



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Gérer l'expertise d'un ministère technique

**Comment satisfaire les besoins d'expertise et de compétences
rares des politiques du ministère chargé de l'agriculture ?**

Rapport n° 24080

établi par

Sylvie MIALET

Inspectrice générale

François MOREAU

Inspecteur général

Mars 2025

CGAAER

CONSEIL GÉNÉRAL

DE L'ALIMENTATION

DE L'AGRICULTURE

ET DES ESPACES RURAUX

Le présent rapport est un rapport du Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER) régi par les dispositions du décret n° 2022-335 du 9 mars 2022 relatif aux services d'inspection générale ou de contrôle et aux emplois au sein de ces services. Il exprime l'opinion des membres du CGAAER qui l'ont rédigé en toute indépendance et impartialité comme l'exigent les règles de déontologie qui leur sont applicables en application de l'article 17 du décret sus cité. Il ne présage pas des suites qui lui seront données par le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire.

SOMMAIRE

RESUME.....	5
LISTE DES RECOMMANDATIONS.....	6
1. LES ENJEUX DE L'EXPERTISE POUR LE MINISTERE DE L'AGRICULTURE.....	7
1.1. Faire face à la complexité et à l'évolution rapide des enjeux	8
1.1.1. Les questions traitées par le MASA sont de plus en plus complexes, les incertitudes s'accroissent	8
1.1.2. Le processus de décision publique a évolué	9
1.2. Compenser les difficultés d'acquisition de compétences techniques des agents du ministère.....	9
1.2.1. Une démographie défavorable	10
1.2.2. Une perte de technicité des missions	11
1.2.3. Les attentes vis-à-vis de l'expertise	11
1.3. Conserver les compétences indispensables, longues à acquérir et rares au sein du ministère	12
1.4. Adopter une définition de l'expertise qui permette de faire face à toutes ces attentes	12
2. UN SUJET TRAITE DE MANIERE PARTIELLE ET HETEROGENE	14
2.1. La COSE et le dispositif ministériel	14
2.1.1. Les missions de la COSE et des collèges de domaine	15
2.1.2. Une appréciation des besoins qui reste insuffisante	16
2.1.3. Une reconnaissance de bonne facture dans les domaines couverts par les trois collèges de la COSE.	16
2.1.4. Une articulation prévue mais insuffisante dans la pratique entre les dispositifs du MASA et du MTE et des domaines mal couverts.....	18
2.1.5. Les personnes reconnues sont peu sollicitées.....	18
2.1.6. Une prise en compte variable dans la gestion des parcours de carrière	19
2.2. Des dispositifs formalisés au sein de directions du ministère et d'opérateurs.....	20
2.2.1. La DGAL s'appuie sur un dispositif national d'expertise vétérinaire et phytosanitaire interne et sur l'ANSES.....	20
2.2.2. La DGER s'appuie sur l'inspection de l'enseignement agricole, le dispositif national d'appui, des réseaux thématiques.....	22
2.2.3. La mobilisation des établissements publics scientifiques.....	23
2.2.4. Les autres opérateurs.....	26
2.3. Des exemples au sein d'autres administrations	27
2.3.1. INSEE : un modèle complet de gestion de l'expertise.....	28
2.3.2. MTE : un système apparemment proche du MASA mais beaucoup plus complet..	28

2.3.3. Le numérique : le lancement d'une animation interministérielle de la gestion de compétences rares et précieuses.....	30
3. DES PISTES D'AMELIORATION.....	31
3.1. L'identification des besoins d'expertise.....	31
3.1.1. Une définition stratégique des besoins d'expertise du ministère.....	31
3.1.2. Une déclinaison en gestion prévisionnelle par la COSE.....	32
3.2. L'organisation des appuis externes.....	33
3.2.1. Des « passeurs » sont nécessaires entre producteurs de repères scientifiques et décideurs et leurs parcours de carrière doivent être bien identifiés.	33
3.2.2. Un pilotage global du recours à l'expertise externe à mettre en place.	33
3.3. L'acquisition d'expertise interne.....	34
3.3.1. Recruter des experts ou futurs experts.....	34
3.3.2. Une politique RH qui permette le déploiement et la reconnaissance de compétences approfondies nécessaires au ministère.....	37
3.4. L'enjeu spécifique des compétences transversales.....	39
3.5. Animer et faire vivre le réseau des experts.....	39
3.6. Schéma récapitulatif des propositions d'organisation.....	40
CONCLUSION.....	41
ANNEXES.....	43
Annexe 1 : Lettre de mission.....	45
Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées.....	47
Annexe 3 : Liste des sigles utilisés.....	53
Annexe 4 : Liste des textes de références.....	57
Annexe 5 : Bibliographie.....	59
Annexe 6 : Différentes définitions de l'expertise.....	63
Annexe 7 : Synthèse des réunions de la COSE plénière depuis sa mise en place.....	67
Annexe 8 : Analyse des résultats du dispositif de reconnaissance par la COSE au MASA 71	
Annexe 9 : Questionnaire adressé aux personnes reconnues par les collègues de domaine du MASAF.....	77
Annexe 10 : Analyse des réponses au questionnaire adressé aux personnes reconnues par les collègues de domaine.....	81
Annexe 11 : Schéma du fonctionnement du dispositif de reconnaissance de l'expertise au ministère chargé de l'environnement et comparaison avec le MASA.....	91
Annexe 12 : Thématiques couvertes par les Référents Experts Nationaux (REN) et les Personnes Ressources (PR) de la DGAL.....	99
Annexe 13 : Évolution de l'organigramme de l'administration centrale du ministère ..	103
Annexe 14 : Organigramme de l'inspection de l'enseignement agricole.....	105
Annexe 15 : Extrait des lignes directrices de gestion de l'INSEE.....	107

RESUME

Les besoins d'expertise du ministère ressortent de deux logiques différentes mais complémentaires et aussi importantes l'une que l'autre :

- Un besoin d'expertise scientifique et technique (EST), interne et externe, pour appuyer les décisions publiques, y compris pour la gestion de crise ;
- La nécessité de disposer en interne de compétences rares et précieuses (CRP) pour l'action du ministère, qui ne sont pas toutes scientifiques et techniques.

Le dispositif de gestion de l'expertise du ministère par la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) ne joue que partiellement le rôle qui lui a été assigné : s'il produit une évaluation de bonne qualité de l'expertise des agents qui déposent un dossier, il n'est à la hauteur des attentes ni pour identifier les besoins d'expertise, ni pour identifier de manière complète les agents porteurs d'expertise, ni pour valoriser les experts reconnus auprès des utilisateurs potentiels de leur expertise, et il ne permet que de manière partielle et variable une prise en compte de l'expertise dans la gestion des parcours professionnels.

Cette situation est dangereuse dans un contexte où les évolutions environnementales et géostratégiques créent des situations complexes, évolutives qui ne peuvent être gérées sans appui d'EST ; ces évolutions se traduisent par une augmentation de la fréquence des « crises » demandant une réaction adaptée et rapide et donc la disponibilité immédiate des compétences, parfois de haut niveau, nécessaires pour appuyer la prise de décision et réaliser leur mise en œuvre. De plus, la démographie du ministère et les évolutions des missions concrètement exercées par les agents ne permettent plus que l'expertise interne se construise et se transmette naturellement sans qu'une attention particulière y soit portée par les responsables des politiques publiques et des ressources humaines.

La mission propose donc des pistes d'amélioration du dispositif s'appuyant sur :

- Une identification de niveau stratégique des compétences rares et des expertises nécessaires au ministère ;
- Une coordination par la DGER de la mobilisation des ressources d'expertise scientifique externe ;
- Une déclinaison en matière de gestion prévisionnelle des besoins d'expertise et de compétences rares internes par la COSE ;
- Une orientation des choix de recrutement par concours sur titres et des choix de validation de formations complémentaires par la recherche fondée sur cette gestion prévisionnelle ;
- La création d'une fonction d'ingénieur ou inspecteur chargé de l'appui aux personnes et aux structures (IGAPS) référent expertise, pour coordonner et harmoniser l'action du réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) en matière de gestion des parcours de carrière des experts ;
- La mise en place et l'animation du réseau des experts et spécialistes reconnus par la COSE.

Mots clés : valorisation, expertise, compétence, parcours de carrière, gestion des ressources humaines

LISTE DES RECOMMANDATIONS

R1. Mettre en place un comité stratégique de l'expertise sous la présidence effective du secrétaire général et associant les directeurs d'administration centrale et des principaux établissements publics, afin de définir les besoins d'expertise, interne et externe, immédiats et en prévision à échéance de 5 et 10 ans, pour définir et mettre en œuvre les politiques du ministère.

Charger la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) de la déclinaison opérationnelle en terme de gestion prévisionnelle de l'identification des besoins d'expertise et de compétences rares et précieuses réalisée par le comité stratégique.

R2. Confier à la DGER, en extension du rôle qu'elle joue d'ores et déjà vis-à-vis de l'INRAE, une mission de coordination et de mise en synergie de l'expertise scientifique et technique apportée par les établissements de recherche, d'enseignement supérieur, d'expertise, voire de développement, pour satisfaire au mieux les besoins d'expertise externe exprimés par le comité stratégique de l'expertise.

R3. Utiliser les formations complémentaires par la recherche et les recrutements sur titres et travaux pour satisfaire les besoins de remplacement ou de développement d'expertise interne identifiés respectivement à moyen et à court terme.

Pour cela charger la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) de déterminer les domaines dans lesquels il est souhaitable que les formations complémentaires par la recherche (FCPR) permettent d'acquérir des compétences et les spécialités dans lesquelles des concours sur titres devraient être ouverts.

R4. Faire évoluer la nomenclature des reconnaissances par la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) en distinguant une filière « expert / expert senior » orientée vers l'expertise scientifique et technique et une filière « spécialiste / spécialiste senior » orientée vers les compétences rares et précieuses, y compris non techniques, sans hiérarchie entre elles.

R5. Désigner un, et de préférence deux, inspecteur ou ingénieur chargé d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS) référent expertise, membre de la COSE et chargé de coordonner l'action du réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) sur cette thématique, notamment dans la cotation des postes occupés par des personnes reconnues par la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE), l'examen de leur dossier de promotion et l'identification des agents susceptibles d'être intéressés par une carrière répondant à un besoin d'expertise identifié par le ministère.

R6. Mettre en place une animation du réseau des experts et spécialistes afin de favoriser le partage de bonnes pratiques et l'appropriation par ses membres de valeurs communes au bénéfice du ministère.

Rendre ce réseau visible pour augmenter son pouvoir d'attraction et le recours à l'appui de ses membres.

Le périmètre du ministère chargé de l'agriculture a évolué en cours de mission, la forêt relève en effet dans le Gouvernement Bayrou de la ministre de la Transition écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche. Le rapport est basé sur le champ de compétence du ministère de l'agriculture tel qu'il était défini au commencement de la mission et traite donc des aspects forestiers.

La mission s'est efforcée de répondre à trois questions qui correspondent aux trois parties du rapport :

- Quels sont les enjeux de l'expertise pour le ministère et quelle définition de l'expertise retenir pour y faire face efficacement ?

La mission a interrogé de nombreux acteurs des politiques du ministère en administration centrale, en services déconcentrés et en établissements publics sur leurs besoins d'expertise en les laissant en donner leur propre définition, et a réalisé une recherche bibliographique sur les différents sens donnés à ce concept. Elle a ainsi confirmé que ce mot n'a pas la même signification selon l'interlocuteur et a élaboré une définition pertinente pour traiter les enjeux identifiés.

- Quel est le bilan de la gestion actuelle de l'expertise par le ministère et ses opérateurs ?

La réponse à cette question repose sur une analyse du dispositif formé par la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) et des collèges qui lui sont rattachés, sur la base de documents fournis par le SRH, d'un questionnaire transmis aux personnes reconnues par ce dispositif et d'entretiens. Elle s'appuie aussi sur l'étude des dispositions complémentaires mises en œuvre par des directions d'administration centrale et établissements publics du ministère, et sur une comparaison avec des exemples mis en œuvre par d'autres administrations, sur la base d'entretiens et d'analyses documentaires.

- Quelles évolutions du dispositif permettraient de mieux répondre aux besoins d'expertise du ministère ?

Au vu des éléments recueillis pour répondre aux deux premières questions et d'entretiens complémentaires auprès de responsables de dispositifs dont l'amélioration de l'articulation avec la COSE paraît utile, la mission fait des propositions prenant en compte les enjeux de gestion prévisionnelle, de recrutement, de formation et de fidélisation d'agents disposant des compétences et expertises nécessaires aux politiques du MASA. Elle étudie également les conditions de mobilisation d'une expertise externe.

1. LES ENJEUX DE L'EXPERTISE POUR LE MINISTERE DE L'AGRICULTURE

La lettre de commande demande de définir les besoins en expertise du ministère en prenant en compte le fait que ce mot n'a pas la même signification selon les interlocuteurs

Cette première partie décrit les grandes attentes exprimées vis-à-vis de l' « expertise »¹, puis propose une clarification du vocabulaire.

¹ Les mots « experts » et « expertise » sont écrits entre guillemets quand ils sont utilisés pour retracer les propos des interlocuteurs dans les sens divers que chacun leur donne. Ils sont utilisés sans guillemet à partir de la partie 1.4, où la mission en propose des définitions.

1.1. Faire face à la complexité et à l'évolution rapide des enjeux

1.1.1. Les questions traitées par le MASA sont de plus en plus complexes, les incertitudes s'accroissent

Le changement climatique, la mondialisation des échanges et les évolutions de la société et du contexte géostratégique conduisent à un accroissement des incertitudes et de la complexité. C'est le cas dans tous les domaines de compétences du ministère, sanitaire comme forestier ou agricole.

Les questions sanitaires ont souvent pris la forme de « crises » successives avec l'émergence de maladies inconnues jusqu'alors sur le territoire national (maladie hémorragique épizootique apparue en septembre 2023 dans des élevages du Sud-Ouest), de nouveaux sérotypes (sérotypage 3 pour la fièvre catarrhale ovine) ou d'épisodes particulièrement impactants pour les élevages (influenza aviaire hautement pathogène en 2023). À l'exemple de la crise COVID en 2020, elles ont montré que le traitement de ces événements multifactoriels passait par une approche transdisciplinaire de type « Une seule santé », associant les connaissances scientifiques dans le domaine de l'épidémiologie et de la pathogénie, à celle relatives à l'environnement et la biodiversité (connaissance des vecteurs et des conditions de leur développement par exemple) ainsi qu'aux sciences humaines et sociales (perception et acceptation des risques par les populations). En effet, les capacités illimitées de communication, au travers des réseaux sociaux, et de médiatisation d'événements dont il est témoin, amènent le public à questionner de manière toujours plus pressante les décideurs et les scientifiques sur les tenants et aboutissants d'une question de santé. Un problème sanitaire et les mesures mises en œuvre pour y répondre peuvent impacter l'image d'une profession, d'une filière, voire l'agriculture en général. Ce sont là des points majeurs à prendre également en compte.

Dans le domaine des forêts, le changement climatique modifie les schémas de gestion forestière établis depuis des décennies. La prolifération d'organismes nuisibles ou le développement de maladies entraîne la disparition massive de certaines essences. La menace croissante d'incendies de grande ampleur, favorisée par la plantation d'essences nouvelles dans certaines régions, conduit à rendre nécessaire l'adaptation de la forêt française, qu'elle soit publique ou privée, à ce nouveau défi. La révision des programmes de gestion, implique l'appui de scientifiques au fait de ces questions. Cette adaptation est rendue impérative pour conserver nos forêts dont le rôle pour le stockage du carbone est fondamental. Ces enjeux se superposent à ceux de production de biomasse pour l'économie, notamment la construction bois, et l'énergie et à une évolution des attentes de la société, de plus en plus urbaine, qui voit moins dans la forêt un espace de production qu'une réserve de nature et un espace de loisirs.

L'objectif d'accompagner l'agriculture en France vers la transition agroécologique nécessaire à son adaptation au changement climatique doit prendre en compte, outre les aspects purement agronomiques, les dimensions économiques, sociales et environnementales des exploitations, dans un monde agricole qui évolue à grande vitesse et dont les images traditionnelles ne rendent plus compte². Il nécessite des connaissances approfondies des systèmes agricoles, du cadre économique de la production agricole, de son encadrement administratif (aides PAC notamment) pour répondre aux besoins de la souveraineté alimentaire et à la colère exprimée par les agriculteurs face à la complexité et parfois aux incohérences du dispositif actuel.

² Voir par exemple Bertrand Hervieu, François Purseigle, Une agriculture sans agriculteurs, Presses de Sciences Po, 2022

Le champ des compétences du MASA, traditionnellement techniques, est ainsi de plus en plus impacté par des évolutions qui lui sont extérieures notamment le changement climatique, les incertitudes sur les conséquences de ces évolutions prennent une place croissante, les demandes que la société adresse aux secteurs concernés sont de plus en plus fortes alors que l'autorité technique des administrations va de moins en moins de soi. Le besoin de pouvoir fonder les décisions sur une expertise scientifique et des connaissances approfondies dans tous les domaines d'intervention est de plus en plus prégnant.

1.1.2. Le processus de décision publique a évolué

Les dernières décennies ont vu le processus de décision et d'action publique évoluer sous l'effet de l'accroissement des incertitudes, de la complexité des questions à traiter et de la mise en cause de l'autorité des détenteurs traditionnels du savoir, qui doivent désormais démontrer régulièrement leurs compétences. La décision publique et l'action publique plus généralement, doivent faire face à des enjeux multiples, s'appuyer sur de nouvelles connaissances tout en instaurant un dialogue avec la société pour organiser des modalités de gouvernance impliquant une multitude d'acteurs. La manière de penser l'action publique selon l'adage « un problème-une solution », de manière descendante n'a plus cours et la communication est devenue essentielle.

L'action publique est attendue sur le long-terme et non pas seulement en réaction à un problème, avec une visée prospective, anticipatrice, à tous les niveaux géographiques, au plus près du citoyen.

