance RIME : Responsable de l'activité de contrôle page 160

Inspecteur ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement)

Définition synthétique

L'inspecteur est chargé de l'application de la réglementation sur les ICPE dans les établissements concernés par ces textes (élevages et industries agroalimentaires), dans un objectif de protection des personnes, de la santé publique et de l'environnement.

Activités principales :

- instruction de dossiers :
vérification de la complétude du dossier,
après enquête publique (pour les établissements concernés), consultation des collectivités locales, des services de l'Etat, éventuellement d'experts,
instruction de la demande, prise en compte et analyse des objections,
rédaction d'un rapport de synthèse présenté au CODERST (Conseil départemental de l'environnement, des risques sanitaires et technologiques),
éventuellement projet d'arrêté préfectoral avec des règles de fonctionnement (l'instruction est moins complexe pour les établissements soumis à déclaration où des arrêtés à caractère national s'appliquent, mais l'inspecteur traite aussi des demandes de dérogation qui sont fréquentes pour les élevages),
- contrôle des établissements : contrôle documentaire et de terrain suivant le programme d'inspection prédéfini, gestion des suites administratives et/ou pénales,
- gestion des plaintes (pollution, nuisances...) : contrôles terrain et gestion des suites administratives et/ou pénales,
- renseignement de bases de données, statistiques, bilans, éventuellement gestion de ces bases,
- information : aux professionnels, public, associations, bureaux d'études...,
- participation à des réunions et groupes de travail divers,
- acquisition et interprétation de la réglementation, textes, jurisprudence...
- éventuellement formation et tutorat de nouveaux inspecteurs, encadrement de vacataires.

Savoir-faire :

technique : analyse critique des systèmes de production et des risques au regard de l'environnement,
capacité d'écoute des parties prenantes (pétitionnaires, autres administrations, associations...) et de synthèse en conformité avec l'intérêt général,

rédaction.

relationnel : écoute, communication avec des personnes de culture et d'intérêts divers, organisation, autonomie, adaptation.

Connaissances :

scientifiques et techniques : productions agricoles, agronomie (conduite de l'exploitation agricole, fertilisation...), process de fabrication (IAA), eau et milieux naturels.

réglementaires dans le domaine, bases juridiques.

connaissance du milieu local : les acteurs économiques, les problématiques locales, les autres institutions.

Conditions particulières d'exercice :

- autonomie dans l'organisation,
- nomination par le Préfet après un parcours de formation et un tutorat de plusieurs mois,
- éventuellement pressions contradictoires des parties prenantes.

Tendances d'évolution

- facteurs-clés de l'évolution :

- montée de la demande sociale : nouveaux champs d'action liés à l'après Grenelle de l'environnement,
- augmentation de la pression de contrôle,
- impact de la réglementation européenne IPPC (*integrated pollution prevention and control*) avec recentrage sur les installations à gros enjeux,
- délégitimation de certaines missions à des organismes accrédités : évolution vers un contrôle de 2ème niveau,
- augmentation du contentieux,
- différenciation entre les régions suivant la densité des établissements concernés (élevages et IAA) donc le nombre d'inspecteurs : polyvalence et/ou spécialisation, appel à des personnes ressources...

- impact sur l'emploi-type :

- quantitatif : en progression (cf. forte demande sociale).
- qualitatif : augmentation de la part des missions de contrôle et d'information/communication.

Correspondance RIME : Inspecteur page 166

Chapitre III

Les métiers du droit

Chacun d'entre nous ne fait-il pas les mêmes constats ? Les lois et règlements se multiplient, les tribunaux croulent sous les dossiers, les médias évoquent de plus en plus les missions confiées aux juges... au point que nombre d'entre nous considèrent le droit comme envahissant, tentaculaire, voire même comme un obstacle à nos activités professionnelles. Mais parallèlement, nous attendons toujours plus des institutions en charge de dire le droit. Nous souhaitons des règles mais formons aussi le souhait que celles-ci ne soient pas trop contraignantes. Refusant plus ou moins implicitement un Etat « surplombant », chacun de nous attend un droit plus proche, plus à l'écoute, plus attentif aux évolutions sociales et aux révolutions scientifiques perçues parfois comme des dangers.

Plutôt que de proposer la création d'un corps de spécialistes, démarche qui aurait accentué des césures dommageables au sein des directions, les services déconcentrés du ministère en charge de l'agriculture ont fait le pari de la complémentarité des savoirs construits dans l'expérience et dans la proximité de l'action des services. En ayant la volonté d'agir au plus près des projets portés par les ingénieurs et techniciens, les personnes ressources juridiques ont placé au cœur de leur démarche la logique de la coopération. A des organisations pyramidales conçues au XIX^{ème} siècle et qui génèrent trop souvent faible engagement voire déresponsabilisation, les services déconcentrés ont préféré l'organisation en réseau.

Après le temps de l'expérimentation assuré par les personnes ressources juridiques en poste dans les régions du « *Grand-ouest* » et au vu des résultats probants obtenus par ce groupe de pionniers, est venu à partir de 2001, celui de la consolidation puis de la généralisation.³⁴

Expliquer le droit a toujours constitué un devoir pour tout agent public quelles que soient ses responsabilités. Mais ne faut-il pas aller au-delà ?

Prévenir les contentieux administratifs est apparu, il y a dix ans, comme un enjeu significatif à quelques cadres dirigeants et à des agents confrontés au quotidien au traitement de dossiers relatifs au droit foncier, aux périmètres de captages, aux quotas laitiers, aux nombreuses dispositions de la loi sur l'eau ...

³⁴ Cf. la note de service conjointe DGA – SAJ du 27 décembre 2002 : <http://nokia.national.agri/CIRCETNO/2003/Sem01/DGAC20021004.html>

I – QUATRES ENJEUX MAJEURS IDENTIFIES

L'analyse des propos recueillis tant auprès de cadres que d'agents en charge de fonctions juridiques conduit à mettre en avant quatre enjeux. Ceux-ci faisant consensus pour la très grande majorité de nos interlocuteurs, nous sommes portés à considérer qu'ils constituent autant de points de vigilance pour l'action des services, le développement des pratiques professionnelles voire même pour l'organisation des activités administratives.

1 – La judiciarisation de la société

La judiciarisation des rapports sociaux est devenu un fait avéré. Elle répond à un authentique besoin de régulation des activités sociales nouvelles et semble se développer en écho à un Etat central moins hégémonique. Dès lors, le droit se trouve confronté à des attentes contrastées : certains citoyens souhaitent que le droit génère des repères forts, c'est le cas en matière de bioéthique, de protection des données personnelles... mais d'autres attendent qu'il soit très évolutif, sensible aux évolutions de notre société : le droit de la famille illustre cette seconde option.

La judiciarisation est souvent identifiée comme issue des pratiques anglo-saxonnes. Le fait que 70 % des avocats exerçant aujourd'hui dans le monde pratiquent leur profession aux Etats-Unis donne du crédit à cette perception.

En France, le nombre de procédures suit une courbe ascendante : 200 000 procédures judiciaires étaient engagées devant les tribunaux d'instances en 1975, plus de 600 000 vingt-cinq ans plus tard. Faut-il laisser les juges seuls face à ce phénomène social ? Ce serait faire preuve d'une double inconséquence. Nous laisserions à penser que la Justice ne peut devenir qu'une suite de Molochs aveugles en charge de gérer une société de la méfiance où le contentieux tient lieu de lien social. Par ailleurs, un tel « *laisser-faire* » pèserait très lourd sur le budget national. Aussi, chaque agent public doit-il se sentir concerné par l'augmentation du nombre de procédures. Celle-ci est à terme un danger pour la démocratie et la bonne gestion des finances publiques.

2 – La prise en compte des risques potentiels et de la sécurité juridique

Dans nos sociétés post-industrielles, le risque, qu'il soit le fait d'activités industrielles, de processus biologiques ou qu'il résulte d'événements naturels, hante les autorités publiques³⁵. La protection des personnes et des biens constitue le premier des devoirs de tout responsable politique ou administratif.

³⁵ Ulrich Beck, *La société du risque. Sur la voie d'une autre modernité*. Préface de Bruno Latour, Paris, Aubier, 2001.

Le développement du principe de précaution³⁶ concrétise explicitement cette vigilance.

Symétriquement, la sécurisation des actes administratifs est identifiée comme une exigence majeure par les directions et services de l'Etat. Elle s'incarne notamment par l'exposé des voies de recours, une gestion stricte des normes et des délais de publicité ; procédures que le juge administratif examinera avec la plus grande attention et de manière préjudicielle.

3 – L'inflation normative, l'émergence de nouveaux domaines du droit et la complexification de la réglementation

Une première idée du volume de normes « *produites* » par le ministère de l'agriculture et de la pêche est fournie par Légifrance qui recense en 2006 8587 articles en vigueur (2418 législatifs et 6169 réglementaires), soit environ 10% du total de tous les ministères.

Un autre ordre de grandeur nous est fourni par le Conseil d'État. Dans son rapport annuel pour 2006 il aborde longuement la question de l'inflation normative à tous les niveaux. Dans l'avant propos, le vice-président du Conseil d'Etat déclare :

*« Pour respecter la loi, il faut la connaître. Pour la connaître, il faut qu'elle soit claire et stable. Or, et ce constat est préoccupant, nombre de nos lois ne sont ni claires ni stables. La France légifère trop et mal. »*³⁷

Renaud Denoix de Saint Marc

Pour compléter cet état des lieux et cette tendance, on peut, à titre d'exemple pour l'année 2006, estimer le nombre de pages d'instructions diffusées aux services de contrôle par les trois directions générales qui les pilotent à³⁸ :

- DGAL : 4980 pages
- DGFAR : 1416 pages
- DGPAAT³⁹ : 1308 pages

³⁶ « *Le principe de précaution : rapport au Premier ministre* » Rapport rédigé par Philippe KOURILSKY et Geneviève VINEY, Editions de La Documentation française (2000). Le rapport peut être consulté à l'adresse suivante : <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/rapports-publics/004000402/index.shtml>

³⁷ Ce rapport est accessible à l'adresse suivante : http://www.conseil-etat.fr/ce/rappor/pdf/dos_pres_2006.pdf

³⁸ Dans le rapport « *Les métiers du contrôle et de l'inspection* » (OMM 2007) une approche quantitative a été conduite. Les chiffres cités ont pu être mis en évidence avec l'aide du département de l'information documentaire du MAP. Le calcul a été effectué à partir du volume total des fichiers contenant les textes diffusés via NOCIA, rapporté au volume moyen d'une page (10 Koctets). Cette méthode appliquée à la période 1999-2006 montre une progression régulière du volume de textes produits. Ce rapport est accessible à l'adresse suivante : http://omm.agriculture.gouv.fr/documents/et_filiieres_emploi/rappor_final_controls_inspections.pdf

³⁹ Anciennement DGPEI.

Ces chiffres retracent le seul volume de documents émis par le canal de diffusion du ministère. Ils ne traduisent qu'un flux. Pour se représenter la difficulté des agents de contrôle devant cette avalanche il faut se rappeler qu'un texte a une durée de vie de plusieurs années. A un instant donné les instructions que doit appliquer un service de contrôle sont donc d'un volume bien supérieur.

Pour être exhaustifs, il faudrait encore y ajouter, en externe, le volume d'instructions diffusées à ces mêmes services par le ministère en charge de l'environnement ou celles émanant du ministère du travail et, en interne, le volume d'instructions diffusées directement par d'autres canaux (Cf. lettres « *ordres de service* » ou messages électroniques valant instructions). On pourra se faire une idée de cette « *littérature grise* » grâce à certaines bases de données documentaires qui recensent la quasi-totalité des documents émis.

Concernant la DGPAT, la mise en oeuvre de la réforme de la Politique Agricole Commune a également généré un volume d'instructions par voie de messagerie, jugé très important par les agents, qui viennent s'ajouter à celles ayant transité par NOCIA (application de gestion de la diffusion des circulaires et des notes de service).

4 - Développement du contentieux communautaire

Enfin, l'internationalisation du droit accentue ces processus. Sa complexité risque de produire des normes particulièrement ardues, intelligibles que par quelques professionnels de haut niveau. Le champ des politiques sanitaires – animales et végétales – mais aussi celui de l'environnement et de la politique agricole commune sont massivement cités. Dès lors, nombre de nos interlocuteurs s'interrogent : le droit demain sera-t-il opaque pour le plus grand nombre et cette situation ne risque-t-elle pas de générer des contentieux particulièrement lourds ?

II – ATTENTES, REPONSES ...

Responsables et personnels dédiés à des fonctions juridiques s'accordent sur quatre points de vigilance.

1 – Assurer des fonctions de veille et de conseils auprès des services.

Des sessions « *d'information – formation* » destinées aux personnels et notamment à ceux de la filière « *technique* » sont expressément identifiées comme une réponse concrète à la nécessité de prévenir les contentieux.

2 – Impliquer la fonction juridique dès l'élaboration de la stratégie du service, des projets, des opérations...

La concrétisation de la mission « *prévention du contentieux* » identifiée comme

« cruciale » conduit à concevoir les périmètres des services en ayant présent à l'esprit que la proximité voire même l'insertion de cette fonction dans les services opérationnels constitue une option à privilégier.