Le gestionnaire, décideur à l'échelle départementale, régionale ou nationale, ne peut plus se contenter d'un savoir administratif, même s'il est indispensable. Le MASA, ministère éminemment technique, a besoin de recourir de manière toujours plus importante à l'expertise scientifique, aux connaissances produites par la recherche ou en cours d'exploration pour fonder une décision politique.

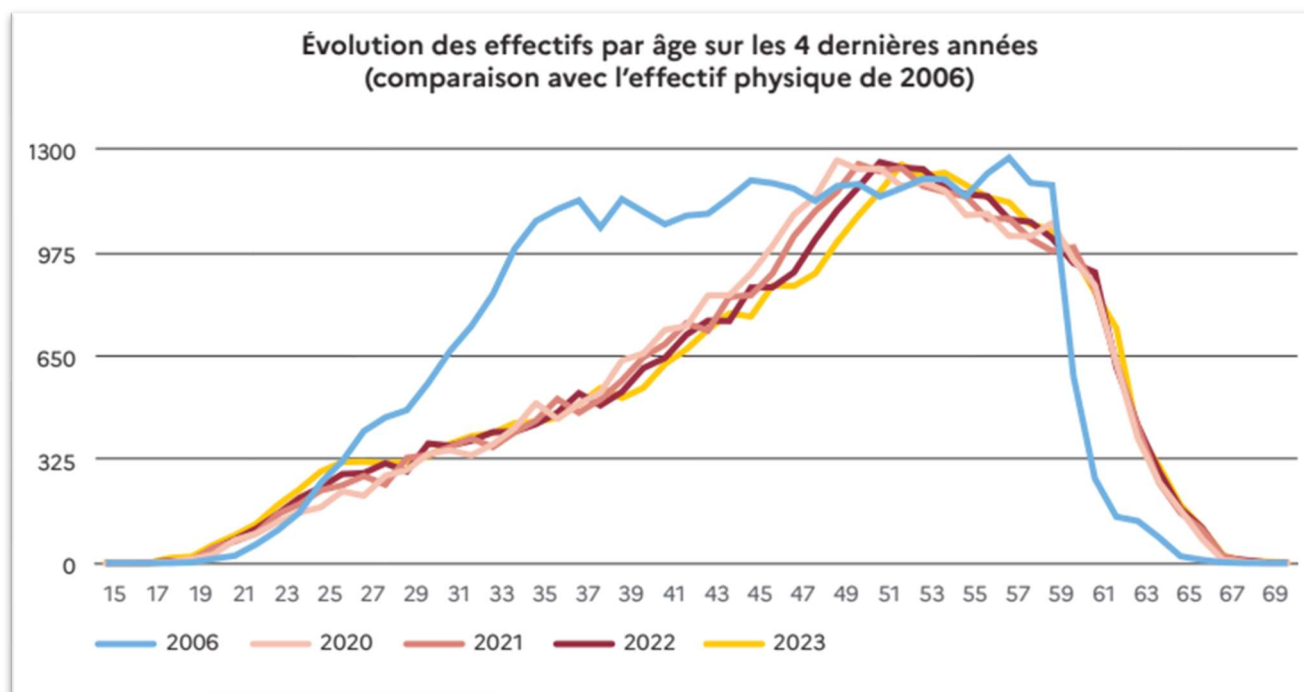
Que ce soit sur des thématiques traditionnelles, au cœur des métiers du MASA mais dans un contexte nouveau, ou de thématiques émergentes, les services du ministère ont besoin d'appuyer leurs décisions sur des données fiables que peuvent leur apporter les scientifiques, des connaissances les plus fines, à jour des derniers résultats validés, d'une expertise scientifique avérée. Par ailleurs, le grand public souhaite de plus en plus intervenir dans le débat et participer aux décisions, ce qui demande une prise en compte de l'interface science-société et nécessite forcément un investissement important en communication et donc la mobilisation d'« experts » capables d'expliquer des réalités complexes et évolutives, ainsi que de répondre à des controverses, menées de bonne ou de mauvaise foi.

1.2. Compenser les difficultés d'acquisition de compétences techniques des agents du ministère

À l'échelle d'une génération, le ministère est confronté à deux phénomènes d'ampleur qui ont des conséquences négatives lourdes sur la manière dont ses agents peuvent acquérir, conforter et actualiser leurs compétences, au-delà de leur formation initiale. L'expertise est vue comme un outil qui peut permettre de compenser une partie de ces conséquences.

1.2.1. Une démographie défavorable

Le rapport social unique 2023 du ministère présente l'évolution des effectifs du ministère par âge, dans le graphique reproduit ci-dessous :



En 2006, la répartition des classes d'âge présentait un long plateau avec à peu près la même population pour tous les âges entre 33 et 60 ans, autour de 1100 personnes par an. Dans ces conditions, la transmission de savoir et de savoir-faire entre les générations se faisait, dans la plupart des cas, naturellement, les jeunes acquérant de l'expérience en travaillant avec leurs aînés, une génération suivant et remplaçant l'autre.

Les courbes des années 2020 à 2023 montrent une situation beaucoup plus compliquée : la génération correspondant au plateau de 2006 prend progressivement sa retraite. Elle est suivie de générations nettement moins nombreuses, avec une chute extrêmement rapide des effectifs. Le point de rupture de pente correspond à la génération âgée de 48 ans en 2020, et donc de 51 ans en 2023. A un ou deux ans près, du fait de l'évolution des règles de départ en retraite, on peut estimer que cette génération ne sera plus en activité en 2035. Cette situation a fragilisé la transmission naturelle de savoirs et savoir-faire, les jeunes en situation d'en bénéficier n'étant pas assez nombreux, difficulté qui ne peut qu'empirer au fur et à mesure des départs en retraite des générations « pleines ». Ainsi, à la nécessité de réaliser des recrutements pour remplacer quantitativement les partants, s'ajoute celle de conserver, et déjà dans certains cas reconstruire, la compétence individuelle des agents et collective du ministère, ce qui ne pourra pas être assuré par la simple diffusion des compétences au sein des communautés de travail comme cela a longtemps été le cas. Le dispositif de tutorat prévu pour les missions sanitaires est souvent difficile à assurer pratiquement, faute de moyens humains, l'évolution démographique ne fera qu'amplifier cette difficulté.

1.2.2. Une perte de technicité des missions

A cette démographie s'ajoute une évolution au cours du temps des missions et métiers exercés au sein des services du ministère qui, dans de nombreux cas, se traduisent par une diminution drastique de la nécessité et des occasions de se confronter à la réalité technique, mais aussi humaine, du terrain, et par là même de conforter les compétences et la légitimité technique des agents.

Sans souci d'exhaustivité, on peut facilement citer plusieurs missions dont l'abandon ou le transfert ont eu un impact notable sur des compétences utiles aux politiques actuelles du ministère. La réalisation des remembrements imposait une capacité à comprendre finement la valeur agronomique des terres ainsi que la psychosociologie des agriculteurs. Les missions d'ingénierie publique permettaient de connaître le fonctionnement d'équipements structurants et de réseaux, utiles aux collectivités, mais aussi aux agriculteurs (irrigation par exemple) et aux Industries Agro-Alimentaires (IAA). La réalisation des avertissements agricoles reposait sur l'utilisation et l'enrichissement permanent d'une compétence agronomique opérationnelle. L'instruction de dossiers FEADER permettait un contact avec les maîtres d'ouvrage, la connaissance des enjeux auxquels répondaient les projets et donc de ceux du territoire, et l'entretien des compétences techniques nécessaire à la compréhension de chaque dossier. De manière générale, le développement de la délégation, en santé et protection des végétaux ou plus récemment en sécurité sanitaire des aliments se traduit pour les agents par la diminution des occasions d'entraîner et améliorer leurs compétences techniques alors même que ces compétences sont nécessaires à la supervision et à la gestion des suites des contrôles.

On peut aussi apprécier ces évolutions quant à l'importance de missions techniques en comparant les décrets d'organisation et les organigrammes du ministère au cours du temps, ce qui est fait en annexe 13.

1.2.3. Les attentes vis-à-vis de l'expertise

Face à la situation décrite ci-dessus, il est nécessaire de passer d'une logique de cueillette, où les compétences et l'expertise poussaient naturellement et où il ne fallait que la repérer pour l'utiliser au mieux, à une logique de culture, où le ministère met en place les processus et outils pour construire les compétences dont il a besoin au sein de ses services et des services et établissements qui mettent en œuvre ses politiques et probablement pallier, au moins transitoirement, une présence insuffisante de ces compétences.

Plusieurs des leviers identifiés s'appuient sur la présence et la disponibilité en nombre suffisant d'« experts », probablement internes, qui puissent :

- Assurer des formations des agents, à différents niveaux, pour leur permettre de monter en compétence ;
- Écrire des guides méthodologiques (qui peuvent prendre différentes formes, dont celle d'instruction technique) ;
- Apporter un appui aux services, voire participer à leur action, sur les sujets complexes ou à enjeu fort, y compris dans le cadre de gestions de crise et de négociations européennes ou internationales, avec le souci de transmettre leurs compétences.

1.3. Conserver les compétences indispensables, longues à acquérir et rares au sein du ministère

Lors des entretiens, il a été fait état de besoins d'« expertise » spécifiques, portant sur des compétences longues à acquérir, parfois rares à l'échelle du ministère (même si elles peuvent être répandues dans d'autres univers professionnels) et indispensables à la bonne mise en œuvre des politiques du ministère.

Si les besoins exposés dans les parties 1.1 et 1.2 reposent sur de telles compétences, d'autres thèmes ont été cités : « experts » juridiques, informatiques, en audit, en RH, en comptabilité, en fiscalité, ... qui ne sont pas « techniques » au sens où les agents qui les maîtrisent ne s'appuient pas sur des formations scientifiques et techniques. Pour un certain nombre de ces thématiques, la problématique de construction de nouvelles compétences se pose dans des termes très voisins de ceux exposés au 1.2.3.

L'enjeu qui a été pointé est de pouvoir rentabiliser par une durée suffisamment longue d'occupation de postes, dans ces thématiques, l'investissement lourd de l'agent et de son employeur dans l'acquisition des compétences nécessaires, par des parcours de carrière où la mise en œuvre de ces compétences, dans la durée, ne soit pas pénalisée.

Ces besoins font écho à la question posée dans la lettre de commande de la prise en compte de « besoins nouveaux (...) en matière de reconnaissance de qualification de compétences transversales ».

1.4. Adopter une définition de l'expertise qui permette de faire face à toutes ces attentes

L'annexe 6 met en évidence la diversité des définitions qui se rapportent au terme « expertise » dont le sens peut être appréhendé de différentes façons y compris dans la sphère judiciaire.

La norme NF X 50-110 définit l'expertise comme la capacité à fournir une réponse à une question posée sur le fondement d'un jugement professionnel, donc d'une expérience, reposant sur un socle de connaissances solides, accompagnée de la reconnaissance par les pairs de la réputation de l'expert.

L'ANSES assoit la force de l'expertise sur le collectif et la mise en commun de connaissances scientifiques et d'une analyse critique pour aboutir à la production de l'avis ou de la recommandation.

France Stratégie considère l'expert comme la personne en capacité de faire face à un problème en un temps donné : c'est la situation qui façonne l'expert et non la compétence.

Le ministère en charge de la transition écologique définit l'expertise sous deux aspects complémentaires :

- d'une part les compétences pour appréhender des questions complexes pour proposer des solutions ou des pistes de réflexion au décideur
- d'autre part la capacité à diffuser et partager des connaissances avec la communauté de travail.

Le régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) définit l'expertise comme l'acquisition et la mobilisation de compétences plus ou moins complexes, dans le domaine fonctionnel de référence de l'agent.

Dans les textes internes au MASA, l'expertise désigne « *un ensemble de savoirs spécialisés, de nature scientifique ou technique, orientés vers l'application pratique : l'expertise détenue par un agent est déterminée par sa capacité à délivrer des connaissances techniques ou scientifiques visant à éclairer et préparer la décision publique.* »

« *La finalité de l'expertise est ainsi différente de celle de la recherche dont le but premier est la production de nouvelles connaissances, techniques ou scientifiques.* »

C'est donc avant tout l'appui à la décision, la traduction « en pratiques » des connaissances scientifiques à jour et des compétences bien particulières, notamment en temps de crises, qui sont recherchés.

Cette définition propre au MASA montre que la perception de l'enjeu majeur d'entretien et de renforcement de certaines compétences techniques, scientifiques et réglementaires en regard des politiques publiques portées est réelle et la nécessité de disposer des conditions permettant l'acquisition et le maintien des expertises techniques spécifiques bien perçue.

Elle est pertinente face à la première attente exprimée (faire face à la complexité et à l'évolution rapide des enjeux).

Elle est cependant insuffisante pour répondre à la deuxième (compenser la difficulté d'acquisition de compétences techniques par les agents du ministère), où ce qui est recherché n'est pas la capacité à éclairer directement la décision publique, mais à partager ses connaissances pour faire croître le niveau de compétence collective du ministère sur ses sujets.

Enfin, elle ne couvre pas du tout les domaines non scientifiques et techniques, objet de la troisième attente (conserver les compétences indispensables, longues à acquérir et rares au sein du ministère).

Par ailleurs, elle est ambiguë vis-à-vis des agents effectuant leur carrière dans la recherche car elle ne leur indique pas sous quelles conditions leur activité peut être reconnue au titre de l'expertise.

La mission estime que les différentes attentes identifiées sont pertinentes et légitimes et que le ministère doit aborder l'expertise selon deux approches complémentaires.

D'une part, les politiques du ministère ont besoin de s'appuyer sur la science, à travers la mobilisation d'experts, internes comme externes au ministère. La mission propose de désigner ce besoin comme celui d'« expertise scientifique et technique » (EST). Sa satisfaction s'appuie à la fois sur une organisation de « surfaces d'échange » entre la prise de décision publique et la recherche, et sur la disponibilité d'experts, en interne au ministère, mais aussi dans les institutions dédiées à la recherche ou à l'expertise, ayant la capacité de faire fonctionner, voire d'incarner, ces surfaces d'échange.

D'autre part, le ministère a besoin de disposer d'agents ayant un niveau de compétence dans leur domaine qui ne s'acquiert qu'après des années d'exercice professionnel, ce qui rend ces compétences précieuses et difficiles à remplacer. Les experts cités au paragraphe précédent en sont un exemple, mais les agents capables de partager leurs connaissances pour faire croître le niveau de compétence global au sein du ministère, qui ne sont pas forcément impliqués dans le lien à la science, et ceux disposant de compétences indispensables au ministère mais rares en son

sein³, sont aussi concernés. La mission propose de désigner ce besoin comme celui de gérer les « compétences rares et précieuses » (CRP), qui est un enjeu de reconnaissance et de parcours de carrière, mais aussi de formation et de recrutement.

Pour traiter les deux questions complémentaires de l'expertise scientifique et technique au bénéfice des politiques du ministère et de l'acquisition et du maintien en son sein des compétences rares et précieuses, qui ne sont pas toutes scientifiques et techniques, la mission propose de retenir la définition suivante de l'expertise :

« un ensemble de savoirs spécialisés orientés vers l'application pratique : l'expertise détenue par un agent est déterminée par sa capacité à délivrer, au-delà des qualités du « bon professionnel », des connaissances visant à éclairer et préparer la décision publique et à contribuer, notamment par la rédaction de guides, la réalisation de formations et l'appui dans la gestion de situations complexes, à l'élévation du niveau global de compétence du ministère dans son domaine. En ce qui concerne les chercheurs, l'expertise se déduit de l'appui à la décision publique, y compris en situation de crise, et est distincte de l'excellence scientifique. »

2. UN SUJET TRAITE DE MANIERE PARTIELLE ET HETEROGENE

Pour répondre à ces besoins, le ministère a mis en place la COSE et prévu dans ses lignes directrices de gestion la possibilité de parcours de spécialiste thématique s'appuyant sur la reconnaissance par la COSE⁴ ; des directions d'administration centrale et des établissements publics ont aussi formalisé des outils propres à leurs domaines de compétence.

La mission a cherché à évaluer l'efficacité de ces réponses, face à ces deux attentes (EST et CRP) et à les comparer à celles mises en place par d'autres administrations.

2.1. La COSE et le dispositif ministériel

Le ministère chargé de l'agriculture a mis en place dès 2015 un dispositif de reconnaissance et d'évaluation de l'expertise par la note de service SG/SRH/SDMEC/2015-658 du 29 juillet 2015. Elle définissait les modalités opérationnelles du dispositif prévu par la circulaire d'orientation sur les parcours professionnels⁵ pour reconnaître et évaluer l'expertise détenue par les agents du ministère en charge de l'agriculture, dans les domaines spécifiques du ministère. Cette note de service précisait l'ambition du dispositif ministériel :

« Il s'agit non seulement de qualifier les experts aptes à occuper les postes du ministère à fort contenu scientifique ou technique, mais aussi de permettre aux agents – lorsqu'ils ont développé leur expertise – de dérouler des parcours professionnels qualifiants au même titre que ceux qui s'orientent vers des parcours à forte composante d'encadrement et de pilotage ou vers la recherche. Une telle diversité de parcours professionnels doit contribuer à l'attractivité des métiers et des carrières au MAAF. »

³ Certaines des compétences citées peuvent ne pas être rares dans l'absolu, par exemple les compétences en droit. Mais c'est alors l'acculturation aux enjeux et à la culture professionnelle spécifique du MASA qui demande du temps.

⁴ « Un parcours moins varié peut aussi être valorisé dès lors qu'il s'inscrit dans une volonté de développer une compétence de spécialiste thématique : experts, intervenant notamment dans le secteur de la recherche en s'appuyant sur les reconnaissances COSE ou équivalent et leurs capacités à éclairer la décision publique, à produire des connaissances ». (LDG promotion et valorisation des parcours p6)

⁵ Circulaire d'orientation SG/SRH/SDMEC/N° 2014-471 du 18 juin 2014 sur les parcours professionnels des personnels des corps de catégorie A du ministère en charge de l'agriculture

La note de service SG/SRH/MIPEC/2023-112 du 14 février 2023 qui s'est substituée à celle du 15 juillet 2015 maintient ces objectifs. De même, les lignes directrice de gestion (LDG) relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels (note de service SG/SRH/SDCAR/2020-350 du 11 juin 2020) confirment l'intérêt porté à l'expertise et précisent que les besoins d'expertise du ministère doivent être couverts par la valorisation des parcours de spécialiste thématique et par des recrutements et des actions de formation continue :

« 3.4 - Prendre en compte l'expertise

Un parcours moins varié peut aussi être valorisé dès lors qu'il s'inscrit dans une volonté de développer une compétence de spécialiste thématique : experts, intervenant notamment dans le secteur de l'enseignement et de la recherche et, en développant leurs capacités à éclairer la décision publique, à produire des connaissances. La Commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) permet de mettre en place des dispositifs de reconnaissance de l'expertise. D'autres possibilités de reconnaissance existent, notamment dans le domaine de la recherche (parution dans des revues à comité de lecture notamment).

Pour les compétences transversales (administratives, managériales, organisationnelles) qui ne disposent pas à ce jour de possibilité de reconnaissance officielle de type COSE, l'expertise pourra être définie à travers une sélection de fonctions stratégiques (conduite et pilotage de projets et de processus, actions de formation interne ...).

Le MAA veille à ce que ses besoins d'expertise soient couverts au regard de ses missions et des politiques qu'il porte par des recrutements et de formation continue adaptés. »

2.1.1. Les missions de la COSE et des collèges de domaine

Au sein de ce dispositif global, les missions des collèges de domaine et de la COSE sont définies par la note de service de février 2023 (sans introduire d'évolution majeure par rapport à celle de juillet 2015).

Leurs objectifs sont de ;

- *« définir les besoins en spécialistes et experts au sein du MASA dans les différents domaines d'intervention ;*
- *reconnaître et qualifier les agents du MASA bénéficiant d'une expertise correspondant aux besoins du ministère ;*
- *faire mieux connaître cette expertise à l'aide d'un répertoire tenu à jour régulièrement et accessible en ligne ;*
- *guider et suivre dans la durée les parcours professionnels de ces spécialistes et experts »*

Ceci ne couvre qu'une partie du programme des LDG. La prise en compte de ces parcours professionnels dans les promotions, la définition des recrutements et actions de formation à mettre en place sont détaillées par ailleurs.

Présidée par le Secrétaire général ou son représentant, la COSE a pour rôle de conduire de manière régulière un exercice d'estimation des besoins en experts et spécialistes du MASA, en lien étroit avec les directions générales « métiers », à moyen terme ; d'assurer la coordination des travaux des collèges de domaine et de se prononcer sur les propositions de nomination de leurs membres ; d'évaluer périodiquement le dispositif.

En tant que secrétaire de la COSE, le service des ressources humaines (SRH) « *contribue par son action auprès des directions et des services centraux à faire préciser dans une réflexion prospective les besoins du ministère en spécialistes et experts* », « *assure le suivi des dossiers des agents* » et « *s'assure de la mise à disposition des informations liées à ce dispositif et constitue à cet effet un répertoire ministériel mis à jour régulièrement et accessible en ligne* ».

La COSE n'intervient pas dans les modalités de mise à la disposition des services qui en auraient l'utilité, et pas seulement du service d'affectation, des compétences reconnues.

Les trois collèges de domaine « *évaluent le niveau d'expertise des agents, en instruisant (...) les dossiers individuels (...) au regard des compétences acquises, du rayonnement et de l'expérience en matière de contribution à la décision publique* », « *proposent, au vu de cette évaluation, la décision de qualification ou de non qualification* » et « *émettent un avis (sur) la construction d'un parcours d'expert à la fois valorisant pour l'intéressé et correspondant aux besoins du MASA* ».

Au-delà d'une simple reconnaissance du niveau de compétence, le collège doit ainsi évaluer le rayonnement et la contribution à la décision publique de l'agent et participer au conseil de carrière, au côté du réseau d'appui aux personnes et aux services (RAPS) et le cas échéant du comité parcours et carrière, dans un esprit de prise en compte des besoins du ministère.

La qualification est faite selon trois niveaux (spécialiste, expert, expert international) qui sont considérés refléter des niveaux croissants de compétence, de responsabilité fonctionnelle et de capacité d'intervention. Cette typologie semble globalement adaptée à la gestion de l'EST, mais se trouve en difficulté pour celle des CRP.

2.1.2. Une appréciation des besoins qui reste insuffisante

Comme nous venons de le voir, il appartient à la COSE d'identifier les besoins en spécialistes et en experts du MASA pour les différents domaines relevant de ses compétences. L'examen attentif des comptes-rendus des réunions annuelles plénières montre que si ce sujet est abordé, il est posé sous la forme d'une interrogation mais jamais exploré plus avant (voir annexe 7). La COSE n'est ainsi pas, en pratique, le lieu où se réfléchit la définition des besoins d'expertise, des thématiques d'actualité ou à venir qui pourraient s'imposer au MASA.

Cela ne signifie pas que cette question n'est pas posée à d'autres niveaux : la DGAL et la DGER ont mis en place des dispositifs formalisés pour s'assurer la disposition d'expertise en réponse à leurs besoins, qui sont décrits dans la partie 2.2. La mission n'a cependant pas identifié de démarche formalisée de la DGPE qui viserait le même objectif.

2.1.3. Une reconnaissance de bonne facture dans les domaines couverts par les trois collèges de la COSE.

Les entretiens conduits avec les présidentes des trois collèges de la COSE, à savoir « Alimentation-santé publique vétérinaire, qualité et santé des végétaux » (résumé en Alimentation par souci de simplification dans la suite de ce rapport), « Forêts-bois-risques naturels en montagne » (résumé en Forêt-bois) et « Transition agro-écologique et performance économique » (résumé en Transition) sont convergents avec les éléments recueillis en interrogeant les bénéficiaires d'une reconnaissance (voir questionnaire et résultats en annexes 9 et 10) pour souligner la rigueur, le sérieux et la profondeur de l'analyse des dossiers de candidatures réalisée. Les dossiers individuels que la mission a pu consulter le confirment. Les personnes bénéficiaires mentionnent souvent l'intérêt et

la qualité de l'entretien individuel qu'elles ont eu avec un rapporteur de leur dossier auprès de la COSE.

À ce jour, ce sont plus de 169 personnes au total qui ont bénéficié d'une reconnaissance dont 88 pour le collège Alimentation (52%), 49 pour le collège Forêt-bois (29%) et 32 pour le collège Transition (19%). Tous les détails sur l'analyse quantitative des qualifications réalisée sur la base des données transmise par le SRH à l'automne 2024 figurent en annexe 8⁶.

La majorité des qualifications émanent du collège Alimentation. Le collège Transition représente moins de 20% des reconnaissances.

S'il existe une dynamique forte de reconnaissance de l'expertise sur les sujets en lien avec les questions sanitaires au sens large et la forêt (Collège Forêt-bois), les thématiques en lien avec la transition écologique et la performance économique « ne font pas recette ».

Pour le collège « Alimentation », la dynamique insufflée par la DGAL et son réseau de référents experts nationaux (REN) et personnes ressources (PR) se traduit par un nombre majoritaire d'agents qualifiés à l'échelon central, régional ou départemental (56%). L'ANSES souhaite également stimuler les candidatures à la reconnaissance des agents hors statut de chercheur, en position d'experts internes reconnus, le nombre d'agents reconnus est significatif (24%).

Pour le collège « Forêt-bois » on retiendra la grande majorité des agents reconnus affectés à l'ONF (63%), leur très faible présence en services déconcentrés (5%) et leur absence en administration centrale.

Pour le collège « Transition » il existe une quasi égalité entre INRAE (44%) d'une part et l'administration dans son ensemble (43%).

Tous les détails de l'analyse des données figurent en annexe 8.

Les spécialistes (16%) sont minoritaires par rapport aux experts (47%).

Les procédures définies au MASA ne prévoient pas, à la différence du ministère en charge de la transition écologique (MTE), la reconnaissance par niveau croissant, commençant impérativement par le niveau de spécialiste.

Pour ce second ministère, il est ainsi noté que, sur la période 2011-2023, le taux de spécialistes tend à diminuer tandis que la part d'experts augmente légèrement, comme celle d'experts internationaux qui a pratiquement doublé entre 2011 et 2023, traduisant cette progression des agents.

Le processus de reconnaissance aboutit à la constitution d'un tableau incrémenté chronologiquement par la mission du pilotage des emplois et des compétences (MIPEC) et mis en ligne avec la documentation relative au dispositif et le dossier-type de demande de reconnaissance et de renouvellement. Ce tableau ne semble pas prendre en compte les mutations et modification de coordonnées des agents entre deux reconnaissances par un collège de domaine.

On ne peut qu'être surpris de la faiblesse du nombre de candidats et d'experts reconnus dans le domaine du collège Transition, alors que le besoin d'expertise dans les domaines agronomiques, au sens large, à toutes les échelles locale, régionale, nationale voire internationale, est très important pour accompagner la transition écologique des systèmes de production en agriculture et en élevage. De même, la part énorme d'agents reconnus par le collège Forêt-bois qui travaille en établissement public, et par voie de conséquence, leur nombre très limité dans les services de l'État,

⁶ Les données ont été mises à jour sur le site du ministère en février 2025, les modifications apportées ne changeant pas l'analyse globale.

interroge sur la satisfaction des besoins internes de compétence de haut niveau sur les sujets forestiers, alors que l'adaptation de la forêt, privée comme publique, au changement climatique est un enjeu fort, certes pour les gestionnaires, mais tout autant pour les responsables des politiques publiques forestières, y compris en raison des enjeux de sécurité civile.

2.1.4. Une articulation prévue mais insuffisante dans la pratique entre les dispositifs du MASA et du MTE et des domaines mal couverts

En complément du dispositif COSE et pour les domaines non couverts par ses collègues qui peuvent concerner les agents, il est prévu qu'une reconnaissance puisse être demandée auprès des comités de domaines du MTE, communiquée au SRH du MASA afin d'être utilisée au cours du parcours professionnel de l'agent.

Les entretiens avec des présidents de comités de domaine du MTE (« Système d'information, numérique et données » et « Gestion durable des ressources naturelles – Biodiversité ») et le Bureau de la reconnaissance des compétences scientifiques et techniques du Commissariat Général au Développement durable au MTE (voir annexe 11 pour les détails du dispositif de reconnaissance au MTE), ont mis en évidence leur bonne connaissance de ce système de reconnaissance mutuelle entre ministères, l'accueil favorable réservé aux dossiers des agents du MASA candidats.

Les indications relatives à la mise en commun des domaines de reconnaissance et la possibilité pour les agents du MTE de bénéficier éventuellement des collègues du MASA figurent de manière claire et explicite sur le site du MTE. Elles ont été mises à jour sur le site du MASA en février 2025. Cependant la mission a noté que les données relatives aux agents MASA reconnus par le MTE et transmises par la MIPEC étaient partielles, pour la plupart anciennes (fichiers de candidatures datant de 2018). Les agents en charge de la reconnaissance de l'expertise au MTE ont indiqué avoir envoyé à une adresse générique au SRH du MASA, au fil de l'eau, les résultats des candidatures, sans retour aucun et sans point de contact identifié formellement. Le tableau mis en ligne par la MIPEC ne comprend pas les agents MASA reconnus par les comités de domaine du MTE.

L'articulation avec le MTE semble ainsi peu efficiente à ce jour, même si quelques agents issus d'établissements sous tutelle MTE (parcs, IGN) figurent dans les personnes qualifiées au titre du collège Forêt-bois. La reconnaissance dans les domaines sous l'égide du MTE, à part « Système d'information-numérique et donnée » ou « Gestion durable des ressources-Biodiversité » n'est pas demandée par les agents du MASA.

Cette insuffisance d'articulation concrète entre les deux ministères est peut-être à l'origine du peu d'utilisation réelle du dispositif MTE par les agents MASA. Le nombre d'agents MASA reconnus par le comité de domaine « système d'information, numérique et données » paraît notamment très faible.

2.1.5. Les personnes reconnues sont peu sollicitées

L'utilité de la COSE pour faire connaître les expertises détenues par des agents du ministère et la mettre à disposition des services qui en auraient besoin, en dehors de leur employeur, apparaît très faible aux personnes reconnues, au vu des réponses apportées à l'enquête menée par la mission et résumées en annexe 10. A la question « votre appui a-t-il été sollicité à la suite de votre reconnaissance ? », 64% des répondants répondent par la négative, et les deux tiers des autres précisent qu'ils ne pensent pas que ces sollicitations soient dues à cette reconnaissance,

principalement parce qu'elles existaient déjà antérieurement. Il est cependant intéressant de noter que des commentaires de certaines personnes sollicitées montre un obstacle supplémentaire : le peu d'entrain de leur employeur principal à les laisser travailler au profit d'autres structures sur leur temps de travail. La notoriété du dispositif auprès des structures ayant des besoins d'appui en expertise est ainsi extrêmement faible et la définition d'une procédure pour faire appel à un expert en poste dans un autre service peut être une piste de progrès.

2.1.6. Une prise en compte variable dans la gestion des parcours de carrière

Comme il est indiqué plus haut, l'ensemble des documents relatifs à la gestion des parcours professionnels et notamment les LDG relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels indiquent un objectif de valorisation des parcours de carrière qui s'inscrivent dans une volonté de développer une compétence de spécialiste thématique et les capacités à éclairer la décision publique et à produire des connaissances, et reconnaissent que ce type de parcours est, par nature, moins varié que ceux dont l'objectif est d'accéder à des responsabilités managériales. Ces documents positionnent la reconnaissance par la COSE comme un élément central d'identification de ce type de parcours méritant valorisation.

Néanmoins, l'appréciation qui semble très généralement partagée n'est pas que ce type de parcours est légitime et, lorsqu'il est réussi et inscrit dans une spécialité pertinente, d'une utilité pour l'employeur comparable à celle de parcours de prise de responsabilité managériale. Au contraire, le discours de beaucoup des interlocuteurs de la mission montre une vision selon laquelle le parcours managérial est le parcours normal qui est valorisé tant dans la cotation des postes que dans les promotions, et que les parcours d'expertise sont des exceptions qui peuvent faire l'objet de promotions « dérogatoires », la dérogation étant appuyée sur la reconnaissance par la COSE.

Plusieurs organisations syndicales ont de plus indiqué à la mission que l'étendue des « dérogations »⁷ leur semblait très dépendantes à la fois de la hiérarchie et de l'IGAPS suiveur de la personne concernée, ce que certains verbatims de personnes reconnues par la COSE laissent aussi penser⁸. De plus, certaines organisations syndicales ont fait part du sentiment que le nombre de ces « dérogations » est en baisse depuis quelques années.

Compte tenu des petits nombres de promotion de personnes reconnues chaque année, une analyse statistique ne peut pas être menée pour confirmer ou infirmer ces sentiments. Néanmoins, leur existence est en soi un fait qui a un impact sur l'appréciation du dispositif COSE et sur l'intérêt d'agents pour choisir des carrières permettant d'acquérir une expertise utile au ministère.

La valorisation des parcours de carrière ne se résume pas à l'établissement des tableaux d'avancement.

Le classement des postes est un élément essentiel d'appréciation des parcours en amont de celui-ci et les caractéristiques d'une carrière d'expertise ne se limitent pas à un moindre nombre de mobilités. La prise de postes où la responsabilité n'est pas managériale mais technique et la reconnaissance de ce type de responsabilité devraient légitimement aussi apparaître dans le classement des postes. Le classement au niveau 2, correspondant à un adjoint de chef de bureau en administration centrale ou à un chef d'unité en DRAAF, des postes de référents nationaux « Crise

⁷ qui n'en sont pas puisque prévues dans les textes qui cadrent les promotions.

⁸ cf annexe 10

– épizootie » sur lequel des profils très solides sont recherchés et dont l'importance des responsabilités et de l'exposition en cas de crise en santé animale est indéniable, n'a pas permis d'avoir de candidat jugé satisfaisant dans le secteur géographique le plus important pour ces sujets (Bretagne, Pays de Loire). Il est un exemple souvent cité à la mission, car d'actualité, d'une tendance au sous classement des postes à valence technique forte.

La reconnaissance de l'expertise dans les parcours professionnels à travers la COSE apparaît ainsi réelle, mais partielle et variable.

Au total, la mission considère que le dispositif COSE remplit très partiellement les quatre objectifs qui lui sont fixés par la note de service SG/SRH/MIPEC/2023-112 du 14/02/2023 :

- la COSE n'est pas organisée pour concrètement « définir les besoins en spécialistes et experts au sein du MASA dans les différents domaines d'intervention » ;
- ses collègues réalisent dans de bonnes conditions sa mission de « reconnaître et qualifier les agents du MASA bénéficiant d'une expertise correspondant aux besoins du ministère ».

Il existe cependant des voies d'amélioration, la première concerne la prise en compte de l'expertise dans des domaines qui ne sont pas couverts par les trois collèges, notamment en faisant mieux vivre l'articulation prévue avec le dispositif du MTE et la deuxième porte sur la sensibilisation des agents potentiellement concernés par leur hiérarchie et le RAPS, y compris lorsque les enjeux de promotion ne sont pas immédiats ;

- la seule mise à disposition sur une page peu accessible du site internet ministériel⁹ d'un tableau des agents qualifiés par les trois collèges dans lequel les adresses et structures d'affectation ne sont pas régulièrement mises à jour ne permet pas de « faire mieux connaître cette expertise » ; les experts et spécialistes sont peu sollicités et, quand ils le sont, font parfois face à une réticence de leur hiérarchie ;

- les agents reconnus et les organisations syndicales font part d'une très grande variabilité, selon les secteurs, les hiérarchies et les IGAPS, de la réalité de la mise en œuvre de l'objectif de « guider et suivre dans la durée les parcours professionnels de ces spécialistes et experts ».