- 3 – Développer l'interministérialité notamment à l'opportunité de réorganisations des services.

La création des DDEA et le développement de « *Pôles juridiques* » en Préfecture sont largement évoqués. Cependant, ces réorganisations ne doivent pas être conduites en perdant de vue la nécessaire proximité gage d'une actualisation des connaissances et de coopérations entre ingénieurs et techniciens d'une part et personnels dédiés aux dimensions juridiques d'autre part.

- 4 – Favoriser la mutualisation des compétences notamment en valorisant les travaux en réseau au sein d'une même filière (Exemples : Droit de l'eau, DPU, Chasse...).

La multiplication des normes, le suivi de la jurisprudence, la nécessité d'une pratique régulière, gage d'un développement effectif des savoir-faire juridiques ne saurait être réalisés dans chaque unité territoriale. Une logique de travail en réseau apparaît dès lors comme bien plus pertinente.

Les « *professionnels du droit* » formulent quant à eux trois autres points de vigilance.

- 5 – Développer significativement dans les programmes de formation de prise de poste et de formation professionnelle la connaissance des structures et des modes de fonctionnement des institutions européennes et internationales.

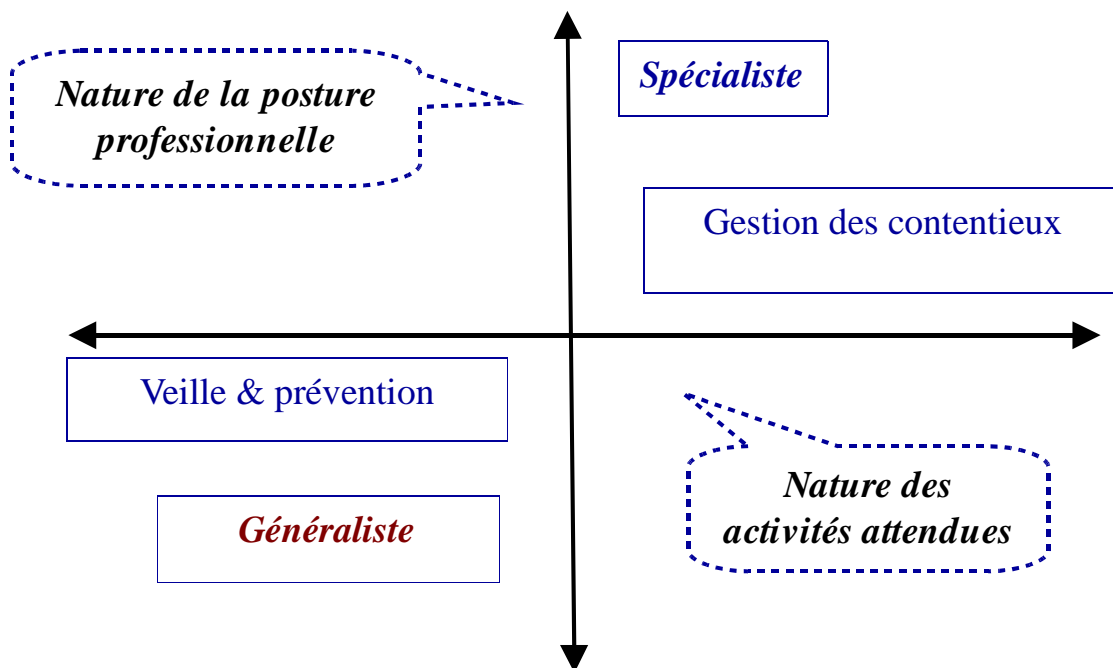
- 6 – Valoriser les évolutions technologiques notamment afin de développer des bases de données, des « *Forums* »... outils du développement des savoirs et savoir-faire juridiques.

- 7 – Externaliser certaines des prestations de conseil juridique, notamment celles très spécialisées. Cependant, une telle pratique implique des savoir-faire dans le montage des cahiers des charges que nombre de services ne maîtrisent pas à ce jour.

In fine, ce qui est attendu c'est la combinaison de deux logiques

- une logique réticulaire : c'est à dire une fonction juridique au plus près des besoins des services plus particulièrement dédiée aux fonctions de prévention, et
- une logique fonctionnelle : c'est à dire une optimisation des ressources se consacrant plus particulièrement au traitement des contentieux.

Cette double option peut être obtenue en identifiant d'une part les activités attendues et d'autre part la nature de la posture professionnelle à privilégier.

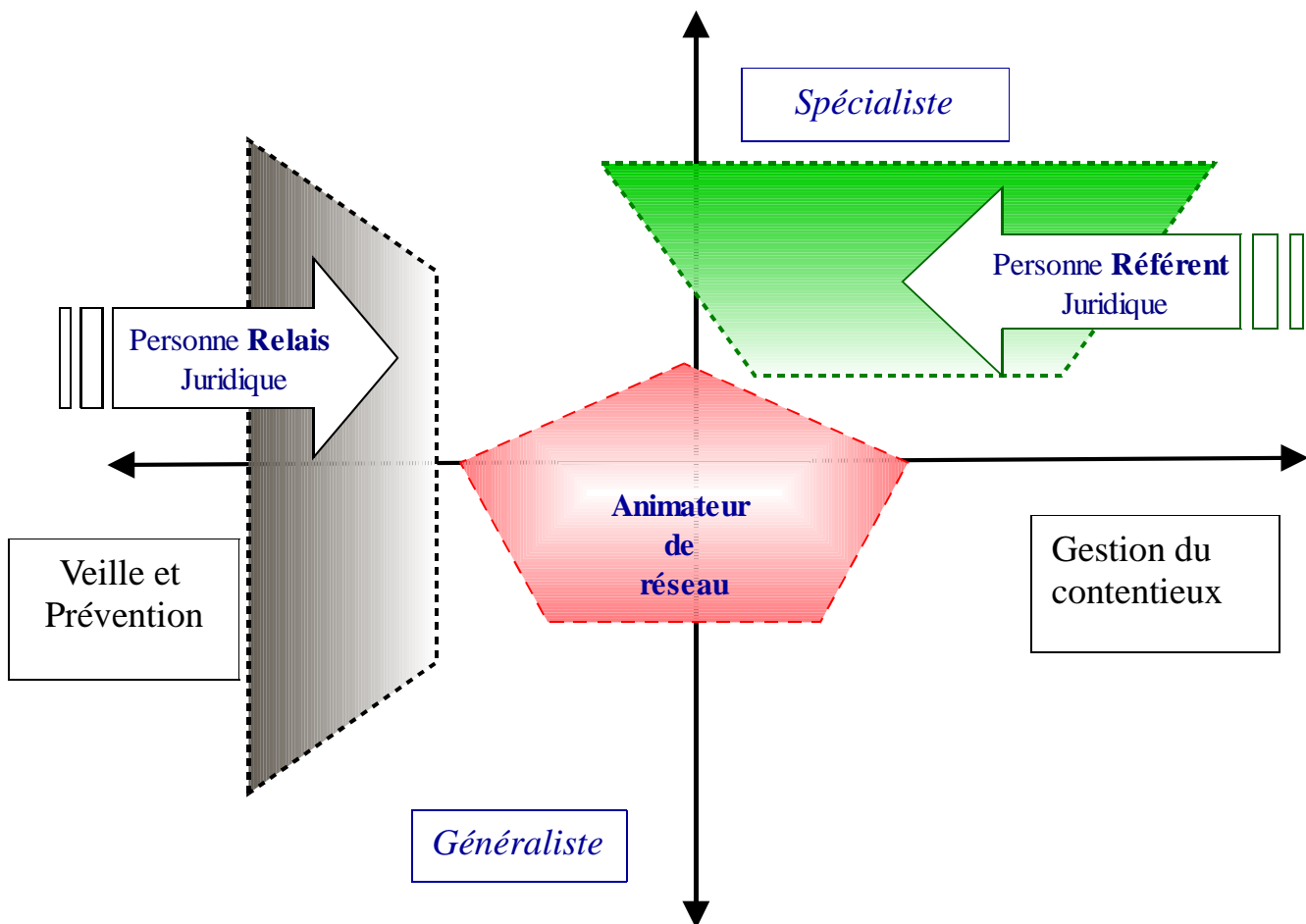


III – LES EMPLOIS-TYPES A PRIVILEGIER

1 – La logique réticulaire

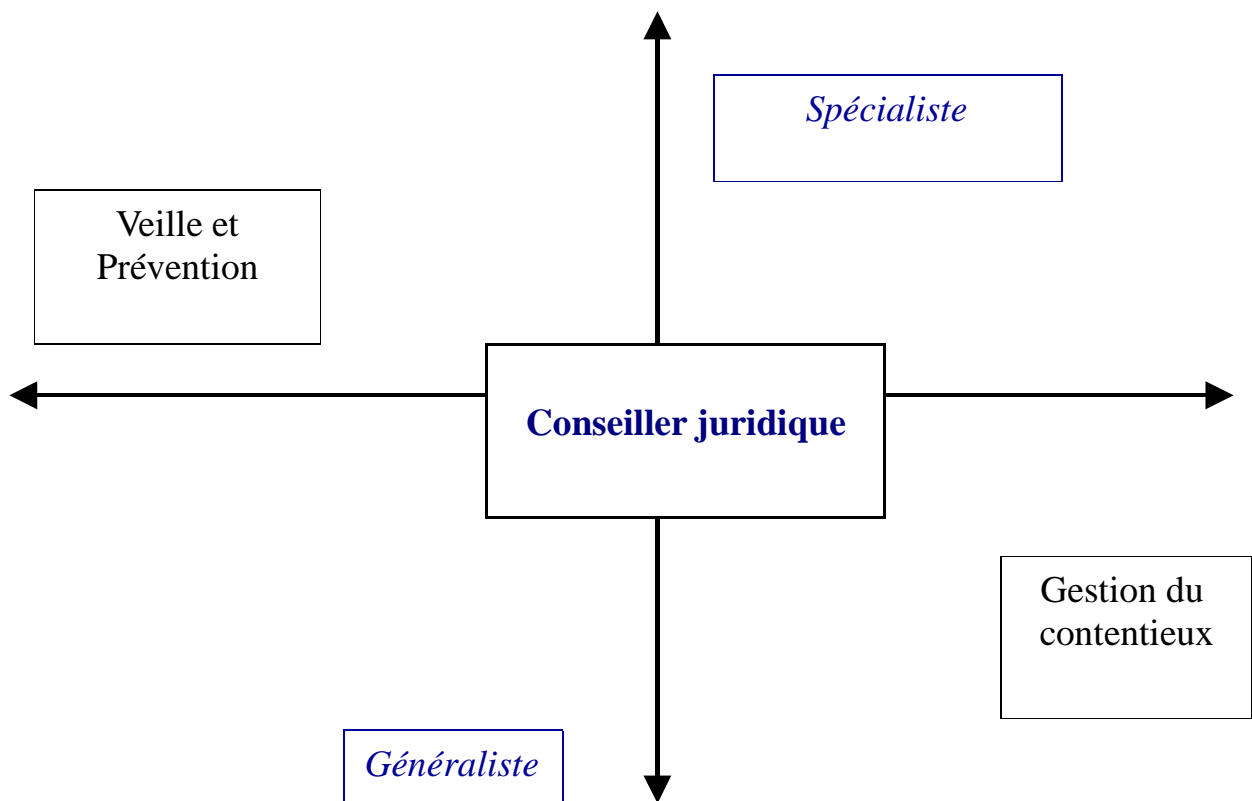
Dans cette logique d'action, la fonction juridique est placée au plus près des besoins des services.

Elle est coordonnée par un animateur de réseau à dimension interrégionale qui valorise les activités de deux catégories d'emplois : les personnes relais juridiques et les personnes référent juridiques.



2 – La logique fonctionnelle : une priorité, l'optimisation des ressources.

Dans cette seconde logique, complémentaire à la précédente, le conseiller juridique apparaît plutôt comme un généraliste capable, en tant que de besoin, d'acquérir rapidement des savoirs et des savoir-faire spécifiques afin de gérer un contentieux particulier.



Personne Relais Juridique

Définition synthétique

La personne relais juridique assure une fonction de vigie dans son service. Elle diffuse des informations pertinentes et apporte une aide à la résolution de « *premier niveau* » des problèmes rencontrés par ses collègues. Elle a le souci de capitaliser, à l'intention du réseau, les solutions aux difficultés juridiques rencontrées. Elle sait par ailleurs mobiliser les membres du réseau et si besoin l'animateur pour traiter les questions excédant son actuel champ de compétence.

Activités principales :

➤ Veille juridique

La personne relais entretient la base de données de son institution (cf. liens avec la personne ressources juridique). Elle assure son actualisation à partir des questions traitées dans son environnement professionnel proche (cellule, service...).

➤ Sensibilisation / Prévention

La personne relais juridique transmet tout document qui lui paraît propre à faciliter le développement d'une « *culture juridique* » dans son unité. Elle alerte ses collègues sur tout point particulier ou nouveau en lien avec les missions de sa structure (cellule, service...).

➤ Conseil juridique

La personne relais juridique apporte son appui à l'étude d'un dossier ou d'une question ; elle contribue ainsi à la préparation des décisions mais veille surtout à la sécurisation des actes administratifs.