2.2. Des dispositifs formalisés au sein de directions du ministère et d'opérateurs

Au-delà de la COSE, des directions d'administration centrale disposent de leurs propres modalités de recours à de l'expertise interne ou font appel à des opérateurs de recherche sous tutelle du MASA.

2.2.1. La DGAL s'appuie sur un dispositif national d'expertise vétérinaire et phytosanitaire interne et sur l'ANSES

La DGAL dispose de plusieurs réseaux d'expertises qui associent, selon différentes modalités, des correspondants locaux, des coordonnateurs, des chefs de projet, des chargés de mission, des personnes ressources (PR), des référents-experts nationaux (REN).

Les correspondants locaux sont des agents en services déconcentrés compétents techniquement dans un domaine d'activité ou une filière spécifique. Points de contact privilégiés, ils peuvent être sollicités ponctuellement pour une question technique ou une participation à un groupe de travail.

⁹ <https://agriculture.gouv.fr/reconnaissance-de-l'expertise-detenu-par-les-agents-du-ministere-de-l'agriculture>

Les chargés de mission, chefs de projets, coordonnateurs régionaux sont affectés en DRAAF et DAAF, leurs domaines d'intervention relèvent des politiques incitatives du MASA, de missions support (qualité, systèmes d'information) ou de missions techniques spécialisées (plans d'intervention sanitaire d'urgence - PISU, tuberculose...). Certains pourraient prétendre à une reconnaissance au titre des CRP ou de l'EST auprès de la COSE.

Les PR, affectés en services déconcentrés, « *possèdent une compétence technique et une connaissance régulièrement actualisée du terrain dans un domaine donné* ». Nommés par la DGAL, ils lui consacrent entre 20 et 30% de leur temps selon les termes de leur fiche de fonction type¹⁰. Ils sont encouragés à faire reconnaître leur compétence spécifique auprès de la COSE sur la qualification de « spécialiste » et à évoluer dans leur domaine d'expertise pour postuler éventuellement sur un poste de REN, l'idée étant que « *la constitution du « vivier » de PR peut permettre de répondre à l'enjeu de transmission de l'expertise* ».

Les REN, affectés administrativement en DRAAF, sont placés sous l'autorité fonctionnelle des différentes sous-directions et missions de la DGAL. Ils exercent à temps complet les missions telles que définies dans leur fiche de fonction-type, ils doivent participer à des actions de formation, l'animation d'échanges de pratiques, des audits internes ou des missions à l'international. Ils peuvent être mobilisés en cas de circonstances exceptionnelles pour un appui technique, scientifique ou logistique. Ils ont vocation à faire reconnaître leur expertise par le dispositif de la COSE.

Les thématiques ciblées, qui peuvent évoluer au cours du temps, constituent à l'évidence un recueil des besoins en expertise interne de la DGAL (la liste des sous-directions, le nombre de REN et PR rattachés et leurs domaines de compétence est fournie en annexe 12).

Pour chaque réseau, dans un but d'opérationnalité, sont désignés :

- un pilote au sein de l'administration centrale, responsable de la définition des objectifs, de la coordination entre réseaux et du maintien et du développement des compétences techniques et scientifiques par la programmation de sessions de formation spécifiques, la participation à des congrès ou séminaires, l'accès à la littérature scientifique et la participation à des groupes techniques ;
- un animateur en charge de la tenue de réunions régulières utilisant toutes les modalités pour s'assurer de la mise en commun de travaux, de leur avancée et de la répartition des tâches au sein du réseau.

Les réseaux participent à l'élaboration d'informations de nature technique à l'attention des agents, diffusées sous la responsabilité des sous-directions concernées. La DGAL « *contribue à la capitalisation de l'ensemble des travaux réalisés par les réseaux* ».

Cette organisation et l'importance des réseaux pour le développement et le maintien des compétences scientifiques et techniques, s'inscrivent également dans le cadre de l'approche par les processus prévue par la démarche qualité pour les ressources humaines et la procédure nationale « gestion des compétences, attribution et maintien de la qualification » mise en œuvre par la DGAL pour tous les agents relevant du programme 206 et de l'administration centrale.

¹⁰ Instruction technique DGAL/SDPRAT/2019-810 du 02/12/2019 relative au dispositif national d'expertise vétérinaire et phytosanitaire

Au-delà des ressources internes, la DGAL peut faire appel à l'ANSES¹¹ sur toute question de santé animale, végétale, environnementale, de sécurité sanitaire des aliments ou de bien-être animal dans le cadre d'une saisine formelle qui permet de définir un contrat de saisine.

2.2.2. La DGER s'appuie sur l'inspection de l'enseignement agricole, le dispositif national d'appui, des réseaux thématiques

Dans l'exercice de ses missions relatif à l'enseignement technique agricole, la DGER dispose d'un riche système d'appui et d'expertise au profit des enseignants et des établissements.

Le premier élément de ce système est l'inspection de l'enseignement agricole (IEA). L'arrêté du 30 juin 2008 portant organisation et attributions de la DGER précise son rôle :

« Placée auprès du directeur général de l'enseignement et de la recherche, l'inspection de l'enseignement agricole est chargée des missions permanentes d'inspection, d'expertise et d'appui. Elle contribue à l'animation générale du système d'enseignement et de formation professionnelle agricoles et participe à la formation initiale et continue des personnels de l'enseignement. Elle contribue au recrutement des personnels ayant vocation à travailler dans l'enseignement agricole ».

L'instruction sur l'exercice des missions de l'inspection de l'enseignement agricole¹² permet d'identifier plusieurs missions qui relèvent de l'expertise dans la définition qu'en propose la mission : appui et accompagnement des agents, des établissements et des dispositifs, notamment pour accompagner la mise en œuvre des rénovations pédagogiques et de plans ministériels ; suivi et évaluation des expérimentations pédagogiques ; animation de réseaux thématiques dans l'objectif notamment d'entretenir et de développer leur expertise. Les compétences des experts de l'IEA sont mobilisées au bénéfice des différents niveaux de l'administration, par exemple dans le cadre de l'élaboration et la mise en œuvre des référentiels de diplôme, de la mise en œuvre des examens (élaboration de sujet, commissions de contrôle), de questions relatives au fonctionnement des établissements (suivi de la réglementation comptable applicable aux EPLEFPA et de leur situation financière, avis sur des questions juridiques). La légitimité de l'exercice des autres missions, dont les conséquences peuvent être importantes, par exemple dans le processus de titularisation des enseignants, résulte du niveau de compétence élevé des IEA.

Les inspecteurs de l'enseignement agricole sont choisis après avis d'un comité de sélection en fonction d'une compétence éprouvée, dans chacune des spécialités où le besoin est identifié, dans le domaine pédagogique et dans celui du fonctionnement des établissements et de la mise en œuvre des cinq missions de l'enseignement agricole¹³. L'organigramme de l'IEA, fourni en annexe 14, donne ainsi une bonne approche des besoins d'expertise de l'enseignement agricole technique.

Il est intéressant de noter que ce système est indépendant de la COSE (la reconnaissance de l'expertise découle de la nomination sur un emploi d'inspecteur après avis d'un comité de sélection) et que les IEA bénéficient du même statut d'emploi que les directeurs d'établissement¹⁴. Ceci marque au sein de l'enseignement agricole les égales légitimités et importances des deux types de fonction, management et expertise.

¹¹ décrite au paragraphe 2.2.3.2

¹² Note de service DGER/IEA/2018-83 du 01/02/2018

¹³ définies par l'article L811-1 du code rural et de la pêche maritime : formation, animation et développement du territoire, insertion, expérimentation et innovation agricoles et agroalimentaires, coopération internationale

¹⁴ Les emplois d'IEA sont classés dans le groupe I au titre du décret n° 2024-351 du 16 avril 2024 relatif aux emplois d'encadrement de l'enseignement et de la formation professionnelle agricoles

Au-delà de l'IEA, la DGER a mis en place des dispositifs d'appui à l'enseignement.

Le premier est le dispositif national d'appui (DNA) : l'article L 812-1 du code rural et de la pêche maritime précise dans son 10° que l'ensemble des établissements d'enseignement supérieur agricole public ont vocation à apporter un appui aux établissements d'enseignement technique agricole, par la formation initiale et continue de ses personnels et par le transfert des résultats de la recherche, en particulier dans le domaine de l'agro-écologie. Le DNA¹⁵ formalise la mise en œuvre de cet appui.

Résos'them, pour sa part, réunit les animateurs nationaux de 10 réseaux d'appui à la mission d'animation et de développement des territoires. Ils ont notamment pour mission le développement de liens avec la recherche et l'enseignement supérieur sur les thématiques concernées, l'appui technique au réseau des exploitations agricoles et des ateliers technologiques et l'expertise, sur la thématique de leur réseau, pour les établissements, les animateurs régionaux, les DRAAF-SRFD et les différentes directions des ministères. Les thématiques¹⁶ des 10 réseaux complètent l'identification des domaines où l'enseignement agricole a besoin d'expertise.

Ainsi la DGER dispose à la fois d'une identification de ses besoins de compétences et d'un système formalisé et robuste de valorisation de l'expertise dans les parcours de carrière, qui n'est pas articulé avec le dispositif COSE.

2.2.3. La mobilisation des établissements publics scientifiques

Les besoins d'expertise (EST) du ministère peuvent être en partie satisfaits par une expertise externe. Celle-ci peut être apportée par des acteurs extérieurs à la sphère de l'État, notamment des instituts techniques ou des bureaux d'étude par le biais de marché ou de convention, mais la source d'expertise extérieure au ministère la plus naturelle et la plus importante est formée par les établissements publics à vocation scientifique sous tutelle du ministère, à savoir l'INRAE, l'ANSES et les établissements de l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire (ESAV).

2.2.3.1. L'INRAE a mis en place une direction générale déléguée dédiée

L'INRAE résulte de la fusion en 2020 de l'INRA, établissement de recherche finalisée, et de l'IRSTEA, où la culture de l'expertise au profit des politiques publiques était très présente. L'INRA menait néanmoins déjà des expertises en appui aux politiques publiques, notamment sous la forme d'expertises scientifiques collectives (ESCo) permettant au commanditaire de connaître l'état de la science sur une problématique donnée.

L'enjeu de l'expertise en appui aux politiques publiques a été identifié lors de la fusion et a amené à la création d'une direction générale déléguée (DGD) à l'expertise et à l'appui aux politiques publiques (EAPP), à côté des deux DGD « Science et innovation » et « Ressources ». Cette DGD encadre les directions de l'expertise scientifique collective, de la prospective et des études et de l'appui aux politiques publiques. Les actions d'EAPP font l'objet d'une partie du contrat d'objectif et de performance de l'INRAE et d'un compte-rendu annuel en Conseil d'administration. Elles sont organisées par la DGD EAPP qui joue un rôle d'interface avec les bénéficiaires de l'appui. Pour le ministère, la DGER assure la tutelle de l'INRAE et a une vision transversale de ses relations avec le MASA, sans faire obstacle à des relations directes avec la DGPE, la DGAL, et au sein du

¹⁵ note de service DGER/SDES/2015-1132 du 23-12-2015

¹⁶ Biodiversité, hortipaysages, sociologie des transitions, agronomie-écophyto, agriculture numérique et agroéquipement, élevages, énergie-climat, agriculture biologique, alimentation, eau

secrétariat général, avec la sous-direction du travail et de la protection sociale et le centre d'études et de prospectives qui peuvent, quand c'est nécessaire, être formalisées dans des conventions.

L'INRAE peut apporter son concours à :

- L'éclairage des parties prenantes sur les enjeux sociétaux pouvant faire l'objet d'interventions publiques au travers d'expertises scientifiques collectives, de prospectives ou d'études ;
- L'aide à la conception des politiques publiques et de leurs instruments. Elle se traduit par des travaux d'analyse et l'évaluation ex ante et ex post d'instruments de politiques publiques ;
- L'appui scientifique et technique à la mise en œuvre des politiques publiques : études et recherches pour et sur les politiques publiques, expertises, formations, groupes de travail, participations à des instances d'acteurs publics, conception et gestion d'observatoires ou de bases de données, normalisation, appui en gestion de crise...

La doctrine de l'INRAE sur la réalisation de ces missions est la suivante : *« Au sein d'INRAE, la connaissance scientifique est mobilisée vers l'expertise, la prospective, l'aide à l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques dans une démarche d'anticipation des défis sociétaux. Cela se fait dans une double logique de co-construction entre anticipation à long terme et priorités des acteurs de politiques publiques. Cette démarche nourrit la recherche, avec l'émergence de nouvelles questions, et contribue à lui donner du sens. »*.¹⁷ Cette logique d'action où l'expertise nourrit les questionnements scientifiques¹⁸ amène à ce que l'INRAE ne souhaite pas spécialiser des personnels sur des missions d'expertise.

Néanmoins, il estime important qu'il y ait des « personnes de l'administration » dans les établissements de recherche, afin que les préoccupations et modes de travail de celle-ci puissent être portées en interne (des membres de corps techniques ayant une formation doctorale peuvent tenir ce rôle et effectuer des carrières qui alternent postes en établissement de recherche et en administration, sur des thématiques scientifiques et techniques ou dans l'administration de la recherche). Il estime aussi que l'efficacité de son appui suppose d'avoir des interlocuteurs au sein des administrations qui maîtrisent techniquement leur sujet et ont une connaissance des modes de travail et délais de réponse de la recherche. Ces agents ont vocation, qu'ils travaillent à l'INRAE ou dans une administration, à être reconnus par la COSE. L'INRAE encourage ses agents membres de corps gérés par le MASA à se faire reconnaître, et le RIFSEEP y tient compte de la qualification par la COSE.

2.2.3.2. L'ANSES est organisée autour de l'appui aux politiques publiques sanitaires

L'agence à dimension interministérielle exerce des missions d'évaluation des risques dans un périmètre très large.

Héritage de l'histoire du CNEVA puis de l'AFSSA, elle regroupe des laboratoires d'analyse en santé animale, sécurité sanitaire des aliments, santé des végétaux, avec pour la plupart un mandat de

¹⁷ Brochure « L'expertise et l'appui aux politiques publiques à INRAE »

¹⁸ Pour illustrer ce point, le directeur général délégué estime que : « Une ESCo, c'est 1000 pages utiles aux rédacteurs qui influencent leur réflexion sur les axes de recherche à développer, 100 pages dont la lecture est utile au commanditaire et 10 pages de résumé pour décideurs » et qu'ainsi la commande d'une ESCo est un moyen très efficace d'orienter la recherche.

référence national ou européen, qui apportent leur capacité de réponse en situation de crise. Ils exercent également des missions de recherche et développement des méthodes d'analyse sur les pathogènes, différentes de celles des comités d'experts.

L'agence est également productrice de repères scientifiques, en réponse aux saisines des ministères de tutelle ou sur auto saisine. Elle dispose d'un panel de plus de 800 experts externes et d'experts internes, tous soumis à l'obligation de déclaration publique d'intérêts actualisée, regroupés en Comités d'experts spécialisés (CES), groupes de travail (GT) ou d'expertise collective d'urgence (GECU) rattachés à des CES. Les questions sont variées, les enjeux à court ou plus ou moins long terme. Les avis, les recommandations, les résultats d'une analyse quantitative des risques répondent à des critères de qualité définis et reconnus, conformément à la norme NF X 50-110, ils peuvent proposer des hypothèses de scénarios en fonction des conditions, différents niveaux d'impact sur la santé humaine, animale, végétale ou environnementale en matière de nombre de cas potentiels etc. mais toujours avec une évaluation des sources d'incertitude et des marges de variations attachées aux conclusions.

Le contrat de saisine validé avec le ou les commanditaires définit le cadrage de la réponse c'est-à-dire le périmètre, les délais et les aspects relatifs aux incertitudes. Les principes fondamentaux de l'expertise à l'ANSES encadrent les travaux et les modalités de finalisation des livrables.

Enfin l'agence exerce des missions spécifiques d'évaluation dans le domaine des produits réglementés (médicaments via l'agence du médicament vétérinaire sous sa tutelle directe et biocides) selon des critères bien définis.

Toutes les données produites, les avis, les rapports etc. nécessitent d'être « traduits » avant une utilisation opérationnelle, la transformation en action publique. Cette interprétation implique de disposer au niveau des décideurs d'agents « experts », reconnus, et en capacité d'apporter leur appui. De même la mise à disposition, au sein de l'agence, d'agents du MASA au fait des questions posées et valorisés via le dispositif de la COSE est également un point clé.

Au passage on notera que le personnel de l'ANSES est constitué à 80% de contractuels pour lesquels la question de l'attractivité et de la valorisation des carrières peut être un problème. Les 20% de fonctionnaires, dont des agents du MASA appartenant à des corps techniques et/ou d'encadrement, en position normale d'activité ou détachés, posent la même question et la COSE est une réponse.

L'ANSES structure l'organisation de compétences qui lui permettent de développer des pôles d'expertise scientifique et technique de haut niveau et d'assurer l'indépendance de ses avis ou recommandations, notamment dans les périodes de crises sanitaires où la pression médiatique et politique peut être importante.

2.2.3.3. Les enseignants chercheurs sont une ressource dont la mobilisation pourrait être mieux organisée

L'ensemble des enseignants chercheurs exerçant leurs activités dans la vingtaine d'établissements d'enseignement supérieur, sous la tutelle du ministère, constitue, par essence, un « bataillon » d'experts dans des disciplines très variées auquel il peut être fait appel. Travaillant en équipe selon différentes modalités, au-delà des laboratoires ou UMR où ils effectuent leurs activités de recherche, ils peuvent apporter une aide aux directions « métier » du MASA, au-delà de la mission d'appui au seul enseignement technique agricole qui leur est déjà confiée par l'article L812-1 du CRPM. Leur

métier d'enseignant les rend par nature particulièrement aptes à expliquer l'état de la science et les conséquences à en tirer pour l'action opérationnelle et les décisions publiques.