➤ Suivi/gestion du contentieux

Elle assure l'actualisation du tableau de bord de gestion du contentieux pour les actes concernant son environnement professionnel de proximité.

Mission(s) ouverte(s) à des professionnels confirmés :

- rédaction de mémoires simples impliquant son unité,
- participation aux travaux du pôle juridique « *Préfecture* »,
- accès à la responsabilité de conseiller juridique,
- ...

Savoir-faire :

- connaître les structures et le fonctionnement de l'administration,
- connaître les bases du droit administratif,
- connaître de façon plus approfondie le domaine du droit dans lequel la personne relais juridique évolue,
- ...

Connaissances :

- savoir analyser, en premier niveau des textes, de la doctrine, de la jurisprudence,
- savoir écouter et identifier les points de vigilance en lien avec les questionnements d'un collègue,
- connaissance des structures de fonctionnement de l'administration française et de l'organisation juridictionnelle,
- ...

Conditions particulières d'exercice :

La personne relais juridique assure ses fonctions à « *temps partiel* ». Elle est donc confrontée à une gestion de ses activités. Il importe donc que sa « *fiche de poste* » explicite les contributions attendues en la matière.

Tendances d'évolution

- forte attente des services « opérationnels » pour disposer d'une veille juridique « *ad hoc* »,
- exigences de la sécurisation des actes administratifs (crédibilité des services dans tout contentieux),
- juridicisation des rapports « *Etat – citoyen* »,
-

Impact sur l'emploi type :

- quantitatif : Exigence d'une actualisation de ses connaissances qui implique des temps d'appropriation conséquents.
- qualitatif : La personne relais juridique se doit d'être vigilante sur l'évolution des conditions d'exercice des missions de son unité mais aussi sur les questions technico-économiques qui traversent l'activité de celle-ci.

Correspondance RIME : Assistant juridique page 438

Personne Référent Juridique

Définition synthétique

La personne référent juridique, outre ses compétences de généraliste qui en font une personne « ressource » est identifiée comme un membre du réseau maîtrisant un domaine spécifique en plus de celui du droit administratif ; c'est à ce titre qu'elle apparaît en qualité « d'expert ». Elle est à ce titre reconnue par ses pairs et assure donc à la demande de ceux-ci une fonction de veille et de conseil dans son ou ses domaines de compétences propres. Elle élabore à l'intention du réseau des documents de synthèse sur son thème d'expertise en liaison avec l'animateur. Elle peut enfin, à la demande de l'animateur ou du Service des Affaires Juridiques, réaliser des interventions lors d'actions de formation continue.

Activités principales :

➤ Veille juridique

La personne référent juridique constitue une base documentaire centrée sur son domaine de « spécialisation » ; elle assure son actualisation qui doit être conçue comme un complément « *ad hoc* » aux bases nationales. Elle concernera notamment le suivi des contentieux en cours. La base documentaire juridique concerne un domaine juridique identifié. La personne référent juridique contribue ainsi à la capitalisation des savoir-faire du réseau.

➤ Sensibilisation / Prévention

La personne référent juridique assure la diffusion de l'information et réalise tout commentaire de la jurisprudence qui lui apparaît opportun. Elle rédige des fiches thématiques correspondant à son domaine de spécialisation.

➤ Conseil juridique

La personne référent juridique apporte son appui à l'étude d'un dossier ou d'une question dans son domaine de spécialisation ainsi qu'à la préparation des décisions permettant la sécurisation des actes.

➤ Formation

Elle analyse les besoins dans son domaine, apporte ses conseils en ingénierie pédagogique (études de cas ...) et peut réaliser une ou des séquences de formation.

➤ Expertise

La personne référent juridique analyse les textes et commentaires de la jurisprudence relevant de son domaine. Elle assure toutes études approfondies d'un dossier ou d'une question sous l'angle juridique débouchant sur la proposition de solutions. Elle réalise enfin l'interprétation d'un texte avec une qualité d'« *expert* ».

- Suivi/gestion du contentieux

La personne référent juridique, sur délégation de ses supérieurs, assure la rédaction complète du mémoire et représente le service lors de la procédure orale ainsi que lors des référés.

Mission(s) ouverte(s) à des professionnels confirmés

- rédaction de mémoires complexes impliquant plusieurs services,
- appuis aux échelons nationaux (SG – SAJ),
- emploi de juriste spécialisé (niveau régional ou national),
-

Savoir-faire :

- savoir analyser des textes, de la doctrine, de la jurisprudence...,
- savoir rédiger un écrit juridique impliquant une pluralité de dimensions en prenant en compte des « *historiques* » souvent complexes,
- savoir représenter son institution, convaincre, soutenir une position,
- savoir organiser et enrichir un fonds documentaire,
- ...

Connaissances :

- connaissance approfondie de différents domaines du droit national, international ainsi que de son évolution,
- connaissance des structures de fonctionnement de l'administration française et des institutions communautaires voire internationales,
- dans certains domaines, la maîtrise de l'anglais juridique peut être nécessaire,
-

Conditions particulières d'exercice :

- savoir appréhender des questionnements complexes en intégrant les différentes étapes de la procédure,
- savoir s'imprégner et veiller à l'actualisation de la « *culture technique* » propre à ses interlocuteurs,
- savoir identifier les situations où une expertise sera nécessaire (élaboration d'une commande auprès d'un professionnel externe à l'administration).

Tendances d'évolution

- développement des activités inter-services,
- complexification des procédures (fréquence des « *appels* »),
- juridicisation des rapports « *Etat – citoyen* »,
- rôle croissant des dispositions européennes,
-

Impact sur l'emploi type :

- quantitatif : évolution marquée vers des mutualisations inter-départementales et inter services (travail en « *réseau* » croissant).
- qualitatif : la complexification des procédures et l'impact des normes européennes impliquera une vigilance soutenue dans l'actualisation des connaissances et une grande rigueur dans la gestion de son temps d'activité.

Correspondance RIME : Consultant juridique page 436

Animateur Réseau Juridique

Définition synthétique

A l'écoute des directions et services, l'animateur constitue un relais privilégié du service des affaires juridiques. Il assure une fonction de veille en matière juridique et contentieuse et a en charge le développement et la cohésion du réseau. Etant à l'interface des services de terrain et de l'administration centrale, il lui incombe d'alerter ses interlocuteurs au SG/SAJ sur les difficultés rencontrées. Il formule, en lien avec les directions concernées, les propositions les mieux à même d'assurer une mise en œuvre cohérente des textes. Il a en responsabilité l'orientation générale de l'activité du réseau en étant à la fois «*carrefour*» et «*chef d'orchestre*».

Activités principales :

➤ Veille juridique

L'animateur exploite l'actualité juridique et constitue la/les base(s) documentaire(s) en lien avec les membres du réseau et les contributions du SG/SAJ. Il coordonne l'élaboration et valide les fiches thématiques produites par le réseau. Il assure la diffusion des informations ainsi obtenues.

➤ Consultation / Prévention

L'animateur est à l'écoute des personnels et des services afin d'identifier les problèmes rencontrés, proposer des actions et faciliter leur mise en œuvre. Il est responsable de l'information sur l'activité du réseau en direction des responsables locaux et nationaux, il assure la «*promotion*» du réseau en valorisant ses activités et son mode de fonctionnement coopératif.

Il peut proposer des modes organisationnels auprès des responsables locaux et nationaux, et assurer une aide au choix de l'autorité supérieure : régularité juridique, opportunité politique.

Il diffuse vers le réseau les informations, avis, documentations adressés par le SG/SAJ ; symétriquement, il alerte le SG/SAJ sur des points particuliers ou nouveaux et sur des difficultés récurrentes rencontrées par les directions et services dans la mise en œuvre de certaines procédures. Il alerte les membres du réseau et le SAJ sur des points particuliers à propos des jugements de TA posant problème ou marquant un changement de jurisprudence ou concernant de nouveaux contentieux.

➤ Conseil juridique

L'animateur de réseau apporte ponctuellement une aide lorsque aucune réponse n'a pu être trouvée par la mobilisation des membres du réseau de son service ou de plusieurs services. Il sollicite l'appui du SG/SAJ pour les questions délicates ainsi qu'en cas de doute ou d'absence de réponse validée au niveau local.

➤ Formation

Il analyse les besoins de formation pour les membres du réseau, (besoins collectifs et besoins individuels) et assure pour les PRJ la mise en œuvre des actions de formation collectives en lien avec les acteurs concernés : SG/SAJ, Délégués régionaux à la formation continue des personnels, établissements d'enseignement supérieur...

➤ Expertise

L'animateur de réseau donne, sur demande, son interprétation des textes et sollicite l'appui des experts du SG/SAJ dans les mêmes conditions que pour le conseil juridique.

➤ Suivi/gestion du contentieux

L'animateur peut apporter ponctuellement son aide à la rédaction des mémoires en défense et à l'exécution des jugements pour des affaires complexes et/ou nouvelles

L'animateur assure un appui méthodologique aux personnes relais juridiques dans l'exercice de leurs missions. Il peut assurer un travail de relecture des projets d'actes ou de mémoires.

Mission(s) ouverte(s) à des professionnels confirmés :

- accès à des emplois de cadre juridique au niveau national,
- accès à des emplois de chef de projet, de cadre supérieur,
-

Savoir-faire :

- savoir identifier, en lien avec le collège des chefs de service déconcentrés et les services centraux (SG/SAJ) des objectifs pour une communauté professionnelle oeuvrant en réseau,
- savoir valoriser savoirs et savoir-faire de cette communauté et en assurer le développement en lien avec le développement des missions et des attentes des directions et services,
- savoir vulgariser une réponse à connotation juridique,
- savoir analyser un dossier complexe en mettant en évidence les principaux points de droit,
- savoir représenter, convaincre, suggérer, soutenir une position,
- savoir mettre en perspective les différents domaines du droit notamment afin de favoriser des anticipations dans la bonne gestion des projets des directions et services.
- ...

Connaissances :

- avoir une excellente connaissance de l'ensemble des branches du droit et notamment des contentieux et de leur évolution,
- avoir une bonne connaissance des structures et du fonctionnement des services de l'Etat au niveau central et déconcentré,
- maîtriser les procédures d'élaboration de textes et de règlement des litiges,...

Conditions particulières d'exercice :

- disponibilité pour assurer au plus près des services l'appui des personnes ressources confrontées à des problématiques complexes formulés en outre en « urgence »,
- savoir s'imprégner de la multiplicité des « *cultures techniques* » de ses interlocuteurs » ;

Tendances d'évolution

- développement des activités inter-services,
- attente croissante de veille juridique de la part des services opérationnels,
- juridicisation des rapports « *Etat – citoyen* »,
- rôle croissant des dispositions européennes,
-

Impact sur l'emploi type :

- quantitatif : l'animation d'un réseau regroupant une vingtaine de départements paraît à l'expérience une optima pour équilibrer les différentes fonctions. Une réduction de l'aire géographique peut entraîner une déresponsabilisation de fait des services.
- qualitatif : la complexification du travail demandera plus de capacités d'analyse, d'ouverture sur l'ensemble des activités de son institution et de la rigueur dans la gestion de son temps d'activité.

Correspondance RIME : Cadre juridique page 434

Conseiller juridique

Définition synthétique

Le conseiller juridique participe à l'élaboration et/ou à la mise en oeuvre ainsi qu'au suivi de la réglementation. Il traite des dossiers contentieux, conseille et donne des avis juridiques. Il peut être affecté aussi bien dans une structure d'administration centrale que dans un service déconcentré (régional ou départemental).

Activités principales :

➤ Veille juridique

Le conseiller juridique exploite l'actualité juridique et élabore la/les base(s) documentaire(s) correspondant à son/ses domaine(s) d'activité.

➤ Sensibilisation / Prévention

Le conseiller juridique assure une écoute active des personnels et des services afin d'identifier les problèmes rencontrés, proposer des actions et faciliter leur mise en oeuvre. Il réalise des actions d'information – formation à l'opportunité de la publication de toute nouvelle norme notamment afin de prévenir le contentieux.

➤ Conseil juridique

Le conseiller juridique participe à la définition de stratégies en matière de défense contentieuse et conseille dans les domaines juridiques de la compétence du service. Il élabore tout document notamment des projets de notes de doctrine.

➤ Formation

Il analyse au sein de son entité administrative les besoins de formation, (besoins collectifs et besoins individuels) et contribue à la mise en oeuvre des actions de formation collectives en lien avec les services fonctionnels concernés.

➤ Expertise

Le conseiller juridique peut formuler son interprétation des textes. Il lui incombe de solliciter, dans les cas les plus complexes l'appui d'experts membres de l'administration et/ou d'experts externes à celle-ci. Dans ce dernier cas, il prépare le cahier des charges de l'expertise et veille en premier niveau à la bonne réalisation de la prestation.

➤ Suivi / gestion du contentieux

Le conseiller juridique traite de dossiers juridiques, élabore des mémoires contentieux et représente des intérêts de l'Etat devant les tribunaux (audiences, plaidoiries...). et apporte un conseil en matière de transaction et d'exécution des décisions juridictionnelles.