La chaire de biosécurité à l'ENVT, fortement sollicitée et ressource précieuse en période d'épizootie d'IAHP, la chaire Bien Être Animal (BEA) ou le pôle EVAAS (Pôle expertise vétérinaire et agronomique animaux sauvages) à VETAGRO SUP en sont des exemples.

Sur la base de conventions cadre ponctuelles, déclinées en actions précises, (par exemple actions de formation présentielle ou distancielle, de sensibilisation du grand public pour la chaire BEA, appui pluridisciplinaire à la gestion des risques en lien avec la faune sauvage pour le Pôle EVAAS etc.) ils exercent des missions d'appui à la DGAL. Ils interviennent également parfois de manière informelle.

Cet appui, formalisé sur la base d'un besoin temporaire, gagnerait certainement à être réfléchi de manière plus pérenne, plus organisé à l'échelle nationale avec une vision prospective et à être élargi à de nombreuses thématiques dans lesquelles les enseignants chercheurs de l'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire sont compétents.

Au bilan, les directions « métiers » peuvent s'appuyer sur des opérateurs et des établissements sous leur tutelle totale ou partielle pour solliciter des avis d'experts sur des questions complexes ou lors de crises sanitaires par exemple. Certains établissements ont insisté auprès de la mission sur la nécessité d'une interaction au bon niveau, sur l'importance de la capacité technique et scientifique à prendre en charge le sujet côté administration, et, côté établissement, sur celle de la capacité à faire comprendre les besoins et délais de l'administration. Les phases de cadrage de la demande, en amont du travail d'expertise, et d'appréhension des conclusions, lors de la restitution du livrable au commanditaire, nécessitent des interlocuteurs particulièrement qualifiés et l'interface sciences-décision doit être de qualité. La transmission du message émis par l'évaluateur de risques au décideur nécessite des « passeurs », traducteurs en termes opérationnels de données scientifiques ou d'hypothèses en différents scénarios entre lesquels il faudra effectuer un choix éclairé. Cela met l'accent sur l'importance de disposer de ces agents « transmetteurs » en administration centrale comme dans les établissements de recherche, d'assurer la pérennité de ce type de compétences au sein des corps du MASA.

2.2.4. Les autres opérateurs

Les politiques publiques du ministère s'appuient aussi sur des opérateurs dont l'expertise n'est pas le cœur de la mission. Certains d'entre eux développent cependant une capacité d'expertise et d'appui à l'élaboration ou la mise en œuvre des politiques qu'ils mobilisent en interne mais aussi au bénéfice du ministère.

On peut citer l'ONF et le CNPF pour ce qui concerne la gestion forestière, l'IGN pour la connaissance de la forêt (mission d'inventaire permanent des ressources forestières), FAM pour la connaissance des filières et des marchés agricoles et alimentaires ou l'IFCE pour tous les aspects de la filière équine et équestre.

À l'exception de FAM, ces opérateurs disposent d'équipes de recherche en interne, dont les travaux sont orientés vers les problématiques dont l'établissement est en charge et qui nourrissent la mise en œuvre des missions de l'établissement, voire y participent, et contribuent à la montée en

compétence de l'établissement, en particulier face à des évolutions technologiques¹⁹ ou à des évolutions externes comme le changement climatique. À l'exception de l'ONF, la diffusion d'informations de nature scientifique, technique et statistique à l'extérieur de l'administration est un élément majeur de leurs missions.

Comme pour l'enseignement supérieur agricole public, l'expertise de ces opérateurs est souvent sollicitée sur des sujets précis et des projets ponctuels, mais l'organisation du recours à cette expertise au profit du ministère mérite d'être organisée d'un point de vue global pour en assurer un meilleur suivi, y compris en termes d'expertise disponible et non identifiée par un utilisateur potentiel et optimisée.

Certains de ces opérateurs sont de grands employeurs d'agents de corps gérés par le ministère, qui dépendent donc pour leurs promotions des règles ministérielles. On y retrouve ainsi des problématiques identifiées au sein du ministère, en particulier sur les CRP. La mission s'est spécifiquement penchée sur la situation de FAM et de l'ONF, qui font l'un comme l'autre face à des difficultés pour maintenir des expertises indispensables aux politiques publiques.

FAM a ainsi fait part d'un besoin de reconnaissance de la compétence très particulière et longue à acquérir des « enquêteurs conjoncturistes », agents des SRISE qui travaillent fonctionnellement pour le réseau des nouvelles des marchés de FAM ainsi que de la difficulté à recruter des fonctionnaires en sortie d'école comme chargés d'étude au sein de la direction marchés, études et prospective, puis de reconnaître l'expertise acquise dans ces postes, ce qui fragilise la pérennité de la compétence interne de FAM.

L'ONF souligne la variété des domaines où il est seul porteur d'une expertise nécessaire au sein de l'État et le faible périmètre des postes sur lesquels cette expertise peut s'acquérir et se conserver (deux exemples parmi tant d'autres : la restauration des terrains en montagne et la vente de bois), et le besoin de montée en compétence et en expertise face au changement climatique qui oblige à repenser et adapter les doctrines techniques de gestion forestière. Il a fait part à la mission de son besoin impérieux de compétences très spécialisées, de bon niveau et très rares au sein du périmètre du ministère de l'agriculture, ce qui rend à peu près impossible de proposer des parcours de carrière, par exemple en fiscalité – foncière et de la vente à l'étranger - et en droit du travail. L'ONF se préoccupe ainsi fortement des sujets d'expertise et de compétence, ce qui se traduit par exemple par la mise en place prochaine de formations pour certains employés de droit privé parallèles à celle des fonctionnaires, par des échanges avec les établissements susceptibles de former aux métiers forestiers (AgroParisTech, Bordeaux Sciences Agro, ENSTIB, lycées agricoles formant au BTSA gestion forestière) et par une politique de parcours de carrière s'appuyant sur la reconnaissance de l'expertise par la COSE (environ les deux tiers des personnes reconnues par le collège de domaine Forêt-bois sont en poste à l'ONF).

2.3. Des exemples au sein d'autres administrations

L'état des lieux présenté précédemment est complété par la présentation de la manière dont les enjeux de compétences rares et précieuses et d'expertise scientifique et technique sont gérées dans certaines administrations ne relevant pas du ministère de l'agriculture.

¹⁹ Par exemple la montée en puissance de l'utilisation du LIDAR

2.3.1. INSEE : un modèle complet de gestion de l'expertise

Le modèle de l'INSEE n'est pas directement duplicable mais mérite d'être présenté en tant que système complet et intégré de prise en compte de l'expertise dans toutes ses dimensions.

L'identification des besoins s'appuie sur des échanges au niveau européen (Eurostat) et international (*United Nations Economic Commission for Europe* - UNECE) entre instituts nationaux statistiques qui aboutissent à une feuille de route des compétences à développer validée par les directeurs généraux des instituts nationaux. Elle fait aussi, et en complément, l'objet d'échanges au niveau du comité de direction, qui peuvent conduire à des missions confiées à l'inspection générale de l'INSEE. Par exemple une réflexion sur le rôle des corps de l'INSEE dans l'expertise « *data* » a montré un manque de « *data engineer* » et amené à la mise en place d'actions de formation continue pour développer cette compétence en interne.

Au niveau national, le groupe des écoles nationales d'économie et de statistiques (GENES) sous tutelle de l'INSEE regroupe l'ENSAE, école qui forme les administrateurs de l'INSEE, l'ENSAI, école qui forme les attachés de l'INSEE, ENSAE-ENSAI Formation continue, une structure de formation continue, et le Centre pour la recherche en économie et statistiques (CREST). Il est ainsi l'opérateur principal de l'INSEE pour la formation initiale et continue, et pour permettre une proximité avec la recherche et l'orientation de celle-ci vers les problématiques d'intérêt pour l'INSEE. Le CREST n'est évidemment pas le seul laboratoire de recherche sur les thématiques intéressant l'INSEE mais sa reconnaissance par la communauté scientifique est importante.

Au sein même de la direction générale de l'INSEE, le département des études économiques a pour rôle de connaître l'état de l'art de la recherche et de faire diffuser cette connaissance au sein de l'INSEE.

L'INSEE ne dispose pas d'équivalent à la COSE, du fait d'une gestion très individualisée des personnels des corps d'administrateurs²⁰ et d'attachés, et d'une connaissance approfondie des parcours et compétences de chacun de leurs membres. La construction de parcours d'expert, en interface entre les missions opérationnelles et la recherche, est courante et facilitée par des échanges faciles entre le CREST et l'INSEE, le département des études économiques notamment. Les LDG promotions de l'INSEE traitent de manière équivalente les trois « filières » managériales, académiques et technique. Les critères d'appréciation dans chacune de ces filières sont en lien avec les objectifs de l'INSEE, ainsi dans la filière académique figure le critère de « l'investissement dans des enjeux scientifiques importants pour le service statistique public ». On trouvera en annexe 15 à titre d'exemple les critères pour la promotion au grade d'administrateur hors classe.

Les dispositions mises en place par l'INSEE permettent de fournir à d'autres services de l'État les compétences cœur de métier de l'INSEE, y compris mais pas exclusivement aux services statistiques ministériels : 60% des administrateurs de l'INSEE sont employés hors de l'INSEE dont 17% dans d'autres services statistiques.

2.3.2. MTE : un système apparemment proche du MASA mais beaucoup plus complet

Le dispositif de reconnaissance de l'expertise au ministère chargé de l'environnement est placé sous l'égide du Commissariat Général au Développement Durable - Service de la Recherche et de

²⁰ Et de son corps de débouché, les inspecteurs généraux de l'INSEE

l'Innovation et plus précisément de la Sous-Direction de l'animation scientifique et technique avec un bureau spécifique intitulé Bureau de la reconnaissance des compétences scientifiques et techniques. Les procédures de candidature, d'examen des dossiers et de transmission des informations aux services, à la hiérarchie et aux agents concernés sont détaillées dans la circulaire du 25 janvier 2011²¹ et le guide de fonctionnement des comités d'évaluation scientifique et technique de domaine qui y fait référence. Ces éléments sont résumés dans le schéma en annexe 11.

2.3.2.1. Une similitude de forme et une volonté affichée d'équivalence au MASA mais des différences notables

Au niveau de l'agent, l'initiative de la candidature à la reconnaissance au MTE repose sur la hiérarchie directe qui doit identifier les compétences spécifiques intéressantes chez les agents, les inciter à candidater et les assister dans le montage du dossier avant de transmettre ce dossier, accompagné d'un avis circonstancié, au bureau de la reconnaissance des compétences scientifiques et techniques, chargé du secrétariat du dispositif. La procédure d'instruction est ensuite similaire à celle opérée au MASA avec un rapporteur désigné au sein du comité de domaine compétent, qui s'entretient avec l'agent, un examen en séance de comité, une validation par son président avant notification de la décision finale au secrétariat.

Cependant, l'importance donnée à l'incitation à candidater, placée sous la responsabilité de la hiérarchie qui doit accompagner le candidat tout au long du parcours de reconnaissance, de même que l'existence d'un bureau dédié à la reconnaissance des compétences sont le signe d'une approche différente trouvant sa source dans une volonté de renforcer les compétences scientifiques et techniques, de disposer de viviers de spécialistes et d'experts de haut niveau pour répondre aux besoins du ministère et du réseau de ses organismes scientifiques et techniques comme le CEREMA et faire face aux enjeux multiples, au-delà des enjeux de parcours de carrière et de gestion des ressources humaines. L'animation du dispositif est ainsi attribuée au service en charge de la recherche et de l'innovation et, plus précisément, à la sous-direction de l'animation scientifique et technique. D'ailleurs le « comité de coordination et d'orientation experts-spécialistes » est chargé de la définition du besoin en expertise et un travail sur la pyramide des âges par domaine est conduit et présenté chaque année afin d'envisager la pérennité de certaines compétences au sein des services et préparer les transmissions indispensables.

Par ailleurs, le MTE a mis en place un dispositif distinct pour évaluer les chercheurs qui n'appartiennent pas à des corps spécialisés, le comité d'évaluation scientifique des agents de catégorie A ayant une activité de recherche (CESAAR), dont le MASA n'a pas l'équivalent, ce qui lève par conception toute ambiguïté entre la reconnaissance des experts et celle des chercheurs.

Cela a nécessairement des conséquences, qui ne portent pas que sur le nombre de personnes reconnues, mais aussi sur la typologie et la gestion des agents qualifiés.

2.3.2.2. Comparaison des agents qualifiés MASA/ MTE

Les agents reconnus au ministère de la transition énergétique bénéficient d'un complément d'IFSE de 600 à 1500 € brut par an (et de 900 à 1800 au CEREMA) selon le niveau de qualification et les fonctions exercées. Il est surtout incitatif, pour candidater mais également pour demander le renouvellement de la qualification à l'échéance et ainsi maintenir une dynamique de vivier actif.

²¹ Circulaire du 25 janvier 2011 relative au dispositif de connaissance et d'évaluation de l'expertise scientifique et technique du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement

L'analyse statistique portant sur les agents qualifiés transmise par les services du MTE montre des différences notoires avec les données du MASA, les résultats détaillés figurent en annexes 8 et 11 mais on peut retenir les points saillants suivants :

- La demande de reconnaissance est globalement stable au MTE et se situe autour de 260 dossiers par an.
- Compte-tenu d'une politique affichée de progression en compétences des agents qualifiés avec un passage obligé par le niveau spécialiste, les spécialistes sont majoritaires au MTE.
- Les catégories B représentent 25% des candidatures depuis 2011 et parmi eux une grande majorité de Techniciens Supérieurs du Développement Durable (TSDD). Certains accèdent au niveau international.

Pour les catégories A, la grande majorité des candidatures est issue du corps des Ingénieurs des Travaux Publics de l'État (ITPE).

- La reconnaissance concerne majoritairement des agents travaillant pour des organismes du réseau scientifique et technique, en premier lieu le CEREMA. Les directions d'administration centrale, les services en région et en département représentent moins d'un tiers des agents qualifiés depuis l'existence du dispositif.
- Par comparaison, au MASA, sur la période 2016-2024 l'administration totalise approximativement 40% des agents, les organismes de recherche 33%, l'enseignement 7%. Les détails par collège figurent en annexe 11 mais, comme nous l'avons indiqué plus tôt, ces chiffres sont très variables selon les domaines d'expertise.

Le dispositif de reconnaissance de l'expertise mis en place au MASA a été voulu similaire dans ses procédures et complémentaire dans ses thématiques à celui du MTE. Hormis le nombre très différent d'agents concernés, le dispositif MTE présente des différences notoires en cela qu'il est majoritairement destiné aux agents travaillant dans les organismes de réseau scientifique et technique, hors statut de chercheur (pour lequel un dispositif spécifique existe), il prend en compte de manière significative les agents de catégorie B et s'intéresse au besoin d'expertise et à son évolution avec une vision prospective sur le maintien du vivier d'experts par thématique et par direction, en cohérence avec les activités de son réseau scientifique et technique.

Les modalités de fonctionnement et de portage (SRH-MIPEC) du dispositif MASA se traduisent par une dynamique moindre et des déficits en experts sur des thématiques d'intérêt majeur, hormis pour la DGAL qui dispose depuis longtemps de son propre réseau d'agents spécialisés, missionnés spécifiquement.

2.3.3. Le numérique : le lancement d'une animation interministérielle de la gestion de compétences rares et précieuses

La délégation interministérielle à l'encadrement supérieur de l'État (DIESE) et la direction interministérielle du numérique (DINUM) animent une « communauté numérique des ingénieurs des grands corps techniques²² ». L'objectif est de faire vivre cette communauté et de la fidéliser, compte tenu de l'importance pour l'État de disposer de compétences de haut niveau dans le numérique, et de la difficulté pour la plupart des ministères de proposer suffisamment de postes correspondant à

²² Administrateurs de l'INSEE, ingénieurs de l'armement, ingénieurs des mines et ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts

ces compétences pour permettre la construction de carrières numériques mono-ministérielles et attractives. Il s'agit d'une création récente (lancement le 3 juin 2024) mais d'ores et déjà ont été mises en place des réunions et une boucle TCHAP qui permet, entre autres, l'information sur les postes prochainement à pourvoir dans un format « de collègue à collègue ». Un « parcours interministériel numérique » (PINUM), dispositif d'accompagnement RH vers des mobilités interministérielles va être expérimenté sur le même périmètre des grands corps techniques avec une implication forte de la DIESE et de la DINUM dans l'accompagnement aux mobilités interministérielles.

La jeunesse de ce dispositif, encore en phase de montée en puissance, ne permet pas encore d'en tirer des leçons. Il vaudra la peine de suivre son déploiement afin d'évaluer si la mise en place de telles communautés n'est pas une partie de la solution aux questions de CRP lorsque celles-ci trouvent une part de leur origine dans le faible nombre d'emplois à pourvoir et l'impossibilité de proposer à l'échelle d'un ministère des carrières complètes valorisant ces compétences.

3. DES PISTES D'AMELIORATION

Il est donc important de se mettre en ordre de bataille pour maintenir voire améliorer les compétences internes et l'expertise disponible pour le MASA, selon différents axes décrits ci-après.

3.1. L'identification des besoins d'expertise

Comme il a été vu au paragraphe 2.1.1, la COSE plénière, bien que ce soit théoriquement son rôle, n'identifie pas les besoins d'expertise du ministère. Ce manque est plus ou moins bien compensé par les dispositifs propres de certaines directions métiers et de certains opérateurs, sans synergie ni de méthode ni de moyens pour satisfaire ces besoins.

3.1.1. Une définition stratégique des besoins d'expertise du ministère

La définition des besoins actuels et futurs de compétence et d'expertise est une fonction de niveau stratégique, à la fois parce qu'elle engage le long terme et parce qu'elle résulte d'une appréciation de la situation stratégique, des priorités d'action qui en découlent et de leurs évolutions probables. Elle doit tenir compte du besoin, que crée et augmentera la démographie du ministère, d'identifier et de préserver pour cela des personnes ayant un très bon niveau de compétence et en mesure d'organiser la diffusion de la compétence parmi les nouveaux agents dans la totalité des services du ministère.

La mission propose donc de créer un « comité stratégique de l'expertise ». La mission ne se prononce pas sur la nécessité d'installer une instance spécifique, un point annuel, bien préparé avec les établissements sous tutelle, en comité des directeurs d'administration centrale (CODAC) pourrait par exemple en faire office.

Ce comité, sous la présidence effective du ou de la secrétaire générale, réunirait les directeurs d'administration centrale, et éventuellement les chefs de certains services du secrétariat général qui sont porteurs de politiques publiques spécifiques (statistiques, politique sociale...), et ceux des principaux établissements publics concernés, soit au titre du lien avec la recherche (INRAE, ANSES, établissements de l'ESAV éventuellement à travers Agreenium), soit parce que leurs missions incluent un appui d'expertise aux politiques publiques (FAM, ONF...). Il pourrait se réunir à un rythme annuel pour définir aussi bien les besoins d'EST que de consolidation ou de renforcement des

CRP²³, en visant un constat à date et une anticipation de ces besoins à 5 et 10 ans, dans un esprit de rechercher les synergies, notamment en matière de parcours de carrière pour des spécialistes ou experts, entre les besoins des différentes structures et politiques.

Cela suppose que les directions et établissements qui ne se sont pas dotés de moyens et de méthodes pour définir leurs besoins les mettent en place.

3.1.2. Une déclinaison en gestion prévisionnelle par la COSE

La mission estime que cette définition des besoins est l'intrant qui manque à la COSE pour pouvoir tenir son rôle d'identification, c'est-à-dire de comparaison entre les besoins définis par le comité stratégique et les ressources connues à travers la reconnaissance par les collèges de domaine.

En s'appuyant sur sa connaissance de la population reconnue par les collèges de domaine, sur les besoins définis par le comité stratégique de l'expertise et sur les compétences en gestion prévisionnelle de la MIPEC qui assure son secrétariat, la COSE est en mesure et devrait être chargée d'identifier les manques actuels et, à moyen terme, les perspectives en matière d'experts et de spécialistes par domaine. Cette identification devrait couvrir le champ du ministère, de ses opérateurs et des établissements de recherche et d'expertise scientifique et technique sur les métiers d'interface décrits au 2.2.3 qui gagnent à être pourvus en partie par des agents des corps gérés par le MASA.

La composition actuelle de la COSE serait adaptée au travail d'identification ainsi redéfini et au pilotage global des collèges de domaine, à condition qu'elle continue à être présidée par le SRH et que les directions métiers soient représentées à un niveau au moins équivalent à celui des sous-directeurs « ressources ».

Cette identification nourrirait les différentes actions décrites au paragraphe 3.3, en termes d'orientations de recrutement et de parcours de carrière.

Elle permettrait de déterminer les compétences et les postes d'expertise pour lesquels une attention particulière doit être portée, voire un « plan de succession » être prévu, au vu notamment de l'âge des personnes reconnues à leur titre. Compte tenu du temps nécessaire pour construire une expertise, cette détermination devra être basée sur des perspectives à au moins 5 ans.

La valorisation des parcours devrait concerner les domaines où les besoins d'expertise sont identifiés, les orientations de recrutement et les incitations dans le cadre du conseil de carrière devraient être plus ciblées vers ceux où, de plus, un manque est identifié.

L'ensemble des conséquences à tirer de l'identification des manques (valorisation des carrières correspondant à des besoins d'expertise, orientations de recrutement et incitation à des choix de carrière d'expertise dans ceux de ces domaines où un manque d'experts est identifié, points d'attention spécifiques) gagnerait à être formalisé par la COSE et, à part pour les points d'attention spécifiques, à faire l'objet d'une communication large, voire d'échanges avec les représentants du personnel, qui se montrent pour la plupart allants et constructifs sur ces sujets.

R1. Mettre en place un comité stratégique de l'expertise sous la présidence effective du secrétaire général et associant les directeurs d'administration centrale et des principaux établissements publics, afin de définir les besoins d'expertise, interne et

²³ La définition d'un besoin d'EST pérenne implique le besoin de personnes aptes à assurer l'interface dans le domaine identifié aussi bien au sein de l'établissement de recherche qu'au sein de l'administration, de ce fait il se traduit aussi par un besoin de CRP.

externe, immédiats et en prévision à échéance de 5 et 10 ans, pour définir et mettre en œuvre les politiques du ministère.

Charger la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) de la déclinaison opérationnelle en terme de gestion prévisionnelle de l'identification des besoins d'expertise et de compétences rares et précieuses réalisée par le comité stratégique.

3.2. L'organisation des appuis externes

3.2.1. Des « passeurs » sont nécessaires entre producteurs de repères scientifiques et décideurs et leurs parcours de carrière doivent être bien identifiés.

Comme il l'a été indiqué au paragraphe 2.2.3, tant l'ANSES que l'INRAE estiment nécessaire pour apporter dans de bonnes conditions un appui d'expertise scientifique à l'administration que des personnels soient en mesure d'assurer un rôle d'interface, de traducteurs et de passeurs entre la science et la décision. Plus précisément, ils ont besoin, en leur sein, d'agents qui connaissent les enjeux et le fonctionnement de l'administration, et soient en mesure de l'expliquer aux chercheurs, et, dans certains cas, de « traduire » la demande d'appui pour que la recherche puisse s'en saisir, et que leurs interlocuteurs dans les administrations maîtrisent suffisamment les sujets qu'ils traitent et le fonctionnement de la recherche.

Au-delà de la mise à disposition ponctuelle d'agents auprès de ces établissements et du positionnement en administration centrale de personnes reconnues pour leur expertise, à l'interface, la construction « en pratique » de parcours valorisés demandera une réflexion coordonnée entre le SRH et ces établissements selon des orientations définies par le comité stratégique de l'expertise. Au sein de ces parcours, ces experts pourraient évoluer entre établissements de recherche ou d'évaluation et administration du MASA dans un processus de développement continu de leurs connaissances et compétences, au service de l'action publique. Le modèle de l'INSEE, présenté en partie 2.3.1, en montre la possibilité.

3.2.2. Un pilotage global du recours à l'expertise externe à mettre en place.

Le modèle développé au MTE avec le regroupement, au sein d'une sous-direction de l'animation scientifique et technique, sous l'égide du Commissariat Général au Développement Durable - Service de la Recherche et de l'Innovation, de la tutelle des établissements du réseau scientifique et technique et de l'animation de l'expertise scientifique donne à réfléchir.

Pour le MASA, la DGER assure un rôle de coordination des demandes d'appui portées auprès du seul INRAE. Ce rôle de coordination ne fait pas obstacle aux échanges entre l'INRAE et les différentes directions métiers, avec lesquelles des réunions bilatérales sont organisées régulièrement par la DGD EAPP. Des conventions peuvent d'ailleurs être passées, quand c'est nécessaire, entre une direction du ministère et l'INRAE pour une action particulière. Cette organisation permet une vision globale des questions posées et des réponses apportées ainsi que la recherche de synergies, l'optimisation, la sécurisation et le traçage des appuis. Selon l'INRAE, cette organisation formalisée et procédurée est positive pour les demandes d'appui en situation de crise, car elle permet une bonne connaissance réciproque des acteurs et donc une mobilisation rapide.

Néanmoins, cette coordination ne s'étend pas aux autres grands acteurs actuels ou potentiels de l'expertise et de l'appui aux politiques du ministère, ANSES, établissements d'enseignement supérieur agronomique et vétérinaire, CIRAD, instituts techniques agricoles... qui sont tous en relation avec la DGER.

Une extension du rôle de coordination de la DGER quant à la satisfaction des besoins d'expertise externe permettrait d'optimiser cet appui en développant et partageant une connaissance de ce que peut fournir chacun des acteurs d'expertise ou de recherche de l'écosystème agricole, vétérinaire et forestier, et en faisant jouer au mieux les synergies entre ces acteurs. Cette coordination pourrait naturellement être alimentée par les besoins exprimés par le comité stratégique de l'expertise.

R2. Confier à la DGER, en extension du rôle qu'elle joue d'ores et déjà vis-à-vis de l'INRAE, une mission de coordination et de mise en synergie de l'expertise scientifique et technique apportée par les établissements de recherche, d'enseignement supérieur, d'expertise, voire de développement, pour satisfaire au mieux les besoins d'expertise externe exprimés par le comité stratégique de l'expertise.

3.3. L'acquisition d'expertise interne

Pour disposer des experts et spécialistes dont le besoin en interne sera identifié, il sera nécessaire de recruter des experts ou des agents ayant le potentiel pour le devenir, puis de mettre en œuvre une politique de gestion de ressources humaines qui valorise les carrières correspondantes.

Comme il est indiqué au 3.1, la COSE pourra, sur la base de la définition des besoins d'expertise réalisée par le comité stratégique de l'expertise et de sa connaissance des personnels reconnus spécialistes et experts, réaliser un travail d'identification des manques actuels et à échéance de 5 et 10 ans. Sur cette base, elle pourrait assumer un rôle de coordination des différents leviers de gestion de l'expertise interne.

3.3.1. Recruter des experts ou futurs experts

Le ministère dispose de deux dispositifs lui permettant de recruter des personnels disposant de compétences de très haut niveau dans des domaines spécifiques. Le premier est le dispositif de formation continue par la recherche (FCPR) qui permet à de jeunes fonctionnaires (IPEF, IAE, ISPV), en majorité à l'issue de la formation statutaire, de réaliser une thèse en trois ans. Le second est constitué par l'ouverture de concours sur titres et travaux qui permettent de recruter des agents titulaires d'un doctorat.

3.3.1.1. Le dispositif FCPR : intérêt et limites²⁴

Le dispositif prévoit que des sujets d'intérêt sont collectés au sein du MASA (directions d'administration centrale et Centre d'Études et de Prospectives-CEP). Les candidats, en collaboration avec un laboratoire de recherche, construisent un projet de recherche évalué par une commission spécialisée du CGAAER (commission FCPR). Si le projet est validé, le candidat est affecté pendant trois ans sur un poste pour réaliser la thèse, ce qui lui permet d'acquérir des compétences approfondies non seulement sur le sujet précis de sa thèse, mais aussi, par la

²⁴ Ce paragraphe rejoint les propositions des rapports CGAAER 16102-01 et 20046, relatifs aux dispositifs FCPR des IAE et ISPV d'une part et des IPEF d'autre part, cités en bibliographie

bibliographie et les partenariats de recherche, sur l'ensemble du domaine dans lequel elle s'inscrit, ainsi qu'un réseau qu'il pourra ensuite mobiliser en situation professionnelle.

Le dispositif concerne une quinzaine de postes par an. En sortie de thèse, les personnes concernées ont acquis un niveau de compétence dans leur domaine qui leur permet d'envisager dans de très bonnes conditions une carrière tournée vers l'expertise.

Cependant, l'examen de la liste des thématiques proposées au fil des années, montre que les directions d'administration centrale sont plus préoccupées par l'obtention de résultats, en vue d'une aide à la décision, sur des thèmes d'actualité au moment du lancement de la thèse que par les compétences développées par les titulaires du doctorat à l'issue de la FCPR et leur employabilité, sans analyse prospective des services dans lesquels les compétences acquises par l'agent pourraient être le plus utile au MASA. De ce fait, les « atterrissages » en sortie de thèse ne sont pas tous réussis, ce qui est regrettable dans la mesure où le ministère ne tire pas tous les bénéfices de son investissement sur la compétence de l'agent (1 agent pendant trois ans et la masse salariale correspondante) et perd une occasion de répondre à ses besoins d'expertise.

Même dans ces conditions, le dispositif FCPR est utile. Souvent, ses bénéficiaires accèdent directement à l'issue de la thèse ou rapidement à des postes à enjeux technique fort au niveau central. Les personnes issues du dispositif FCPR que la mission a interrogées mettent de plus en avant les compétences transversales acquises en pratiquant la recherche et leur importance dans les métiers qu'elles exercent aujourd'hui, même s'ils sont éloignés de leur domaine initial d'expertise.

Pour autant, la mission estime que les sujets proposés aux candidats thésards devraient être définis sur la base des domaines d'expertise interne sur lequel des renforcements ou des remplacements à échéance de 5 ou 10 ans sont identifiés. La COSE pourrait donc utilement se voir chargée de déterminer la liste des domaines (avec une granulométrie plus large que le sujet de thèse) dans lesquels il est souhaité que les FCPR permettent de développer une compétence approfondie, qui serait transmise aux candidats potentiels et orienterait l'analyse des dossiers par la commission FCPR. Le résultat recherché serait de maximiser les chances que le bénéficiaire se voit proposer en sortie de thèse un poste qui lui permette d'approfondir le domaine de sa thèse dans une posture d'expertise, dans un objectif gagnant-gagnant d'assurer au MASA un meilleur retour sur investissement et au bénéficiaire un poste et des perspectives de carrière valorisant au mieux sa thèse.

3.3.1.2. Les concours sur titres et travaux : une opportunité ?

Il existe une autre voie de recrutement d'agents spécialisés dans certains domaines pour les corps de catégorie A et A+, il s'agit des concours sur titres et travaux ouverts depuis quelques années.

La notice relative au concours externe sur titres et travaux pour le corps des ISPV²⁵ explique que ce concours est « *ouvert aux candidats qui doivent, au 1er janvier de l'année du concours, être titulaires d'un diplôme de doctorat dans un domaine de compétence du corps ou justifier de qualifications au moins équivalentes attribuées dans les conditions prévues par le décret n° 2007-196 du 13 février 2007* ».

²⁵ Notice relative aux concours et à l'examen professionnel d'inspecteur et d'inspecteur-élève de santé publique vétérinaire publiée sur le site : <https://concours.agriculture.gouv.fr/>

De même, selon la fiche relative au concours sur titres pour le corps des IAE²⁶, » le concours externe sur titres est ouvert aux candidats titulaires d'un diplôme classé au niveau 7 ou d'une qualification reconnue comme équivalente dans les conditions fixées par le décret n° 2007-196 du 13 février 2007 modifié relatif aux équivalences de diplômes requises pour se présenter aux concours d'accès aux corps et cadres d'emplois de la fonction publique. »

Le niveau 7 correspond à une formation de niveau BAC +5 et plus comme les masters, les doctorats, les diplômes des grandes écoles, les diplômes d'ingénieur.

On constate, en ce qui concerne les ISPV, un engouement certain pour ce concours avec des candidats aux profils riches et intéressants pour le MASA. Les lauréats effectuent leur année de formation statutaire à l'ENSV-FVI et sont affectés, à l'issue, sur un poste figurant dans une liste fermée définie par le SRH en collaboration avec le RAPS, comme leurs camarades de promotion. Certains « atterrissages » sont réussis (affectation à la DGAL d'un docteur en chimie sur une mission en lien avec les dangers chimiques par exemple), pour les autres, on les retrouve en premier poste sur des postes classiques en DD(ec)PP, abattoir où leurs compétences ne sont pas absolument pas valorisées, voire où ils ont beaucoup à apprendre.

Pour le corps des IPEF on notera que des concours sur titres et travaux sont organisés sur des spécialités définies en vue d'occuper un poste fléché avec un aménagement de la formation statutaire. Ceci permet de garantir que les lauréats disposent de compétences approfondies dans la spécialité ouverte.

Là encore il serait intéressant d'engager une réflexion en amont des concours sur titres, pour les ISPV et les IAE, pour en faire des concours par spécialité comme c'est le cas pour les IPEF et adapter en conséquence la formation statutaire obligatoire en identifiant les spécialités attendues pour abonder les réseaux d'experts, en vue d'occuper un poste prédéterminé, d'intérêt stratégique pour le MASA, en « passeur » des données issues de la recherche par exemple.

La COSE pourrait aussi se voir chargée de déterminer au vu des besoins d'expertise interne identifiés à court terme, les spécialités dans lesquelles il convient d'ouvrir des concours. C'est d'ores et déjà réalisable pour les IPEF, une modification des textes sur les concours sur titre des ISPV et des IAE permettrait utilement de prévoir une ouverture par spécialité comme pour les IPEF.

R3. Utiliser les formations complémentaires par la recherche et les recrutements sur titres et travaux pour satisfaire les besoins de remplacement ou de développement d'expertise interne identifiés respectivement à moyen et à court terme.
Pour cela charger la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) de déterminer les domaines dans lesquels il est souhaitable que les formations complémentaires par la recherche (FCPR) permettent d'acquérir des compétences et les spécialités dans lesquelles des concours sur titres devraient être ouverts.

²⁶ Fiche de recrutement relative au concours externe sur titres d'ingénieur de l'agriculture et de l'environnement publiée sur le site : <https://concours.agriculture.gouv.fr/>

3.3.2. Une politique RH qui permette le déploiement et la reconnaissance de compétences approfondies nécessaires au ministère

L'expertise ne s'acquiert que par la pratique. Il est souvent dit qu'« il faut 10 ans pour faire un expert ». Ainsi, la satisfaction des besoins d'expertise ne saurait résulter que d'une politique RH de long terme.

3.3.2.1. Une reconnaissance basée sur les besoins d'expertise du ministère

L'enjeu de cette politique n'est pas de valoriser toutes les carrières d'expert au prisme de la reconnaissance par leurs pairs en particulier à l'international, mais d'encourager les carrières de spécialistes ou d'experts dans les domaines et dans les structures où leur besoin est identifié par le ministère. Ainsi, la valeur pour le ministère de l'expert international n'est pas forcément supérieure à celle de l'expert qui agit dans le seul cadre national, et celle du spécialiste détenteur de compétences rares et précieuses, sans lien avec la recherche, peut ne pas être moindre que celle de l'expert qui assure un lien avec la science. Ceci amène à proposer de modifier la hiérarchie des reconnaissances par la COSE. Au lieu de la triplette « spécialiste – expert – expert international » considérée comme une progression à trois niveaux, la mission suggère de distinguer :

- Une reconnaissance comme « spécialiste » pour les agents qui disposent d'une CRP et la valorisent notamment par la rédaction de guides, la réalisation de formations et l'appui dans la gestion de situations complexes, en contribuant à l'élévation du niveau global de compétence du ministère dans son domaine ; cette reconnaissance pouvant être portée au niveau de « spécialiste senior » pour reconnaître une particulière maîtrise de la CRP et une efficacité importante dans sa valorisation au profit du ministère, sans qu'il soit besoin de relations avec la recherche ;
- Une reconnaissance comme « expert » pour les agents dont la CRP est mobilisée dans le cadre de l'appui d'EST à la décision publique. Ces agents sont généralement dans des postes en situation d'interface entre l'administration et les établissements ayant une activité de recherche ou d'expertise ; lorsqu'ils ont une activité de recherche, ce n'est pas celle-ci qui est évaluée mais leur contribution à l'appui à la décision publique. Cette reconnaissance pourra, de même, être portée au niveau « expert senior » pour reconnaître un niveau de compétence et une efficacité dans l'appui au profit du ministère particulièrement élevés.