Mission(s) ouverte(s) à des professionnels confirmés :

- accès à des emplois de cadre juridique au niveau national ou régional,
- accès à des emplois de juriste spécialisé (niveau national ou communautaire),
-

Savoir-faire :

- aisance rédactionnelle,
- capacité d'analyse de dossiers contentieux et réglementaires,
- capacité à formuler des solutions,
- savoir défendre les intérêts de l'Etat,
- savoir négocier,
- capacité au travail en équipe,
- capacité à assurer des formations le cas échéant,
- ...

Connaissances :

- connaître les fondamentaux du droit et du domaine juridique dont est chargée la direction ou le service,
- connaître les procédures d'élaboration des textes et les procédures de règlement des litiges,
- connaître les structures et le fonctionnement des services (ministère d'affectation et ses services déconcentrés, Préfectures, autres ministères, Secrétariat général du Gouvernement, Conseil d'Etat, juridictions...),
-

Conditions particulières d'exercice :

- disponibilité pour assurer au plus près des services les appuis demandés,
- savoir s'imprégner de la multiplicité des « *cultures techniques* » de ses interlocuteurs tout en assurant l'entretien de ses connaissances juridiques.

Tendances d'évolution

- facteurs-clés de l'évolution

- développement des activités inter-services,
- attente croissante de veille juridique de la part des services opérationnels,
- juridicisation des rapports « *Etat – citoyen* »,
- rôle croissant des dispositions européennes.
-

- impact sur l'emploi type :

- quantitatif : Le développement des procédures contentieuses mais aussi les attentes de supports de « *vulgarisation juridique* » afin de prévenir ceux-ci, paraissent marquer ce type d'emploi.
- qualitatif : La complexification du travail juridico - administratif demandera plus de capacités d'analyse, d'ouverture sur l'ensemble des activités de son institution et une grande rigueur dans la gestion de son temps d'activité.

Correspondance RIME : Consultant juridique page 436

Chapitre IV

De l'ingénierie publique à l'appui au développement durable des territoires

I – Quelques éléments d'histoire

Chacun d'entre nous associe au nom de Sully son célèbre précepte :

« Pâturage et labourage sont les deux mamelles dont la France est alimentée, les vraies mines et trésors du Pérou ».

Cependant, l'évocation de cet éloge de l'agriculture efface une facette importante de son activité au service du roi Henri IV. Il fut en effet le premier titulaire de la charge de Grand Voyer de France. La fonction de « voyer », tombée à présent en désuétude, est issue du mot latin « viaris » : voie. Sous l'Ancien Régime, les voyers sont chargés de l'entretien et de l'inspection des chemins mais aussi des voies d'eau. Ils peuvent aussi être considérés comme les prédécesseurs des urbanistes puisqu'ils eurent la responsabilité de veiller à l'alignement des rues. Ils avaient en effet le pouvoir de sanctionner les propriétaires qui, par des constructions privées, empiétaient sur les rues.

Tout au long du XIX^{ème} siècle, ces personnels seront placés sous l'autorité du ministère de l'Intérieur afin de garantir le développement des chemins vicinaux, gage du désenclavement des campagnes. A partir de 1836, ces agents relèvent de l'autorité des Préfets et des Conseils généraux et il leur est possible de répondre, moyennant rémunération spécifique, à des demandes d'intervention formulées par les maires. A l'opposé de ce souci de gestion de proximité, il convient de noter que les grandes routes étaient placées sous l'autorité du ministère des Travaux publics tant au regard de la forte technicité exigée pour leur construction que du fait de leur vocation nationale.

En aval du premier conflit mondial, les services du Génie rural vont apporter une contribution éminente dans l'extension du réseau électrique. Les pouvoirs publics leur confient cette mission car ils considèrent que le développement de l'agriculture, désormais privée de très nombreux hommes, passe pour une large part par la mécanisation des tâches. En outre, ils font le constat que la création des réseaux électriques ne peut être raisonnablement assurée par des sociétés privées à la

différence de ce qui a été mis en œuvre dans les agglomérations. En effet, ces entreprises considèrent ces opérations comme insuffisamment rentables et se sont déditées. La création de sociétés d'intérêt collectif agricole est par ailleurs encouragée par les pouvoirs publics : elles s'avèreront être des maîtres d'ouvrages performants.

Une logique assez similaire se met en place lors des grands programmes de reconstruction. Dès les années 1950, les services du Génie rural se voient confier par les pouvoirs publics des vastes actions d'équipement. Il s'agissait d'assurer, dans les meilleurs délais possibles, une parité d'équipement entre villes et campagnes. L'adduction d'eau potable puis l'assainissement furent des chantiers prioritaires. Mais les équipes du « *Génie rural* » vont développer, notamment en aval de la création des directions départementales de l'agriculture en 1964, d'autres compétences. Les équipes d'ingénierie publique interviennent en matière d'aménagements fonciers et hydrauliques, consolident les voiries rurales et forestières, assurent des constructions publiques telles que places de villages, salles polyvalentes, participent à la modernisation d'équipements agroalimentaires, s'engagent dans la gestion des déchets... et plus récemment apportent leurs conseils en matière de gestion de services publics.

Les différentes lois de décentralisation vont, à compter de 1983 – 1985, faire évoluer le périmètre d'action des services d'équipement publics. Les services des Conseils généraux vont prendre en charge directement la programmation de nombres de prestations considérées comme relevant d'une administration de proximité. Les services des DDAF se concentrent alors sur des actions structurantes et sur des projets à haute valeur ajoutée techniques. Ils accordent toujours beaucoup d'attention aux demandes formulées par les collectivités les plus modestes à l'instar de l'action des DDE et ils modulent ainsi leurs engagements en fonction des offres de prestation de l'ingénierie privée.

Les autorités préfectorales ont en outre le souci de coordonner les appuis proposés par les deux directions départementales, l'offre conjointe de service se développe. Elle conduit incontestablement à une plus grande efficacité des moyens publics. Au tournant des années quatre-vingt-dix, la gestion des appuis à l'agriculture requiert des ressources en personnels conséquentes. Les équipes de direction sont conduites à des arbitrages internes en faveur des politiques publiques dédiées à l'agriculture mais aussi à la gestion de l'environnement : police de l'eau, gestion des zones « *Natura 2000* »...

A compter du 10 septembre 2001 et de manière renforcée depuis le 8 janvier 2004, date d'entrée en vigueur d'une nouvelle réforme du code des marchés publics, l'ingénierie publique est placée dans le champ concurrentiel. Ces dispositions, portées pour partie par le droit communautaire, s'appliquent dès le premier euro. Elles ont conduit les services des DDAF à mettre en oeuvre une comptabilité de type

analytique qui leur permet de présenter leurs offres dans la plus grande transparence.

Cette réforme a en outre ouvert la question des domaines dans lesquels l'ingénierie publique devait concentrer ses activités. Des scénarios d'évolution sont élaborés⁴⁰ : ils mettent en avant de fortes attentes sociales en matière de politiques de prévention et de gestion des risques naturels : inondations, avalanches, pollutions de nappes... mais aussi l'attachement de nombreux élus de communes rurales modestes à une présence active des services techniques de l'Etat.

Dès lors, la notion d'ingénierie d'appui territorial a été perçue comme fédératrice. Elle s'est concrétisée par une valorisation de l'assistance à la maîtrise d'ouvrage et par le portage des politiques publiques. Ce second volet est souvent formulé au travers de l'expression « *Le dire de l'Etat* ». Parallèlement, le développement des capacités de traitement automatisé de données géographiques a conféré aux directions départementales une légitimité renforcée. La maîtrise de systèmes d'information géographique permet en effet d'accompagner les acteurs locaux dans leurs projets et de faire valoir les politiques prioritaires de l'Etat.

II – L'appui au développement durable des territoires : un enjeu sociétal majeur

La mise en œuvre des engagements pris à l'issue du Grenelle de l'Environnement (2007) et l'évolution des priorités d'action publique conduisent les ministères chargés de l'agriculture et de l'équipement à conjuguer leurs ressources. La création des DDEA, d'abord à titre expérimental (2006 - 2007), puis leur généralisation accélère les mutations de l'ingénierie publique.

Les priorités s'articulent dès lors autour des problématiques de la prévention des risques, de l'expertise en matière énergétique, de la préservation de la biodiversité... Les pouvoirs publics considèrent par ailleurs que les services déconcentrés n'ont pas vocation à entrer en concurrence avec des prestataires privés. Les activités de maîtrise d'œuvre assurées dans le champ concurrentiel doivent cesser d'ici fin 2011. Sont par contre maintenues les prestations de solidarité réalisées au bénéfice des communes les plus modestes. L'assistance technique fournie par l'Etat pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire (ATESAT) est ainsi confirmée dans son rôle d'appui à un aménagement équilibré des territoires.

Les fortes compétences techniques mais aussi économiques et réglementaires des personnels oeuvrant dans le domaine de l'ingénierie publique sont appelées à

⁴⁰ L'étude confiée en 2001 – 2002 à l'Observatoire des missions et des métiers a mis en évidence quatre scénarios, dont deux identifiés comme plus particulièrement pertinents.

(Cf. http://omm.agriculture.gouv.fr/documents/et_filiieres_emploi/rapport_ingenierie.publique.pdf)

contribuer au repositionnement de l'action publique. Celle-ci a trouvé une nouvelle légitimité dans des fonctions d'ensemblier, de facilitateur de projets, de médiateur... notamment dans les domaines de l'eau, de la gestion des déchets, de la gestion des services publics, de l'accompagnement de l'intercommunalité... L'Etat affirme sa posture de stratège et de partenaire, garant de l'intérêt général.

Les Secrétaires généraux du MEEDDAT et du MAP énoncent les champs d'action prioritaire d'une ingénierie au service du développement durable⁴¹. Parmi les douze retenus, citons plus particulièrement ceux qui ressortent des activités réalisées assez largement par des personnels gérés par le MAP :

- la protection et la gestion de la nature et le développement du génie écologique, la constitution de trames vertes et bleues de préservation des milieux et de la biodiversité, l'ajustement des pratiques agricoles,
- l'évaluation environnementale, sociale et économique dans un souci de développement durable des territoires,
- la planification et la sécurité dans le domaine de l'eau (volets qualitatifs et quantitatifs),
- l'assistance à la gestion des services publics locaux et des observatoires départementaux de l'eau,
- ...

Ces évolutions, identifiées néanmoins par certains agents comme une « *mutation* », paraissent impliquer plusieurs dispositions.

1. une explicitation du nouveau cap. Au-delà de présentations par les équipes de direction, l'engagement de l'encadrement de proximité semble ici crucial,
2. l'identification après concertation des priorités locales en lien avec les autorités préfectorales, les échelons régionaux du MEEDDAT et du MAP mais aussi sans doute des structures à compétences scientifiques et techniques,
3. le développement de mutualisations d'expertises au travers de réseaux, afin de valoriser des compétences rares,
4. un accompagnement des personnels au travers de structures d'écoute, de conseil, de formation et d'orientation.

Les personnels qui ont été sollicités durant la présente étude ont tous mis en avant leur motivation professionnelle notamment au travers de la mise en avant de leurs savoirs et savoir-faire techniques.

Ils ont en outre intégré que leurs missions comporteraient dorénavant une dimension régaliennne significative et qu'un développement de leurs connaissances juridiques, économiques et réglementaires était plus que jamais à l'ordre du jour pour conforter leur professionnalisme.

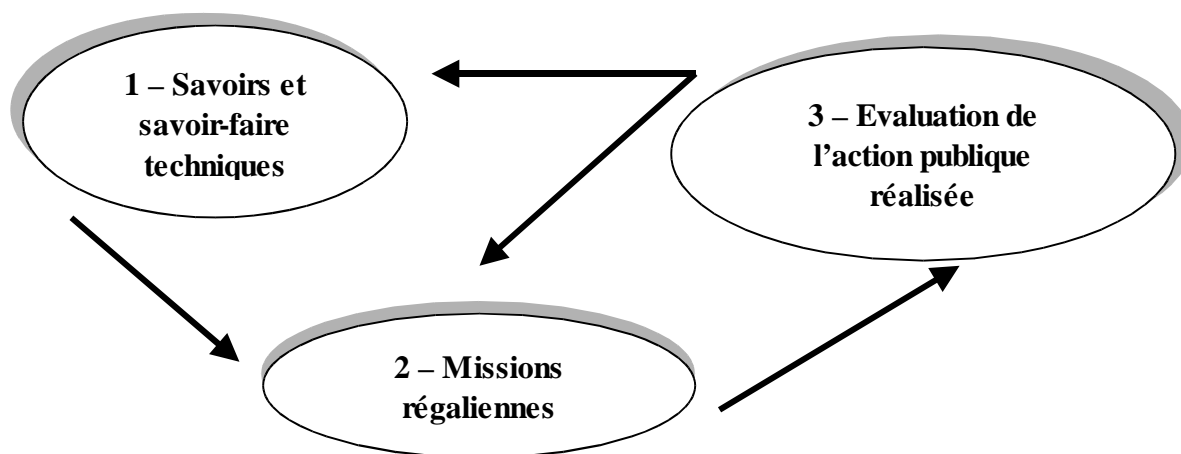
⁴¹ Cf. Lettre des deux secrétaires généraux en date 22 juillet 2008 relative à l'évolution des activités d'ingénierie et modalités de retrait du champ concurrentiel.

Par ailleurs, des fonctions de médiateur, de facilitateur de projet impliquent une maîtrise toujours plus affirmée des savoir-faire relationnels, de la capacité à analyser des jeux d'acteurs souvent complexes. Ces perspectives d'évolution des compétences et de nouvelles postures au travail se sont parfois traduites par l'expression d'un sentiment d'incertitude et un questionnement personnel quant à l'avenir professionnel.

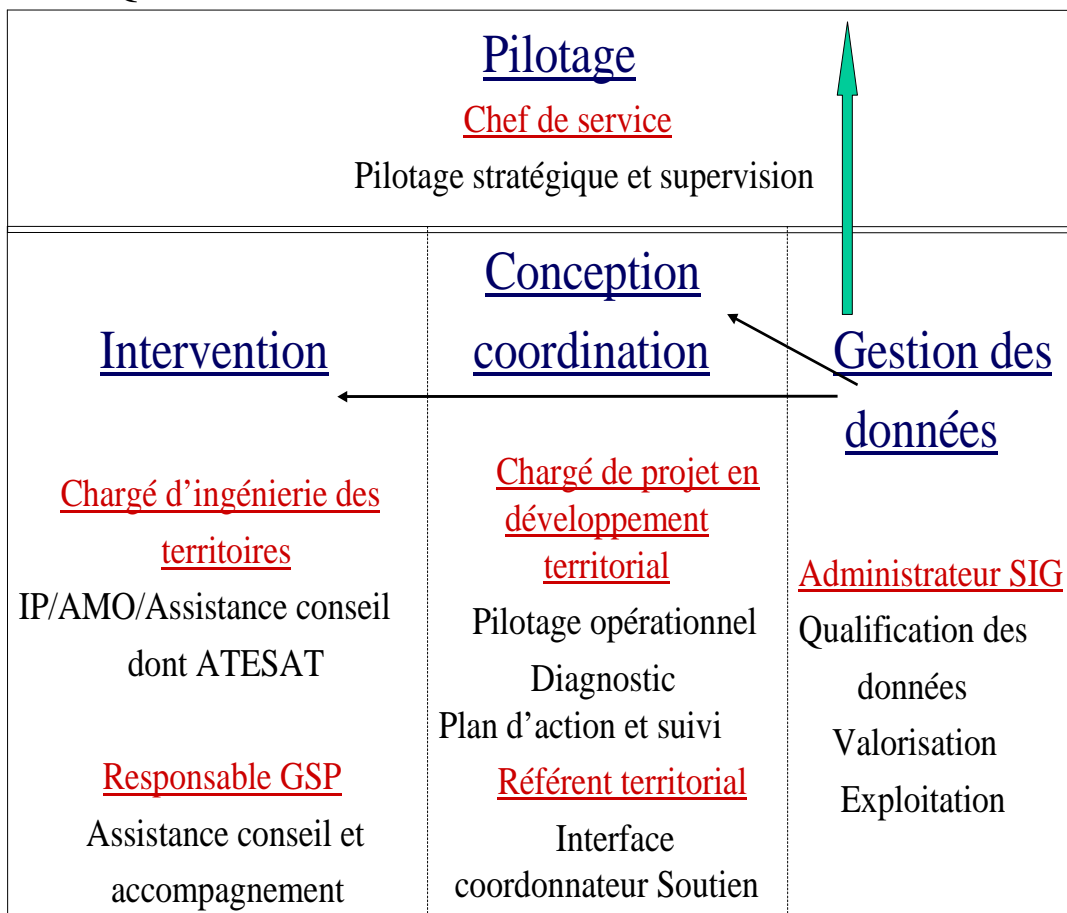
Plus rares ont été ceux qui ont pris conscience que l'action publique impliquerait non seulement un « *rendre compte* » somme toute classique, mais des capacités d'évaluation. Par évaluation, nous entendons ici non pas un bilan d'activité qui fait état des moyens mobilisés mais une analyse « *à froid* » qui questionne la pertinence de l'action réalisée afin d'être mieux à même d'engager des actions futures. Cette réflexivité individuelle mais aussi collective sera vraisemblablement sollicitée par les cadres dirigeants.

Compétences techniques, régaliennes et d'évaluation ne sont nullement en concurrence. Elles apparaissent bien au contraire complémentaires.

La compétence technique légitime l'intervention régalienne. Une activité régalienne offre des matériaux privilégiés pour engager une évaluation



Quatre niveaux d'intervention et six familles de métiers



Le tableau ci-dessus présente en synthèse les quatre niveaux d'intervention que peuvent assurer les services. Il identifie enfin six familles de métiers que les fiches d'emploi s'attachent à décrire.

L'emploi-type de secrétaire-assistant (e) dans un service à finalité technique complète tout naturellement cette présentation

Chef de service IAT – Développement durable des territoires

Définition synthétique

Le chef de service IAT contribue à la construction d'observatoires des territoires. Il participe au sein du comité de direction et sous l'autorité du directeur à une vision stratégique de développement des territoires ruraux ou péri-urbains dans une logique de mise en œuvre de politiques publiques prioritaires qu'il impulse. Cette mise en œuvre s'appuie sur une large variété de champs d'intervention tant au plan réglementaire que technique pour trouver les meilleures synergies et faciliter l'émergence de projets structurants des territoires. Il s'appuie sur des collaborateurs aux champs d'intervention complémentaires. Il doit donc manager le service et veiller au fonctionnement et à la cohésion des équipes pour faciliter les synergies.

Activités principales

- il élabore en relation avec les différents partenaires concernés (élus, professionnels, CODIR) la stratégie territoriale du service, il la partage (communication interne vers les équipes et externe vers les élus et partenaires),
- il organise le travail en fonction des priorités arrêtées : planification, programmation, validation des plans d'action et évaluation. Il gère les ressources disponibles à la réalisation des objectifs (moyens humains, financiers et logistiques) en veillant à la meilleure efficacité et à la meilleure efficience, .
- il veille à faciliter une ambiance propice au travail et à la collaboration : action sur la motivation des collaborateurs et valorisation des agents. Il adapte donc son mode de management en fonction des situations (directif en cas de crise, persuasif dans une logique d'accompagnement individualisé, participatif voire déléguatif pour les collaborateurs les plus investis),
- il décide, arbitre si nécessaire et rend compte à sa hiérarchie.

Savoir-faire :

- aptitude au management et à la gestion du changement dans un contexte en évolution : pilotage des ressources humaines, budgétaires et matérielles,
- capacité à l'accompagnement individualisé des collaborateurs (compétences) et des carrières,
- capacité de synthèse sur des domaines divers, souvent contingents et de compréhension des interactions possibles ou apparentes,
- sens de l'anticipation et capacité à identifier les signes éventuels de dysfonctionnement,
- sens de la négociation : savoir-faire relationnel vis à vis de partenaires nombreux et aux intérêts pas toujours convergents. Résistance au stress.

Connaissances :

- techniques et réglementaires de base,
- Code général des collectivités territoriales et décentralisation,
- Code rural, de l'environnement, de la construction et du logement (dans une logique DDEA),
- réseaux de travail et d'échanges professionnels dans un cadre multipartenarial élargi (CEMAGREF, enseignement supérieur, CETE, CERTU...).

Conditions particulières d'exercice :

- capacité à donner du sens dans un contexte de forts changements,
- appui à la mise en place d'une nouvelle culture liée à l'évolution des missions et à l'évolution des organisations (fusion de structures),
- dimension multi-partenariale de la fonction ; Préfet, collectivités locales, agence de l'eau, autres services de l'Etat. Travail en réseau et « *management en réseau* » dans la conduite des projets.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution :

- nouvelle posture de l'Etat vers l'aide à l'émergence de projets et non plus en matière de maîtrise d'œuvre.
- judiciarisation de la société et forte attente sur les aspects environnementaux et de biodiversité,
- rationalisation par la RGPP : approche économique

- impact sur l'emploi-type :

- élargissement des compétences à acquérir : socle technique à préserver mais élargi au juridique, à l'analyse financière, au droit des collectivités etc.
- qualitatif : complexification du travail, demandera plus de capacités d'analyse, d'ouverture,

Positionnement vis à vis du régalien et recherche de synergies. Les services IAT et de police de l'eau doivent être complémentaires dans leurs missions de prestataire pour l'un et de garant de la légalité pour l'autre : tous deux ayant en commun la mise en œuvre de politiques publiques prioritaires déclinées sur un territoire donné.

Compte-tenu de la multiplicité et de la complexité des champs d'intervention, les responsabilités confiées au chef de service IAT s'appuieront sur une expérience solide et une capacité de recul. Selon les profils rencontrés dans les structures, la fonction chef de service IAT pourra être dimensionnée en unités

ou d'équipes de travail à positionnement hiérarchique à géométrie variable en fonction des spécificité puis des DDT.

Correspondance RIME : Responsable sectoriel page 58

Chargé de projet en développement territorial

Définition synthétique

Le chargé de projet en développement territorial est un assemblier qui met en œuvre sur le terrain les politiques publiques relevant des objectifs stratégiques du service. Son rôle consiste à suivre les étapes de réalisation d'opérations d'aménagement, à coordonner les acteurs, à animer les équipes. Outre la maîtrise des domaines techniques et réglementaires, il doit avoir des qualités relationnelles, le sens de la persuasion notamment quand le projet n'émane pas d'une demande spontanée d'élus mais de l'application territoriale d'une politique de l'Etat à connotation régaliennne. Dans ce cas, il doit adopter une posture facilitant l'émergence de projets structurants.

Activités principales :

- il porte une vision stratégique du développement des territoires en faisant valoir les politiques de l'Etat,
- il élabore avec les élus et les services des collectivités locales compétentes des stratégies de développement. Pour cela, il organise ou participe aux échanges, veille à la circulation de l'information, anime les réseaux de travail,
- il suit les opérations, évalue leur niveau de réalisation, veille au respect du cahier des charges et rend compte à sa hiérarchie.

Savoir-faire :

- mettre en avant une vision systémique embrassant parfois plusieurs domaines d'activités (aménagement, environnement, évaluation des risques naturels, économie..),
- mobiliser les ressources pertinentes et les connaissances adaptées à la réalisation de projets,
- sens de l'anticipation et capacité à identifier les éléments facilitateurs et les contraintes,
- sens de la négociation : savoir-faire relationnel vis à vis de partenaires nombreux et aux intérêts pas toujours convergents. Résistance au stress,
- développer une pratique continue de terrain.

Connaissances :

- techniques et réglementaires de base,
- Code général des collectivités territoriales et décentralisation,
- Code rural, de l'environnement, de la construction et du logement (dans une logique DDEA),
- réseaux de travail et d'échanges professionnels dans un cadre multi partenarial

élargi (CEMAGREF, enseignement supérieur, CETE, CERTU....).

Conditions particulières d'exercice :

- déplacements, disponibilité intellectuelle,
- nouvelle culture liée à l'évolution des missions et aux relations de l'Etat avec les porteurs de projets ou les commanditaires (Ministère, Préfet, élus, collectivités locales, auto saisine),
- positionnement vis à vis du régalien et recherche de synergies avec les services de police de l'eau et de complémentarités dans la mise en œuvre de politiques publiques prioritaires déclinées sur un territoire donné.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution :

- nouvelle posture de l'Etat vers l'aide à l'émergence de projets et non plus en matière de maîtrise d'œuvre exclusive,
- judiciarisation de la société et forte attente sur tous les aspects environnementaux,
- rationalisation par la RGPP : approche économique.

- impact sur l'emploi- type :

- élargissement des compétences à acquérir : socle technique à préserver mais élargi au juridique, à l'analyse financière, au droit des collectivités et au management...
- qualitatif : complexification du travail, demandera plus de capacités d'analyse, d'ouverture,
- élargissement des compétences aux missions territoriales des DDEA : logement, construction, accessibilité.

Correspondance RIME : Chef de projet de l'Etat sur le territoire page 270

Chargé d'ingénierie des territoires

Définition synthétique

Le chargé d'ingénierie des territoires produit ou conduit les études nécessaires à la réalisation de projets et apporte une expertise technique en conseil dans le cadre de politiques prioritaires dans le champ de l'ATESAT (assistance technique fournie par l'Etat pour des raisons de solidarité et d'aménagement du territoire) ou dans le cadre d'opérations techniques à forte valeur ajoutée les sortant du champ concurrentiel.

Activités principales :

- il recueille toutes les données nécessaires au projet : cadastrales, topographiques, géologiques, urbanistiques...
- il participe à la définition du projet : établissement des plans et des profils, relevé des mètres, identification des solutions techniques,
- il participe à l'analyse des offres travaux, et assiste le maître d'ouvrage dans le suivi de son projet.

Savoir-faire :

- respecter les consignes techniques et les délais,
- faire le lien entre l'opération conduite et le projet plus global servi par cette opération,
- être capable de proposer au maître d'ouvrage les décisions adaptées en cas d'urgence (interruption du chantier pour non-conformité par exemple),
- aider à la mobilisation des ressources pertinentes et avoir les connaissances nécessaires au suivi des projets,
- sens de l'anticipation et capacité à identifier les éléments facilitateurs et les contraintes,
- sens de la négociation : savoir faire relationnel vis à vis de partenaires nombreux,
- développer une pratique continue de terrain.