R4. Faire évoluer la nomenclature des reconnaissances par la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) en distinguant une filière « expert / expert senior » orientée vers l'expertise scientifique et technique et une filière « spécialiste / spécialiste senior » orientée vers les compétences rares et précieuses, y compris non techniques, sans hiérarchie entre elles.

3.3.2.2. Une gestion des parcours de carrière encourageant la construction des compétences et expertises nécessaires au ministère

Les LDG et les chartes de gestion des corps du ministère affichent, en théorie, un objectif de valorisation des parcours de carrière qui s'inscrivent dans une volonté de développer une compétence de spécialiste thématique et les capacités à éclairer la décision publique et à produire des connaissances.

Dans les faits, l'évaluation des carrières à partir de classement de poste en trois niveaux, qui est pratiqué par le ministère, n'est pas adaptée à ce type de parcours : si le niveau de responsabilité

managériale d'un poste de chef de bureau change peu avec son titulaire, le niveau d'un poste de spécialiste ou d'expert dépend fortement du niveau d'expérience de son titulaire et peut, de fait, évoluer à la hausse sans que cela soit visible sur l'organigramme, au fur et à mesure que la capacité d'appui du titulaire progresse avec l'approfondissement de ses compétences, puis régresser brutalement à la suite d'une mutation et du recrutement d'un « junior ». À titre d'exemple, un poste de référent national sur une compétence stratégique pour la DGAL détenu par un expert senior a sans aucun doute autant d'importance qu'un poste de chef de service « classique » en DDPP, ce qui n'est pas le cas lorsque son titulaire arrive et découvre son domaine. Le classement de ce type de poste devrait alors évoluer dans le temps avec le niveau d'expertise de son titulaire, ce qui nécessite un traitement et un suivi au cas par cas, différent de celui appliqué aux postes de management. Un réexamen de ce classement pourrait par exemple avoir lieu après chaque modification ou renouvellement de la qualification de son titulaire par la COSE.

La même problématique joue pour la détermination de l'IFSE. Sur ce point, la mission constate que le MTE a mis en place une bonification d'IFSE automatique du fait de la reconnaissance par un comité de domaine ; elle suggère de mettre en place une bonification du même ordre de grandeur mais de conditionner son attribution à la valorisation effective de l'expertise reconnue, dans le poste occupé ou par des actions de formation et d'appui à d'autres structures...

Par ailleurs, comme il a été indiqué au 2.1.6, il y a un sentiment très largement partagé par les personnes reconnues par la COSE comme par les organisations syndicales d'une grande variabilité de la valorisation des parcours d'expertise, par la hiérarchie comme par les IGAPS, lors de l'établissement des tableaux d'avancement.

Or l'attractivité de ce type de carrière demande une reconnaissance de l'importance des postes qui la constituent et une lisibilité quant aux perspectives de carrière qu'elle ouvre. Pour ce faire, la mission suggère la désignation au sein du RAPS d'un IGAPS référent expertise, et de préférence deux pour assurer la continuité de l'action y compris par tuilage lors des changements de titulaire de ce rôle. Celui-ci (ou ceux-ci) pourrait assister au comité stratégique de l'expertise pour comprendre les besoins exprimés, et assister aux réunions du collège de domaine pour connaître à la fois les méthodes d'évaluation et la population évaluée. Il est impératif qu'il soit membre de la COSE, de manière à pouvoir relayer au RAPS l'information sur les domaines vers lesquels il est utile de susciter des choix de carrière d'expertise lors des entretiens de conseil de carrière, et dans lesquels il est souhaitable de valoriser les parcours de carrière²⁷.

Cela lui permettrait de coordonner et d'harmoniser la gestion par le RAPS du classement des postes occupés par les personnes reconnues, de l'éventuelle attribution d'une IFSE complémentaire et de l'analyse de leurs dossiers pour l'élaboration des tableaux d'avancement, et de faire connaître au sein du RAPS les besoins de développement d'expertise du ministère pour que ceux-ci puissent les présenter aux agents lors des entretiens de conseil de carrière. La création et la visibilité de ce rôle d'IGAPS « référent expertise » seraient des facteurs importants d'attrait de la reconnaissance par la COSE.

R5. Désigner un, et de préférence deux, inspecteur ou ingénieur chargé d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS) référent expertise, membre de la COSE et chargé de coordonner l'action du réseau d'appui aux personnes et aux structures (RAPS) sur cette thématique, notamment dans la cotation des postes occupés par

²⁷ Car l'enjeu n'est pas de valoriser toutes les carrières d'expert ou de spécialiste, mais celles qui sont utiles aux politiques du ministère.

des personnes reconnues par la commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE), l'examen de leur dossier de promotion et l'identification des agents susceptibles d'être intéressés par une carrière répondant à un besoin d'expertise identifié par le ministère.

3.4. L'enjeu spécifique des compétences transversales

Les compétences rares et précieuses qui ont été citées à la mission relèvent pour certaines de thématiques qui ne sont pas spécifiques aux politiques du ministère et dont les besoins de la sphère ministérielle, établissements publics compris, portent sur trop peu de postes pour permettre d'y construire des parcours de carrière valorisant, par des mutations, le développement professionnel des agents concernés. C'est le cas des compétences numériques, mais aussi de compétences en droit privé du travail, en fiscalité...

Nécessité faisant loi, la gestion des parcours de carrière des personnes concernées doit leur permettre de bénéficier de valorisation de leurs gains de technicité, évalués par le dispositif COSE, aussi bien dans leur régime indemnitaire que par des promotions. Cela suppose de créer, pour les personnes qui ne peuvent pas être évaluées par un collège de domaine ou un comité de domaine du MTE, une possibilité d'évaluation par un dispositif ad hoc, qui pourrait être la sollicitation ponctuelle de 3 experts par la COSE, probablement en partie au moins extérieurs au ministère, dont la rédaction du rapport pourrait être accompagnée par une personne connaissant bien la méthodologie de la COSE (président d'un collège ou IGAPS référent par exemple). La mission n'estime pas possible que cette évaluation soit menée par un « collège des domaines non couverts » permanent, car il ne pourrait pas comprendre en son sein les compétences nécessaires pour toutes ces évaluations.

Il s'agit néanmoins d'une solution insatisfaisante, car l'expertise se construit aussi par la confrontation à différentes situations d'exercice. Il sera ainsi souhaitable que le ministère s'associe pleinement, et éventuellement suscite, la création de communautés interministérielles permettant des échanges de pratique entre experts et la construction de parcours professionnels interministériels complets sur leur thématique. Dans cet esprit, la « communauté numérique des ingénieurs des grands corps techniques » créée récemment et animée par la DIESE et la DINUM est un exemple dont l'évaluation permettra de déterminer en quoi il est efficace et duplicable pour d'autres thématiques et/ou d'autres publics.

3.5. Animer et faire vivre le réseau des experts

Bien que les experts et spécialistes soient reconnus pour leurs compétences fortes dans des thématiques diverses, la posture d'expert ou de spécialiste leur est commune et se traduit par un ensemble de « gestes professionnels » communs (veille technique et scientifique, appui au développement des compétences collectives par des formations ou la rédaction de guides, interface entre des « mondes » dont les enjeux et les calendriers sont distincts, appui voire participation à des négociations ou à l'élaboration de réglementations et de notes de service...) et de préoccupations largement partagées (procédures de reconnaissance de l'expertise, parcours de carrière permettant de nourrir son expertise...).

De ce fait, il est possible et souhaitable d'animer un réseau des experts et spécialistes autour de ces éléments qu'ils partagent, en visant un triple objectif :

- Partage des bonnes pratiques transférables entre domaines et formation à celles-ci ;

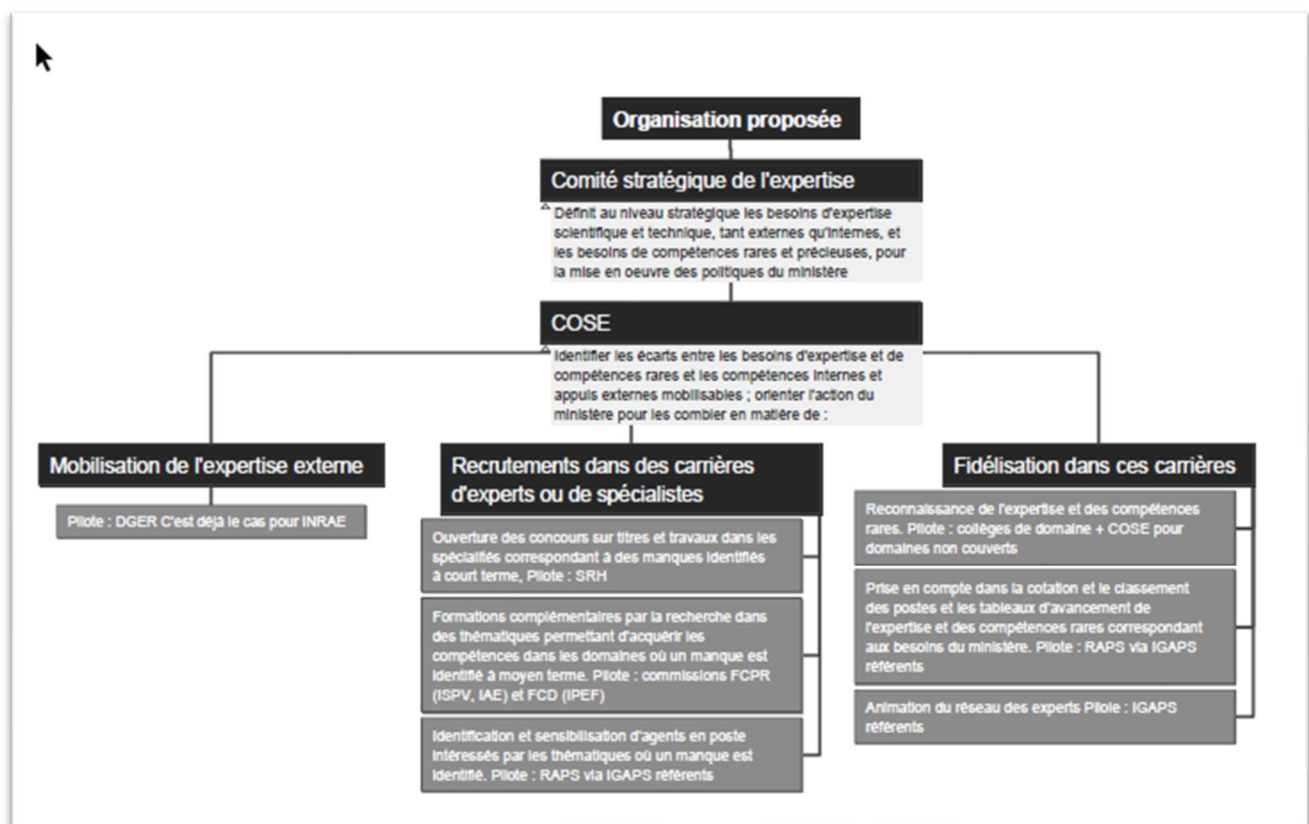
- Développement d'une communauté fondée sur les valeurs d'appui à la décision publique et de développement de la compétence collective du ministère ;
- Et enfin identification par l'administration des difficultés partagées et des différences de traitement entre secteurs.

Cette animation du réseau offrirait aussi des occasions de le rendre plus visible et de lui donner une légitimité accrue, et ainsi d'augmenter la valorisation des compétences qu'il réunit en permettant des demandes d'appui plus fréquentes, et de susciter plus de demandes de reconnaissance par les agents. Elle garantirait le maintien à jour de l'annuaire des membres du réseau (affectation, contact). La création d'un tel réseau et son animation répondrait de plus à une demande fortement exprimée par les personnes qualifiées par la COSE qui ont répondu au questionnaire de la mission et relayée par plusieurs organisations syndicales.

Le pilotage global du réseau pourrait être confié à l'IGAPS référent expertise, s'il est décidé de mettre en œuvre la proposition de créer cette responsabilité, en s'appuyant sur les outils d'accompagnement collectif du pôle d'appui au management et aux structures (codéveloppement, intelligence collective...).

R6. Mettre en place une animation du réseau des experts et spécialistes afin de favoriser le partage de bonnes pratiques et l'appropriation par ses membres de valeurs communes au bénéfice du ministère. Rendre ce réseau visible pour augmenter son pouvoir d'attraction et le recours à l'appui de ses membres.

3.6. Schéma récapitulatif des propositions d'organisation



Pour mémoire, le rôle de « comité stratégique de l'expertise » peut être tenu par une instance existante, par exemple le CODAC.

CONCLUSION

*« Les batailles perdues se résument en deux mots : trop tard »
(Général Douglas MacArthur)*

Les évolutions environnementales et géopolitiques imposent que la décision publique soit éclairée par la science dans son état le plus à jour possible, et que l'action publique, notamment la gestion de crise, puisse s'appuyer sur une expertise immédiatement mobilisable. La baisse de technicité au quotidien des métiers du ministère et la démographie de ses agents rendent problématique la diffusion des compétences aux nouvelles générations par simple compagnonnage et demandera donc d'organiser cette transmission en s'appuyant sur des spécialistes et des experts, sauf à accepter une perte de compétence globale du ministère.

Face à ces défis, le dispositif d'orientation et de suivi de l'expertise du ministère apparaît insuffisant. La mise en ordre de bataille pour conserver à moyen terme l'expertise nécessaire au ministère et son niveau de compétence collective suppose de construire une appréciation stratégique des besoins d'expertise du ministère et d'activer les leviers identifiés par le rapport pour les satisfaire en prenant en compte le temps nécessaire pour construire une expertise, quel que soit le domaine considéré.

Au-delà des enjeux d'expertise, la mission souligne l'importance de la valorisation des parcours d'experts et de spécialistes dans le cadre plus général du maintien du niveau de technicité du ministère.

Signatures des auteurs



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

ANNEXES

Annexe 1 : Lettre de mission



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

Cabinet du ministre

Paris, le **- 3 JUL. 2024**

Le Directeur de Cabinet du Ministre
de l'Agriculture et de la Souveraineté
alimentaire

à

Monsieur le Vice-Président du Conseil
Général de l'Alimentation, de l'Agriculture
et des Espaces Ruraux (CGAAER)

N/Réf : CI 855043

V/Réf :

Objet : Mission du CGAAER sur l'orientation et le suivi de l'expertise.

PJ :

Le Ministère de l'Agriculture et de la Souveraineté alimentaire (MASA) a instauré le 1^{er} janvier 2016 un dispositif de reconnaissance de l'expertise, à travers la « Commission d'Orientation et de Suivi de l'Expertise » (COSE) et des « collèges de domaine », chargés de l'évaluation du niveau de l'expertise des agents et de l'élaboration d'avis sur les parcours professionnels au regard des besoins définis par la COSE. Il a depuis procédé à la qualification de 155 agents (donnée arrêtée à mars 2024).

Bien que les trois collèges soient normalement renouvelés le 28 juin 2024 pour un nouveau mandat de quatre ans et poursuivront leurs travaux, il paraît opportun de s'interroger sur la notion d'expert et sa place au sein du MASA. En effet, cette notion a des sens différents suivant qu'on parle de compétence ou de gestion des Ressources Humaines (RH). Elle est aussi appréhendée différemment par les commanditaires que sont les Directions d'Administration Centrale (DAC), les services déconcentrés et les opérateurs de l'État.

Je souhaite donc confier au CGAAER une mission d'évaluation sur le besoin d'expertise au sein du MASA : thématiques concernées ; expertise individuelle et/ou collective ; équilibre en expertise interne au MASA et expertise disponible à l'extérieur du MASA.

Cette évaluation devra également couvrir la place, la reconnaissance, et le besoin du dispositif de la COSE.

.../...

78, rue de Varenne
75349 PARIS 07 SP
Tél : 01 49 55 49 55

Pour ce second volet, après un rappel des caractéristiques, des objectifs et du fonctionnement de la COSE, cette mission pourrait s'organiser en quatre chapitres :

- un bilan quantitatif et qualitatif du fonctionnement de la commission d'orientation, de ses différents collèges et des partenariats avec les comités de domaine du Ministère chargé de la transition écologique. Les différences selon les collèges seront examinées et expliquées ;

- une appréciation quant aux attentes formulées lors de la création de ce dispositif : a-t-il répondu à l'esprit et aux orientations qui avaient prévalu lors de son instauration, avec une valorisation collective et individuelle de l'expertise dans la gestion des RH du MASA ?

- cette appréciation se fondera sur plusieurs analyses complémentaires : la notoriété du dispositif et les avis exprimés par les agents concernés ; les attentes et l'appréciation qu'en portent les DAC et les établissements publics pour lesquels cette expertise est nécessaire dans la mise en œuvre des politiques publiques ; sur les avis portés par le service des RH, le réseau d'appui aux personnes et aux structures et les gestionnaires, concernant la valorisation collective de l'expertise et les parcours professionnels des agents concernés ; sur les besoins nouveaux notamment en matière de reconnaissance de qualification de compétences transversales. Un parangonnage avec les dispositifs similaires mis en œuvre dans d'autres administrations (Ministère chargé de la transition écologique et autres Ministères) ;

- les propositions d'évolutions, notamment au regard des objectifs de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences concernant d'une part les objectifs de reconnaissance et de valorisation de l'expertise au sein du MASA et de ses opérateurs, et d'autre part les moyens pour les atteindre, au sein du service des RH, des DAC, et des collèges de domaine.