Connaissances :

- techniques et réglementaires de base,
- code général des collectivités territoriales et décentralisation,
- code rural, de l'environnement, de la construction et du logement (dans une logique DDEA),
- réseaux de travail et d'échanges professionnels dans un cadre multi partenarial élargi (CEMAGREF, enseignement supérieur, CETE, CERTU....).

Conditions particulières d'exercice :

déplacements, disponibilité intellectuelle, nouvelle culture liée à l'évolution des missions et aux relations de l'Etat avec les collectivités locales.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution :

- nouvelle posture de l'Etat vers l'aide à l'émergence de projets et non plus en matière de maîtrise d'œuvre exclusive. Sortie du champ concurrentiel de l'IP et redéploiement des compétences vers l'assistance et le conseil. Désengagement progressif de l'IP et accompagnement individuel,
- judiciarisation de la société et forte attente sur les aspects environnementaux et de biodiversité : prise en compte de la dimension développement durable dans les projets.

- impact sur l'emploi type :

- élargissement des compétences à acquérir : socle technique à préserver dans un contexte de désengagement en IP,
- qualitatif : complexification du travail, demandera plus de capacités d'analyse, d'ouverture

Positionnement vis à vis du régalien et recherche de synergies

- Intégration dans une dimension DDEA et élargissement des fonctions aux thématiques :
 - de développement durable des villes des quartiers et des logements,
 - d'accessibilité, de transports et de gestion environnementale,
 - de gestion des risques naturels, chimiques et technologiques,
 - de gestion des risques et de la ressource en eau.,

Correspondance RIME : Chef de projet ingénierie publique page 282

Administrateur des Systèmes d'Information incluant la dimension Géographique

Définition synthétique

L'administrateur SIG est responsable des données territoriales, de leur politique d'acquisition, de gestion et de référencement notamment dans le domaine de l'eau de l'assainissement et des déchets. Il veille à la mise à disposition des données et participe aux dispositifs de partage et de connaissances interministériels en particulier dans le cadre de la gestion des risques.

Activités principales :

- documenter, gérer et maintenir les données contenues dans les bases de données territoriales,
- répondre aux demandes des services et des responsables de projets de développement territorial,
- participer à la mise en place et à l'activité d'observatoires partenariaux.

Savoir-faire :

- maîtriser les notions d'analyse spatiale,
- élaborer les outils de mise à disposition, d'exploitation et de diffusion des données en interne comme en externe,
- développer un sens du relationnel et de l'accompagnement à l'expression d'un besoin lié à un enjeu de connaissance d'un territoire donné,
- capacité d'écoute et d'analyse.

Connaissances :

- maîtrise des outils techniques d'administration et de gestion des données,
- connaissances juridiques (propriété intellectuelle, règles de confidentialité, utilisation des données publiques),
- connaissance des enjeux stratégiques de la structure et de leur évolution,
- connaissance des réseaux de travail dans un cadre multi partenarial (CEMAGREF, Enseignement supérieur, autres services de l'Etat).

Conditions particulières d'exercice :

Prestataire de service et d'aide à la décision

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution :
nouvelle posture de l'Etat vers l'aide à l'émergence de projets et non plus en matière de maîtrise d'œuvre exclusive.
- impact sur l'emploi-type :
 - fonction essentielle d'aide au management et à la connaissance des territoires.
Enjeux de compatibilité des outils entre partenaires,
 - évolution dans la gestion des données selon une dimension DDEA :
environnement, logement, accessibilité et réseaux.

Correspondance RIME : Administrateur en systèmes d'information et de communication page 508 (*toutefois, la dimension géographique est absente*).

Responsable Gestion de services publics (GSP)

Définition synthétique

Le responsable GSP assure une assistance conseil aux collectivités locales pour la passation de leurs contrats de délégation de service public et pour le suivi des contrats.

Activités principales :

- mettre en œuvre le suivi du déroulement des contrats et rédiger les rapports d'analyse,
- apporter les conseils techniques et réglementaires aux collectivités locales,
- conseiller les collectivités sur la gestion de leur patrimoine AEP et assainissement en particulier sur le choix du mode de gestion régie/délégation,
- tenir à jour les bases GSP,
- contribuer au développement de l'expertise pour le compte de l'Etat (contrôle de légalité notamment).

Savoir-faire :

- aptitude à la négociation, à la communication et à l'animation,
- aptitude au travail en équipe et en réseau,
- capacité d'analyses juridiques financières et techniques.

Connaissances :

- connaissances techniques en gestion des services publics (notamment en alimentation en eau potable, assainissement) - Loi Sapin,
- Code des marchés publics,
- Code général des collectivités territoriales et décentralisation,
- Code rural et de l'environnement,
- réseaux de travail et d'échanges professionnels dans un cadre multipartenarial élargi (CEMAGREF, enseignement supérieur, CETE, CERTU....).

Conditions particulières d'exercice :

- rapport de proximité avec les élus,
- forte valorisation de la fonction.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution :
 - montée en puissance des missions d'AMO et donc de GSP,
 - nouvelles missions en appui à l'ONEMA.

- impact sur l'emploi- type : sans incidence sur le fond.

Correspondance RIME : pas à ce jour.

Référent territorial

Définition synthétique

Le référent territorial exerce une activité de veille des territoires et de conseils destinés aux acteurs locaux. Il fait valoir la valeur ajoutée du rôle de l'Etat et son activité est mobilisée selon un plan de travail pré défini ou rattaché à des priorités de l'action de l'Etat. L'activité du référent territorial se caractérise par des préconisations opérationnelles et la formulation d'avis.

Activités principales :

- alerter et informer les acteurs locaux sur la cohérence globale de leurs projets ou de leurs interventions en reliant les initiatives partielles à un projet d'ensemble en matière d'aménagement,
- assurer des fonctions d'ensembliser des différents services afin d'assurer aux collectivités locales une intervention concertée des services,
- assurer un soutien méthodologique et un suivi au service des collectivités en lien avec les chargés de projets de développement territorial,
- faciliter les interfaces entre les collectivités et les autres acteurs sur des questions d'aménagement (eau, déchets, risques, ...) en suscitant des partenariats formalisés.

Savoir-faire :

- mettre en avant une vision systémique intégrant toutes les dimensions d'un dossier ou d'une opération (aménagement, environnement, risques, économie, ...) permettant de rechercher et d'optimiser des solutions adaptées dans un environnement en évolution,
- exprimer un point de vue clair permettant des choix et des arbitrages éclairés entre plusieurs stratégies,
- développer une pratique continue de terrain et faciliter les coopérations, les échanges, les synergies,
- seconder les chefs de projet d'aménagement territorial en suivant les opérations et en adoptant une posture de veille technique et réglementaire.

Connaissances :

- techniques et réglementaires de base,
- Code général des collectivités territoriales et décentralisation,
- Code rural, de l'environnement, de la construction et du logement (dans une logique DDEA),
- réseaux de travail et d'échanges professionnels dans un cadre multi partenarial

élargi (CEMAGREF, enseignement supérieur, CETE, CERTU....).

Conditions particulières d'exercice :

Travailler et produire en réseaux d'acteurs.

Tendances d'évolution :

- facteurs-clés de l'évolution :

- nouvelle posture de l'Etat vers l'aide à l'émergence de projets et non plus en matière de maîtrise d'œuvre exclusive,
- judiciarisation de la société et forte attente sur les aspects environnementaux et de biodiversité,
- rationalisation par la RGPP : approche économique.

- impact sur l'emploi type :

- élargissement des compétences: socle technique à préserver mais élargi au juridique, à l'analyse financière, au droit des collectivités et au pilotage,
- qualitatif : complexification du travail, demandera plus de capacités d'analyse, d'ouverture

Correspondance RIME : pas à ce jour.

Secrétaire assistant(e) dans un service technique

Définition synthétique

La secrétaire-assistante contribue au bon déroulement des activités du service en assurant des fonctions d'assistance administrative et technique pour un ou plusieurs cadres ou techniciens ayant des activités de terrain.

Activités principales :

- mise en forme et valorisation des supports écrits, saisie de données, rédaction de courriers...,
- traitement de l'information : saisie d'informations, diffusion, recherche documentaire...,
- gestion d'agendas ou de planning,
- accueil, information de premier niveau : gestion des appels téléphoniques, accueil physique, orientation, renseignements ...,
- soutien logistique pour l'instruction de dossiers ou la gestion du service : saisie, classement, suivi administratif ...,
- gestion de dossiers en propre : depuis le dispositif d'information au bénéficiaire jusqu'au paiement, selon le cas,
- organisation de réunions : contacts, convocations, compte-rendus.

Savoir-faire :

technique : utilisation et maîtrise des logiciels de bureautique, technologies de l'information et de la communication, communication écrite et orale.

relationnel : communication, travail en équipe, capacités d'adaptation à des modes de fonctionnement différents dans l'équipe de travail

Connaissances :

- connaissance de la structure,
- connaissances techniques minimales dans le domaine d'action du service,
- connaissances réglementaires et juridiques de base.

Conditions particulières d'exercice :

rattachement possible à plusieurs responsables

Tendances d'évolution

- facteurs-clés de l'évolution :

- le profil de « *secrétaire classique* » est en régression, les cadres et techniciens maîtrisant pour l'essentiel les outils bureautiques et les technologies de l'information,
- fonctions amenées à prendre de l'ampleur : le suivi et la gestion autonome de certains dossiers « *technico administratifs* », le soutien logistique à la vie des équipes et des réseaux (réunions, forums...),
- les capacités du management et des équipes à permettre une évolution des fonctions de leur personnel administratif est fondamentale.

- impact sur l'emploi-type :

- quantitatif : réduction des personnels administratifs d'exécution,
- qualitatif : évolution vers des missions technico administratives, activités plus complexes nécessitant des compétences élargies : communication, organisation, autonomie,...

Correspondance RIME : Assistant administratif page 410

En guise de conclusion . . .

L'élaboration d'un répertoire ministériel des métiers du ministère en charge de l'agriculture ne saurait être considérée comme une concession à quelque mode managériale⁴² qui après avoir épuisé les « cercles de qualité » et la « direction participative par objectifs » serait en mal de nouveaux repères.

Les aspirations d'identité professionnelle et d'inscription des parcours professionnels dans des horizons de moyen terme formulées par les personnels rejoignent les préoccupations de l'encadrement supérieur et des responsables des ressources humaines. Qu'ils oeuvrent au niveau central ou au plus près des acteurs des territoires agricoles et ruraux, tous ont clairement conscience que la pleine réalisation des missions publiques implique une connaissance fine et actualisée des savoirs et savoir-faire présents dans l'institution.

Dans un contexte où les demandes sociales s'avèrent particulièrement évolutives et où le rôle de la puissance publique est amené à se reconfigurer régulièrement, une prospective des compétences s'impose jour après jour au travers d'une gestion prévisionnelle des ressources humaines⁴³.

Si l'étude a été conduite avec le souci permanent d'identifier les tendances et les faits porteurs d'avenir les plus à même de caractériser les évolutions, les présents travaux doivent être lus comme un essai de mise en perspective. Ils n'ont pas la prétention de donner à voir de l'image précise d'emplois à un horizon de cinq ans ou plus. Tel est le cas des emplois de la filière « *Ingénierie d'appui territorial – Développement durable des territoires* ».

C'est sans aucun doute grâce à une posture de veille à l'égard des politiques publiques, en identifiant avec toujours plus de soin l'évolution des missions confiées au ministère de l'agriculture et en repérant les activités à mettre en œuvre que pourront être précisées les savoirs et savoir-faire qui s'avèreront nécessaires après-demain.

Dans l'immédiat, la mise à disposition d'un répertoire des métiers à tous les membres de la communauté de travail du ministère de l'agriculture et de la pêche contribue à l'amélioration significative de nombreux actes de gestion : que l'on pense aux documents proposant un poste vacant ou aux informations attendues par un agent soucieux de construire son parcours professionnel... Plus que jamais, les services et

⁴² MIDLER C. (1986) « *La logique de la mode managériale* », in revue *Gérer & Comprendre*, N° 3, juin, pp. 74-85.

⁴³ Celle-ci s'incarne notamment par des dispositifs tels des SIRH. Ainsi, l'expérimentation SICAGRI qui concerne les métiers des Technologies de l'Information et de la Communication préfigure une généralisation. Pour une présentation plus détaillée de ce dispositif, on se reportera au document ci-après : http://omm.agriculture.gouv.fr/documents/article_contact_express_40%20sicagri.pdf

les personnels sont demandeurs de supports de qualité pour préparer des décisions majeures.

Par ailleurs, alors que se met en place très légitimement une gestion interministérielle ancrée dans des bassins d'emplois, la réalisation d'un répertoire des métiers du ministère en charge de l'agriculture doit être perçue comme un outil qui facilite les mobilités. Les fonctions de conseil, d'aide personnalisée aux parcours qualifiants, d'orientation pour une « *formation tout au long de la vie* » trouvent ainsi matière à s'incarner au plus près des besoins des directions et des personnels.

Enfin, la somme des fiches d'emplois - types donne à voir de la variété, de la richesse et *in fine* de l'identité de l'institution. Un répertoire des métiers met ainsi en valeur les ressources clefs qui fondent la légitimité et l'efficacité des directions et services. Ce sont là des ressources qui nourrissent la motivation professionnelle des équipes et qui, en retour, facilitent l'adaptation aux nouvelles demandes sociales.

Annexes

- Lettre de mission
- Note de problématique
- Composition du comité de pilotage
- Tableau de correspondance "Emplois-types – RIME"
- Planning des travaux du comité de pilotage
- Personnes sollicitées
- Table des sigles



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

Observatoire des Missions et des Métiers

François CLOUD

Le Président

Président du comité de pilotage «Articulation des
emplois types OMM avec le RIME»

251, rue de Vaugirard
75732 Paris Cedex 15

Dossier suivi par :
Anne-Marie MITAUT

Mél : anne-marie.mitaut@agriculture.gouv.fr

Objet : lettre de mission

Tél. : 01 49 55 54 44
Fax : 01 49 55 54 98

Paris, le 10 septembre 2007

L'observatoire des missions et des métiers (OMM) est chargé d'assurer une veille prospective sur les missions du ministère de l'agriculture et de la pêche ainsi que sur les métiers et compétences nécessaires pour les exercer. Après avoir fait un état des lieux, notamment en décrivant les emplois, la réflexion doit permettre de contribuer à la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences (GPEEC). L'OMM est ainsi chargé de faire toute recommandation utile à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de parcours professionnels, de formation initiale ou continue pour les années à venir.

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage du chantier « Articulation des emplois types OMM avec le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) » et je vous en remercie vivement.

La présente est une lettre de mission pour la conduite de ce chantier décidé par le conseil d'orientation de l'OMM, dans sa dernière séance, à la suite de la demande de la DGAFP.

1. Champ

L'étude porte sur l'ensemble des emplois exercés par les agents du ministère de l'agriculture et de la pêche (administration centrale, services déconcentrés, enseignement agricole,...).

2. Objectifs du chantier

Il s'agit de rendre plus visibles, notamment pour l'ensemble de la communauté de travail, les emplois exercés par les agents gérés par le MAP grâce à l'élaboration d'une cartographie des emplois proposant pour chacun des aires de mobilité, tout en recherchant l'articulation avec les emplois référence définis dans le RIME.

Trois objectifs opérationnels sont précisés :

- Décliner l'architecture de base du RIME élaboré sur la base d'une maille plus large que celle des emplois types ;
- Redéfinir les filières d'emploi étudiées par l'OMM, avec un objectif de cohérence et d'homogénéité ; il s'agit d'établir une cartographie des emplois comprenant des espaces de

mobilité qui soit un outil opérationnel tant pour les agents souhaitant diversifier leur parcours professionnel que les acteurs de la GRH ;

- Dans une première phase, se « focaliser » sur deux filières d'emplois susceptibles d'évoluer à court terme. dans les services déconcentrés, notamment dans le cadre de la création des DDEA, afin d'actualiser les emplois types.

3. Organisation des travaux

Vous animerez un comité de pilotage qui comprendra notamment des représentants du SRH et des services déconcentrés. Ce comité sera réuni pour définir la stratégie du chantier, sa méthodologie et pour examiner périodiquement l'état d'avancement des travaux. Il sera complété par des groupes ad hoc sur les filières d'emploi.

4. Appui de l'OMM

L'ensemble de l'équipe de l'OMM est à votre disposition de façon permanente.

De plus, vous bénéficierez de l'appui de chargés d'études appartenant au réseau mis en place par l'OMM.

5. Production attendue

Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport et d'un document de synthèse. Ils permettront également d'actualiser, de compléter et d'améliorer la communication dans la définition des emplois types sur le site de l'OMM.

6. Calendrier, bilan

Le délai pour l'aboutissement de la première phase est fixé au mois d'octobre 2008. Il sera alors procédé à un bilan d'étape pour l'orientation ultérieure des travaux. A cette occasion, une comparaison pourra être utilement effectuée avec les travaux similaires des autres départements ministériels.

**Le Président de l'Observatoire des
Missions et des Métiers**



Constant LECOEUR

Copie pour information à :
Dominique SORAIN, secrétaire général du MAP,
Paul VIALLE, Vice-président du CGAAER,
Patrick DEDINGER, secrétaire général du CGAAER



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

Secrétariat général

Observatoire des Missions et des Métiers

Pourquoi et comment articuler les filières d'emplois actualisées de l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) du Ministère de l'agriculture et de la pêche (MAP) avec le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) ?

POURQUOI ?

1) La gestion prévisionnelle des emplois et des compétences ainsi que la redécouverte des métiers au cœur de la modernisation de l'Etat.

La pleine réussite de la modernisation de l'Etat passe par la rénovation de la gestion des ressources humaines. Il s'agit notamment de développer les démarches de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences.

Dans cet ordre d'idées, les répertoires des métiers permettant de représenter d'une manière synthétique, homogène et ordonnée des emplois au sein d'un champ professionnel ou d'une organisation connaissent un nouvel essor.

Au sein du secteur public, les fonctions publiques hospitalière et territoriale ont, d'ores et déjà, défini des emplois-types (ou l'équivalent). Il en est de même dans différents ministères (et notamment à l'agriculture où a été créé l'OMM dès 2000 ; voir rapport d'activités 2006 à consulter sur le site OMM).

Enfin, le ministère chargé de la Fonction Publique a constitué en 2006 le premier répertoire interministériel : le RIME (voir site www.fonction-publique.gouv.fr).

2) Une réforme de l'Etat qui monte en puissance avec un objectif de performance dans la mise en œuvre des politiques publiques.

Le conseil des ministres du 20 juin 2007 a décidé d'engager une révision générale des politiques publiques à l'instar de celle réalisée au Canada au milieu des années 90 de façon à mieux répondre à un objectif général de performance qui renvoie à une triple exigence d'efficacité, de qualité du service rendu et d'économie dans la gestion des finances publiques. Cet exercice s'inscrit dans le cadre de la réforme de l'Etat, d'ores et déjà, en cours depuis quelques années mais qui connaît actuellement une phase d'accélération.

On peut citer notamment :

- le déploiement de la LOLF,
- la création de huit DDEA avec une perspective de généralisation,
- l'expérimentation de rattachement des Inspections du travail en agriculture au DDTEFP dans deux départements,
- l'expérimentation de fusion DRIRE / DIREN,
- les réflexions plus générales sur les services déconcentrés au niveau régional,
- la création du Ministère de l'écologie et du développement et de l'aménagement durable (MEDAD).

3) Une opportunité pour l'OMM du MAP d'actualiser et de compléter ses travaux en les articulant avec le RIME pour définir notamment des espaces de mobilité.

Dans ce contexte en mouvement, certaines études « anciennes » ou celles pour lesquelles les emplois-types sont susceptibles d'évoluer plus rapidement que prévu doivent être actualisées. Parallèlement, des métiers spécifiques au Ministère de l'agriculture doivent être approfondis.

Plus globalement, il s'agit de rendre plus visible les emplois permettant à l'administration de remplir ses missions et de mieux articuler la gestion des carrières des agents avec les différents besoins exprimés dans le champ d'action publique de l'Etat.

Concrètement, il s'agit notamment de :

- faire évoluer l'image de la fonction publique (communication),
- obtenir une lecture commune des emplois de l'Etat (outil),
- mieux répondre aux attentes des usagers,
- assurer une gestion dynamique et prospective des ressources humaines,
- mieux définir les besoins de formations,
- anticiper et faire face aux évolutions,
- développer les mobilités interministérielles, mais aussi inter-fonctions publiques, public-privé, espace européen...

COMMENT ?

1) « Décliner » l'architecture de base du RIME (Démarche « descendante »)

Cette architecture traduit principalement ses principaux domaines régaliens d'intervention en distinguant globalement les fonctions stratégiques, opérationnelles et d'appui.

Pour tenir compte du champ et des modalités d'intervention des agents relevant du MAP, il convient, tout en conservant l'architecture de base du RIME, de décliner plus finement certaines fonctions et/ou certains domaines tout en veillant à conserver

un équilibre général dans la présentation des emplois de référence⁴⁴ (*modification de la maille*).

2) « Reconfigurer » les filières d'emploi étudiées par l'OMM (démarche analytique et « ascendante ») avec un objectif de cohérence et d'homogénéité.

Il s'agit de partir de situations réelles (études OMM) et d'analyser finement les "briques de compétences" élémentaires contribuant à la définition d'un emploi-type.

L'ajout d'une ou plusieurs "briques de compétences" ou la recombinaison de ces « briques » peut conduire à un autre emploi-type.

Il s'agit de répondre notamment à la question : à partir d'un emploi, quel autre emploi peut être occupé ?.

Un ensemble d'emplois - types correspond à un espace de mobilité et doit permettre de s'articuler in fine aux emplois de référence du RIME. Très schématiquement, l'ordonnancement d'ensemble est le suivant :

Ensemble de "briques de compétences" → emploi-type (OMM) . → famille d'emplois – types → emploi de référence du RIME.

En conclusion, il s'agit d'établir dans le cadre très général du RIME une cartographie des espaces de mobilité qui soit un outil opérationnel tant pour les services gestionnaires des ressources humaines que pour les agents aspirant à diversifier leur carrière.

3) Proposition : dans un premier temps, se « focaliser » sur les emplois-types susceptibles d'évoluer dans le champ d'intervention des services déconcentrés.

Les chantiers correspondants pourraient être les suivants :

- actualiser les études terminées « *Ingénierie publique, compétences hydrauliques, appui au développement des territoires ruraux (IAT)* » dans une démarche interministérielle avec le Ministère de l'Ecologie du développement et de l'aménagement durables, (un regroupement de « métiers » semble logique, eu égard à la perspective de fusion généralisée DDAF/DDE) sans oublier les interfaces avec la fonction publique territoriale et le secteur privé et mener une démarche similaire pour les métiers concernant l'eau et la préservation de la biodiversité,
- analyser les différentes activités de la filière « *Véto* » (abattoirs, santé animale,

⁴⁴ La référence aux Missions et aux programmes LOLF apparaît opportune à cet égard.

hygiène alimentaire, installations classées pour la protection de l'environnement, etc.).

Composition du comité de pilotage de l'étude

Nom	Titre	structure	Ville
François CLOUD	Président du comité de pilotage	CGAAER	PARIS
Pascale MARGOT ROUGERIE	Chef du service des ressources humaines	Secrétariat général	PARIS
Gilles BURBAN	Chef du service de la modernisation	Secrétariat général	PARIS
Jean-Marc BOURNIGAL	Directeur Général de l'Alimentation	DGAL	PARIS
Alain MOULINIER	Directeur général de la forêt et des affaires rurales	DGFAR	PARIS
Jean-Louis BUER	Directeur de l'enseignement et de la recherche	DGER	PARIS
Jean-Marie AURAND	Directeur général des politiques économique et internationale	DGPEI/ DGPAAT	PARIS
Michel LAFOND	Président du collège des IGIR	DRAF	COLMAR
Pierre RICHEZ	Président du collège des IGVIR	MAP	PARIS
Patrick LE BAIL	Président de la MOVAC	CGAAER	PARIS
Dominique PELISSIE	Président du groupement des DRAF	DRAF Midi-Pyrénées	TOULOUSE
Sylvain MARTY	Président du groupement des DDAF	DDAF du Maine et Loire	ANGERS
Norbert LUCAS	Président du groupement des DDSV	DDSV du Calvados	CAEN

Nom	Titre	structure	Ville
Solène AUBERT	Présidente du groupement des secrétaires généraux	DDEA du Territoire de Belfort	BELFORT
Patricia FROMAGE	Présidente de l'association des directeurs d'EPL	LPA de St Rémy de Provence	ST REMY de PROVENCE
Jean LESSIRARD	IG du GREF	CGAAER	PARIS
François ROUS	Chargé d'études OMM	DRAF Languedoc-Roussillon	MONTPELLIER
Marie-José LETERME	Chargée d'études	OMM	RENNES
Dominique COSTE	Chargée d'études	OMM	NANCY
Constant LECOEUR	Président de l'OMM	OMM	PARIS
Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet	OMM	PARIS
François GRANIER	Responsable des études	OMM	PARIS

Tableau récapitulatif de concordance d'emplois :

Emplois – types décrits dans le présent document	« Emplois Référence » du Répertoire Interministériel des Métiers de l'Etat
Les métiers de la santé publique vétérinaire :	
Chef de service de sécurité sanitaire des aliments	Responsable de l'activité de contrôle
Vétérinaire officiel en abattoir	Inspecteur
Chargé d'inspection sanitaire en abattoir	Inspecteur
Chargé d'inspection itinérante	Inspecteur
Chef de service de la santé et de la protection des animaux	Responsable de l'activité de contrôle
Inspecteur de la santé et de la protection des animaux	Inspecteur
Chef de service ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement)	Responsable de l'activité de contrôle
Inspecteur ICPE (installations classées pour la protection de l'environnement)	Inspecteur
Les métiers du droit :	
Personne relais juridique	Assistant juridique
Personne référent juridique	Consultant juridique
Animateur de réseau juridique	Cadre juridique
Conseiller juridique	Consultant juridique
Les métiers de l'ingénierie d'appui du territoire – développement durable des territoires :	
Chef de service IAT – Développement durable des territoires	Responsable sectoriel
Chargé de projet en développement territorial	Chef de projet de l'Etat sur le territoire
Chargé d'ingénierie des territoires	Chef de projet ingénierie publique

Administrateur des Systèmes d'Information incluant la dimension géographique	Administrateur en systèmes d'information et de communication
Responsable GSP (Gestion de Services Publics)	Pas à ce jour
Référent territorial	Pas à ce jour
Secrétaire assistant(e) dans un service technique	Assistant administratif

NB : Il est ici expressément rappelé que les correspondances présentées ci-dessus n'ont aucun caractère mécanique. Dans certains cas, l'homothétie s'avère globalement pertinente. C'est à titre d'exemple le cas entre le « *conseiller juridique* » et le « *consultant juridique* ».

A l'inverse, les dimensions concrètes d'exercice des activités, la nature des interlocuteurs, les savoirs et savoir-faire mis en oeuvre... rendent ténu les liens proposés. Tel est notamment le cas des inspecteurs dédiés aux politiques publiques de sécurité sanitaire des aliments, de protection et santé animale...

Planning des travaux du comité de pilotage :

- Novembre 2007 : Installation du comité de pilotage, présentation et mise en débat de la note de problématique et de la méthodologie d'enquête.
- Décembre 2007 – janvier 2008 : Pré enquête et enquête pour les filières : « IP – IAT », « Sécurité sanitaire des aliments » et « métiers du droit ».
- Février 2008 : Organisation de deux « groupes métiers » ; l'un à Montpellier « IP – IAT », l'autre à Rennes « SSA », élaboration des maquettes d'emplois types et échanges – validation avec les participants.
- Mars 2008 : Seconde réunion du comité de pilotage, présentation et mise en débat des enquêtes et des maquettes d'emplois types.
- Avril – juin 2008 : Pré enquête et enquête pour les filières « SPA » et « ICPE ».
- Juin 2009 : A l'occasion du séminaire semestriel des « Personnes ressources juridiques » du « Grand-Ouest » tenu à Saint-Brieuc, organisation d'un « groupe métier » centré sur les métiers du droit.
- Septembre 2008 : Organisation de deux « groupes métiers » à Rennes, l'un dédié à la filière « Santé et protection animale, l'autre à la filière « Installations classées pour la protection de l'environnement », élaboration des maquettes d'emplois types et échanges – validation avec les participants.
- Octobre 2008 : Troisième réunion du comité de pilotage national, présentation et mise en débat des enquêtes et des maquettes d'emplois types, identification des filières devant être analysées en 2009.
- Novembre 2008 : Consolidation des résultats à partir des observations des membres du comité de pilotage.
- Décembre 2008 : Présentation synthétique des travaux par le président du comité de pilotage lors du conseil d'orientation de l'observatoire des missions et des métiers.

Personnes sollicitées :

Olivier ALEXANDRE	DDAF de l'Hérault
Christelle BARBIER	DDSV du Morbihan
Renaud BEAGHE	DDAF du Gard
Laure BEGUIN	D G Alimentation - Paris
Gérard BELLOT	DDAF des Pyrénées-Orientales
Frédéric BERTEAUD	DDAF de l'Hérault
Claude BRIAND	DDSV d'Ille et Vilaine
Christelle BRODIN	DDSV de Mayenne
Didier CAILLENS	DDAF des Pyrénées-Orientales
Christian CANTET	DDEA de l'Ariège
Nelly CARRE	DDSV de Mayenne
Nathalie CENCIC	DDAF de l'Aude
Hélène CHOUIN	DDSV de la Manche
Jean-Yves CHOLLET	DDSV de Meurthe et Moselle
Michel COLIN	DDSV d'Ille et Vilaine
Pascal COSSON	DDSV des Côtes d'Armor
Marie-Rose LE DAFNIET	DDSV d'Ille et Vilaine
Jacques DELECRIN	DDSV de Loire- Atlantique
Xavier DELOMEZ	D G Alimentation - Paris
Olivier DESRIAC	DDSV de la Manche
Florence DUGAST	DDSV de Loire - Atlantique
Jean-Pierre DUMONT	DDSV de la Manche
Jacques DUTERNE	DRAF de Bretagne
Jocelyne FADAT	DDSV de Loire - Atlantique

Olivier FAUGERE	ENSV – Marcy l’Etoile
Pascale FOREST	DDSV du Morbihan
Jean-Pierre GAILLARD	DRIRE Bretagne
Hervé GALERNE	DDSV du Morbihan
Jean-Michel GAUDICHON	DDSV d'Ille et Vilaine
Jean-Pierre GERAULT	DDSV de Mayenne
Patrick GEYNET	DDAF de l'Hérault
Muriel HERDE	DDSV du Morbihan
Maria GOYER	DDSV d'Ille et Vilaine
Pascal JOBERT	DDAF des Bouches du Rhône
Olivier JULLIN	DDEA de l'Ariège
Yves LAMBERT	DDSV de Meurthe et Moselle
Daniel LÉBOUCHER	DDSV des Côtes d'Armor
Karen LOUCHART	DDSV du Finistère
Claudine LEBON	D G Alimentation - Paris
Eric LE LEU	DDSV des Côtes d'Armor
Marie-France MARCIEL	DDAF de l'Aude
Brigitte MARIE	DDSV du Morbihan
Isabelle MARZIN	DDSV du Morbihan
Corinne MELET	DDEA de l'Ariège
Sophie MILLERET	DDSV de la Manche
Pierre MORIN-OGIER	DDSV d'Ille et Vilaine
Emmanuelle MORVAN	DDSV de Mayenne
Maurice NADAL	DRAF Languedoc Roussillon
Isabelle NICOLAY	DDSV de Meurthe et Moselle
Giorgio OLIVA	DDSV d'Ille et Vilaine

Sandrine PABOEUF	DDSV du Morbihan
Maryvonne PELLETIER	DDSV d'Ille et Vilaine
Jean-Luc POULAIN	DDSV d'Ille et Vilaine
Pierre PECHMALBEC	DDSV d'Ille et Vilaine
Christelle PELLIER	DDAF des Pyrénées-Orientales
Pascal PELINSKI	DIREN Lorraine
Jérôme PIGNARD	DRAF Languedoc Roussillon
François POUILLY	DDSV des Ardennes
Myriam PRIGENT	DDSV du Finistère
Jean-Louis RICHERT	DDAF de l'Aude
Emmanuel ROBE	DDSV d'Ille et Vilaine
Alain RONDEL	DDSV des Côtes d'Armor
Karine ROUDAUT	DDSV du Finistère
Christian THIAUMOND	DRAF Languedoc Roussillon
Claire VALENCE	DDAF de la Lozère
M-Agnès VITTOZ-DELANNOY	DDSV du Finistère
Isabelle ZOT	DDSV du Morbihan

Table des sigles :

AQ	Assurance qualité
CSAR	Chef du service des affaires régionales (en DDSV-R)
DD	Développement durable
DDAF	Direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DDE	Direction départementale de l'équipement
DDEA	Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture
DDSV	Direction départementale des services vétérinaires
DDSV-R	Direction départementale des services vétérinaires – échelon régional
DGAL	Direction régionale de l'alimentation
DGFAR	Direction générale de la forêt et des affaires rurales
DGPAAT	Direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires
DIREN	Direction régionale de l'environnement
DRAF	Direction régionale de l'agriculture et de la forêt
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
GSP	Gestion de services publics
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement
IAT	Ingénierie d'appui territorial
ICPE	Installation classée pour la protection de l'environnement
INFOMA	Institut de formation des personnels du ministère de l'agriculture
IP	Ingénierie publique
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire
MAP	Ministère de l'agriculture et de le pêche
MEEDAAT	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de l'aménagement du territoire
MEDD	Ministère de l'écologie et du développement durable
SAJ	Service des affaires juridiques
SIG	Système d'information géographique
SPA	Santé et protection animale
SSA	Sécurité sanitaire des aliments
TSSMA	Technicien supérieur des services du ministère de l'agriculture

Publications antérieures de l'Observatoire des missions et des métiers

**Etude de la filière d'emplois des agents des services vétérinaires chargés
d'inspection sanitaire en abattoirs – janvier 2002**

Olivia Foli (CNRS/LSCI), François Mathieu (DRAF/SRFD Nord – Pas-de-Calais)

**Secrétaires et assistant(e)s en administration centrale : des emplois au cœur des
changements organisationnels – août 2003**

Dominique Le Dily (DDAF Mayenne), François Granier (OMM Paris)

**L'avenir de l'ingénierie au ministère de l'agriculture : des professionnels au
service des politiques publiques – septembre 2003**

Juliette Faivre (EPLEFPA de Chartres), Daniel Valensuela (DPEI Paris), Bernard Chabbal (CFPPA de Carcassonne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Hélène Delahaye (étudiante, Université de Paris XIII)

**Les réseaux de personnes ressources juridiques : une innovation
organisationnelle au service de la prévention des contentieux - octobre 2004**

Jacques Duterne (DRAF/DDAF Bretagne), François Granier (OMM Paris) avec l'appui d'Aziz Loum (étudiant, Université de Paris XIII)

**Cadres administratifs en services déconcentrés : un processus de
professionnalisation en construction – novembre 2004**

Geneviève Dahan-Selzter (Institut d'Etudes Politiques de Paris), François Granier (OMM Paris)

**Compétences hydrauliques : Travaux conduits en appui à la mission
interministérielle présidée par Monsieur Philippe Huet (IGE) - août 2005**

Marie-José Leterme (Agrocampus Rennes), Pascal Duchêne (INFOMA Nancy)
Coordination : François Granier (OMM Paris)

**Les emplois des services d'économie agricole à l'épreuve de la nouvelle PAC :
quelles évolutions ? quels accompagnements ? – octobre 2005**

Sylvie Vareille (DDSV Rhône), Alfred Gros (DRAF Auvergne)

**Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier
vers des missions environnementales – novembre 2005**

Nelly Mauchamp (CNRS/LISE), François Granier (OMM Paris)

Les métiers de la filière : Gestion financière & comptable – juin 2006

Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône), Gina Martinez (SG/MISC)

Au service des dynamiques territoriales : des ingénieurs entre enseignement et politiques rurales – septembre 2006

Elisabeth Champalle (INFOMA), Dominique Ragot (DRAF Franche Comté), François Granier (OMM Paris)

Les services de la protection des végétaux : de nouveaux emplois pour de nouveaux défis – octobre 2006

Catherine André (DDSV de la Vendée), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris)

Le parcours professionnel des cadres techniques du ministère de l'agriculture et de la pêche dans les collectivités territoriales – novembre 2006

Annie Soyeux (DGAL), Pascal Duchêne (INFOMA), Françoise Brunet (Cabinet Accessio)

Au carrefour de nouvelles demandes sociales : les recompositions des métiers de secrétaires et d'assistant(e)s – novembre 2006

Dominique Le Dily (FORMCO), Hélène Delahaye (doctorante, Université de Marne la Vallée), François Granier (OMM Paris)

Mobilité en DRAF / DDAF : quelle gestion et quel développement des compétences ? – janvier 2007

Serge Barzucchetti (Adige Conseil), Martine Boury (DRAF Lorraine)

Le développement des territoires ruraux : contributions des agents du ministère de l'agriculture – avril 2007

Juliette Faivre (DGFAR), Sylvie Kergreis (DGER), François Granier (OMM).

La diversification des parcours professionnels des informaticiens du ministère de l'Agriculture – septembre 2007

Rebecca Akrich (DGAL), Elisabeth Champalle (INFOMA)

Les métiers de la recherche en interface avec les politiques publiques – octobre 2007

Dominique Coste (DRAF/SFRD Lorraine), Jérôme Coppalle (ENSV Lyon)

Les métiers du contrôle et de l'inspection – novembre 2007

Jacques Bec (DRAF PACA et Corse), Alfred Gros (DRAF Auvergne), François Granier (OMM Paris), Jean-Jacques Renault (CGAAER)

Diversification des parcours professionnels d'enseignants – novembre 2007

Bernard Chabbal (EPLEFPA Castelnaudary), François Granier (OMM Paris)

De la production à la valorisation des données – mai 2008

Françoise Holard (DRDAF Picardie), Sylvie Vareille (DDSV du Rhône), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris)

L'évolution des métiers en réponse aux missions des DDEA en collaboration avec le CEDIP (MEEDDAT) – juin 2008

Vers l'établissement d'enseignement numérique – novembre 2008

Roland Labregère (ENESAD Dijon), François Granier (OMM Paris) avec l'appui de Magali Bochow (étudiante - Université de Paris XIII)

Personnes ressources et référents au service des politiques de santé publique vétérinaire – novembre 2008

François Mathieu (DRAF Nord Pas-de-Calais), Nelly Mauchamp (CNRS/LISE), François Granier (OMM Paris).