Je vous remercie de bien vouloir me remettre votre rapport dans un délai de sept mois à compter de la notification de la lettre de mission. Le service des RH sera à votre disposition en tant que de besoin pour accompagner cette mission.



Sylvain MAESTRACCI

Annexe 2 : Liste des personnes rencontrées

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
THOMAS Grégoire	CGAAER	Président de la commission FCPR	01/10/2024
LAUGIER Claire	CGAAER	Présidente du collège de domaine "Alimentation, santé publique vétérinaire et qualité et santé des végétaux"	04/10/2024
LAVARDE Françoise	CGAAER	Membre et ancienne présidente du collège "Transition agro-écologique et performance économique"	07/10/2024
PRIOU Denis	IGEDD	Président du comité de domaine "Systèmes d'information, Numérique et Donnée" du MTE	14/10/2024
GIBRAT Christine	CGAAER	Présidente du collège de domaine "Transition agroécologique et performance économique"	15/10/2024
MAIRE Xavier	MASAF/SG/SRH	Chef du service des ressources humaines	28/10/2024
PLATZ Pierre-Yves	MASAF/SG/SRH/MIPEC	Chef de la mission du pilotage, des emplois et des compétences (MIPEC)	
REY Geneviève	CGAAER	Présidente du collège "Forêt, Bois, Risques naturels en montagne"	05/11/2024
COYNE Anne	MASAF/RAPS	IGAPS - ancienne adjointe au chef du SSP	14/11/2024
PLATZ Pierre-Yves	MASAF/SG/SRH/MIPEC	Chef de la mission du pilotage, des emplois et des compétences (MIPEC)	19/11/2024

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
MOLEZ Sandrine	MASAF/SG/SRH/MIPEC	Adjointe au chef de la mission du pilotage, des emplois et des compétences (MIPEC)	
De TORSIAC Marie-Pierre	MASAF/SG/SRH/MIPEC	Chargée d'étude GPEEC et du secrétariat de la COSE	
MAHE Evan	MASAF/SG/SRH/MIPEC	Chargé d'étude GPEEC et du secrétariat de la COSE	
LE QUELLENEC Noémie	MASAF/SG	Secrétaire générale adjointe	20/11/2024
MOLEZ Sandrine	MASAF/SG/SRH/MIPEC	Adjointe au chef de la mission du pilotage, des emplois et des compétences (MIPEC)	
CASCHETTA Geneviève	DDPP 21	Directrice adjointe - représentante de l'association des DDecPP à la COSE de 2024	25/11/2024
SAPPEY Philippe	DGAI	Sous-directeur du pilotage des ressources et des services (SDPRS)	05/12/2024
DUFUMIER Fanny	DGAI	Adjointe au sous-directeur de la SDPRS	
LOUCHEZ Stéphanie	DGAI	Cheffe du bureau du pilotage des effectifs du programme sécurité et qualité sanitaire de l'alimentation	
CALLOIS Jean-Marc	DRAAF Auvergne Alpes Rhône	Directeur adjoint - représentant du groupement des DRAAF à la COSE	09/12/2024
COURCOUL Aurélie	ONIRIS	Directrice de la recherche et des études doctorales	09/12/2024
DELMOTTE Emmanuel	MASAF/DGER/IEA	Doyen	10/12/2024

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
DEVILLIERS Laurent	MASAF/DGER/IEA	Assesseur domaine pédagogique	
BORDENAVE Xavier	MASAF/DGER/IEA	Coordonnateur "exploitations agricoles / ateliers technologiques – formation professionnelle, continue et apprentissage"	
BOQUET Karine	AgroParisTech	Directrice générale adjointe	10/12/2024
MULLARTZ Bertrand	ONF	Directeur des ressources humaines	10/12/2024
LAGARDE Sylvie	INSEE	Déléguée à l'encadrement supérieur	17/12/2024
VALENTIN Sylvie	MASAF/RAPS	IGAPS	18/12/2024
LARIVIERE Laurent	MASAF/RAPS	IGAPS	
LEFRANCOIS Thierry	CIRAD	Conseiller de la PDG - membre du COVARS	19/12/2024
FLAMMARION Patrick	INRAE	Directeur général délégué	19/12/2024
SAINT Pierre-Yves	INRAE	Adjoint au Directeur général	
FOURRES Franck	ANSES - ANMV	Directeur	20/12/2024
SALLENAVE Claire	MTE/CGDD/SRI	Sous directrice de l'animation scientifique et technique	13/01/2025
LETROUIT Vincent	MTE/CGDD/SRI/AST	Chef du bureau de la reconnaissance des compétences scientifiques et techniques (AST2)	
ZEMOUR Pascal	MTE/CGDD/SRI/AST/AST2	Responsable pôle expertise scientifique et technique	
MARTY Fabrice	CGAAER	Ancien DRH INRAE	14/01/2025
ANGOT Jean-Luc	CGAAER	Chef du corps des ISPV	15/01/2025

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
EVAIN Loïc	CGAAER	Président de section	17/01/2025
HEUZE Christine	FO	Secrétaire générale FO Enseignement agricole	21/01/2025
VIMONT Gisèle	FO	Secrétaire générale adjointe SNAMA	
BLOT Soizic	FO	Secrétaire générale SNTMA	
SCHELL Amélie	FO	Secrétaire générale adjointe SNIAE	
LEROY Jean-Christophe	FO	Secrétaire général FO Agriculture et SNIAE	
TOUZET Stéphane	FO	Secrétaire général adjoint FAGE FO	
LALOY Frédéric	CFDT	co secrétaire général SPAGRI	21/01/2025
BERTOMEU Anne	CFDT	Permanente SPAGRI	
HARNICHARD Martine	UNSA	Secrétaire générale UNSA AAF	22/01/2025
CHAUR Jérôme	UNSA	Secrétaire général adjoint UNSA AAF, secrétaire général SNITEAT	
CERISIER Émilie	UNSA	Secrétaire générale adjointe UNSA AAF, secrétaire générale SAP-MA	
LEPRI Clio	UNSA	Personne ressource biosécurité	
DRIF Malik	UNSA	Référent national gestion de crise sanitaire	
FRUGERE Stéphanie	MASA/SG	Déléguée à l'encadrement supérieur	23/01/2025
DENECHERE Agathe	ANSES	Directrice générale adjointe en charge des ressources	23/01/2025

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date de rencontre
CELINAIN Marie	ANSES	Directrice des ressources humaines	
KAO Cyril	MASA/DGER	Chef du service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation	23/01/2025
PEYRAT Marie-Bénédicte	MASA/DGER	Sous directrice de la recherche, de l'innovation et de la coopération internationale	
COPPALLE Jérôme	MASA/DGER	Sous-directeur de l'enseignement supérieur	
DUSSORT Pierre	MASA/DGER	Chef du bureau de la recherche et de l'innovation	
BOYE Valérie	Alliance du trèfle	Secrétaire générale EFA CGC	28/01/2025
GARDEL Sophie	Alliance du trèfle	Secrétaire générale CFTC MAE	
PINEDE Stéphan	Alliance du trèfle	Président SNISPV	
LAPOTRE Olivier	Alliance du trèfle	Vice-président SNISPV	
ASTOUL-DELSENY	Alliance du trèfle	CFTC MAE	
JULLIEN Jérôme	Alliance du trèfle	EFA CGC	
LEBRETHON-MARY Joëlle	CGT - Agri	Co secrétaire générale	14/02/2025
CLAQUIN Pierre	France Agrimer	Directeur marchés, études et perspectives	28/02/2025
DJAOUT Fabien	France Agrimer	Chef du service production et mise à disposition de données économiques multifilières	
MOULINIER Alain	CGAAER	Chef de corps des IPEF	04/03/2025

Annexe 3 : Liste des sigles utilisés

ANSES	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
BEA	Bien Être Animal
BTSA	Brevet de Technicien Supérieur Agricole
CEP	Centre d'Études et de Prospective
CES	Comité d'Experts Spécialisés
CESAAR	Comité d'Évaluation Scientifique des Agents de catégorie A ayant une Activité de Recherche
CIRAD	Centre de Coopération Internationale en Recherche Agronomique pour le Développement
CNPF	Centre National de la Propriété Forestière
CODAC	Comité des directeurs d'administration centrale
COP	Contrat d'Objectif et de Performance
COSE	Commission pour l'Orientation et le Suivi de l'Expertise
CREST	Centre pour la Recherche en Économie et statistiques
CRP	Compétences Rares et Précieuses
DAAF	Direction de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
DAPP	Direction de l'Appui aux Politiques Publiques
DD(ec)PP	Direction Départementale en charge de la Protection des Populations
DEPE	Direction de l'Expertise scientifique collective, de la Prospective et des Études
DGAL	Direction Générale de l'Alimentation
DGD	Direction Générale Déléguée
DGER	Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche
DGPE	Direction Générale de la Performance Économique et Environnementale des Entreprises
DIESE	Délégation Interministérielle à l'Encadrement Supérieur de l'État
DINUM	Direction Interministérielle du Numérique
DNA	Dispositif National d'Appui

DRAAF	Direction Régionale de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt
EAPP	Expertise et Appui aux Politiques Publiques
ENSAE	École Nationale de la Statistique et de l'Administration Économique
ENSAI	École Nationale de la Statistique et de l'Analyse de l'Information
ENSTIB	École Nationale Supérieure des Technologies et Industries du Bois
ENSV-FVI	École Nationale des Services Vétérinaires-France vétérinaire International
ENVT	École Nationale Vétérinaire de Toulouse
ESAV	Enseignement Supérieur Agronomique et Vétérinaire
ESCo	Expertise Scientifique Collective
EST	Expertise Scientifique et Technique
EVAAS	Expertise Vétérinaire et Agronomique Animaux Sau
FAM	FranceAgriMer - établissement national des produits de l'agriculture et de la mer
FCPR	Formation Continue Par la Recherche
GECU	Groupe D'expertise Collective d'Urgence
GENES	Groupe des Écoles Nationales en Économie et Statistiques
IAE	Ingénieur de l'Agriculture et de l'Environnement
IAHP	Influenza Aviaire Hautement Pathogène
IEA	Inspection ou Inspecteur de l'Enseignement Agricole
IFCE	Institut Français du Cheval et de l'Équitation
IFSE	Indemnité de Fonctions, de Sujétions et d'Expertise
IGAPS	Inspecteur ou Ingénieur Général en charge de l'Appui aux Personnels et aux Structures
IGN	Institut national de l'information géographique et forestière
INRAE	Institut Nationale de Recherche pour l'Agriculture, l'Alimentation et l'Environnement
INSEE	Institut National de la Statistique et des Études Économiques
IPEF	Ingénieur des Ponts des eaux et des Forêts
ISPV	Inspecteur de Santé Publique Vétérinaire
LDG	Lignes Directrices de Gestion
MIPEC	Mission du Pilotage des Emplois et des Compétences

MTE	Ministère en charge de la Transition Écologique actuellement Ministère de la Transition Écologique, de la Biodiversité, de la Forêt, de la Mer et de la Pêche
ONF	Office National des Forêts
PINUM	Parcours Interministériel Numérique
PISU	Plan d'Intervention Sanitaire d'Urgence
PR	Personne ressource
RAPS	Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures
REN	Référent Expert National
RIFSEEP	Régime Indemnitaire tenant compte des Fonctions, des Sujétions, de l'Expertise et de l'Engagement Professionnel
SFRD	Service régional de la Formation et du Développement
SRH	Service des Ressources Humaines
SRISE	Service Régional de l'Information Statistique et Économique
UMR	Unité Mixte de Recherche
VETAGRO SUP	Institut national d'enseignement supérieur et de recherche en alimentation, santé animale, sciences agronomiques et de l'environnement

Annexe 4 : Liste des textes de références

- Reconnaissance de l'expertise au ministère de l'agriculture

Note de service SG/SRH/MIPEC/2023-112 du 14 février 2023 relative à la reconnaissance de l'expertise des agents du MASA

- Parcours de carrière au ministère de l'agriculture

Note de service SG/SRH/SDCAR/2020-350 du 11 juin 2020 relative aux Lignes directrices de gestion du ministère de l'agriculture et de l'alimentation relatives à la promotion et à la valorisation des parcours professionnels (hors corps d'enseignement)

Note de service SG/SRH/SDCAR/2024-351 du 25/06/2024 : Circulaire d'orientation sur les parcours professionnels des corps de catégorie A du ministère en charge de l'agriculture

Note de service SG/SRH/SDCAR/2022-98 du 03 février 2022 : charte de gestion des inspecteurs de santé publique vétérinaire (ISPV)

Note de service SG/SRH/SDCAR/2019-40 du 15 janvier 2019 : charte de gestion des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts

Note de service SG/SRH/SDCAR/2017-823 du 18 octobre 2017 : charte de gestion des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement

- Reconnaissance de l'expertise au ministère chargé du développement durable

Circulaire du 25 janvier 2011 relative au dispositif de connaissance et d'évaluation de l'expertise scientifique et technique du ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement

Annexe 5 : Bibliographie

- Anciennes versions des textes de référence

Circulaire d'orientation SG/SRH/SDMEC/N° 2014-471 du 18 juin 2014 sur les parcours professionnels des personnels des corps de catégorie A du ministère en charge de l'agriculture

Note de service SG/SRH/SDMEC/2015-658 du 29 juillet 2015 : Mise en place d'un dispositif de reconnaissance et d'évaluation de l'expertise au ministère chargé de l'agriculture

- Textes relatifs à l'expertise

Norme NF X 50-110 : Qualité en expertise - Prescriptions générales de compétence pour une expertise

Brochure « L'expertise et l'appui aux politiques publiques à INRAE »

Principes fondamentaux et points clés de l'expertise collective à l'Anses Version 2 – Novembre 2012

Expertise et démocratie, Faire avec la défiance, France stratégie, décembre 2018

- Organisation du ministère de l'agriculture

Décret n° 76-487 du 2 juin 1976 portant réorganisation du ministère de l'agriculture

Décret n° 2008-636 du 30 juin 2008 modifié fixant l'organisation de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture, de l'alimentation, de l'agroalimentaire et de la forêt

- Organisation de l'expertise à la DGAL

Instruction technique DGAL/SDPRAT/2029-810 du 02/12/2019 relative au dispositif national d'expertise vétérinaire et phytosanitaire

Procédure nationale Gestion des compétences, attribution et maintien de la qualification au titre du management par la qualité de la DGAL :

https://dgal.qualite.agriculture.rie.gouv.fr/IMG/pdf/PN_Competences_cle81456d-1.pdf

Instruction technique DGAL/SDPRAT/2015-546 du 25/06/2015 (abrogée) relative au dispositif national d'expertise vétérinaire et phytosanitaire

Note de service DGAL/SDPRAT/2014-483 du 24/06/2014 (abrogée) relative au réseau national des référents experts du secteur DGAL

- Organisation de l'expertise à la DGER

Note de service DGER/IEA/2018-83 du 01/02/2018 : instruction sur l'exercice des missions de l'inspection de l'enseignement agricole.

Charte de déontologie de l'inspection de l'enseignement agricole :

https://chlorofil.fr/fileadmin/user_upload/01-systeme/structuration/iea/iea-charte-deontologie-230830.pdf

Décret n° 2024-351 du 16 avril 2024 relatif aux emplois d'encadrement de l'enseignement et de la formation professionnelle agricoles

Note de service DGER/SDDES/2015-1132 du 23-12-2015 Note de présentation de l'appui apporté par les établissements supérieurs agricoles à l'enseignement technique agricole et des modalités de fonctionnement du dispositif national d'appui.

Bilan d'activités 2023 Réso'them – synthèse :

https://adt.educagri.fr/fileadmin/user_upload/Documents/Acteurs_et_dispositifs/Acteurs/Reso_them/bilan_activites_resothem_2023_Synthese.pdf

- Organisation de l'expertise au ministère chargé du développement durable

Guide de fonctionnement des comités d'évaluation scientifique et technique de domaine (en référence à la circulaire du 25 janvier 2011 relative au dispositif de connaissance et d'évaluation de l'expertise scientifique et technique du MEDDTL)

- Recrutements

Notice relative aux concours et à l'examen professionnel d'inspecteur et d'inspecteur-élève de santé publique vétérinaire publiée sur le site : <https://concours.agriculture.gouv.fr/>

Fiche relative au concours externe sur titres d'ingénieur de l'agriculture et de l'environnement : https://concours.agriculture.gouv.fr/fileadmin/NoticeIAE_externe_sur_titres_2024.pdf

Fiche relative au concours externe sur titres et travaux d'ingénieur des ponts, des eaux et des forêts : <https://recrutement.ecologie.gouv.fr/concours/ingenieur-e-pontsdes-eaux-forets-ipef-concours-externe-titres-travaux>

- Régime indemnitaire

Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014 portant création d'un régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel dans la fonction publique de l'État

Circulaire du 5 décembre 2014 relative à la mise en œuvre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel de la ministre de la décentralisation et de la fonction publique et du secrétaire d'État chargé du budget (NOR : RDFF1427139C)

Note de service SG/SRH/SDCAR/2023-411 du 27/06/2023 : Règles de gestion relatives au régime indemnitaire tenant compte, des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP) applicables à certains corps et statuts d'emploi affectés au ministère de l'agriculture et de la souveraineté alimentaire (MASA).

Note de gestion du 12 juillet 2024 relative à la mise en œuvre du RIFSEEP pour les agents des MTECT :

<https://www.bulletin-officiel.developpement-durable.gouv.fr/documents/Bulletinofficiel-0033795/TREK2419254N.pdf;jsessionid=8C4FBD9DAE74DC08A0F876588DD6B491>

- Divers

Anne-Marie MITAUT, Viviane MOQUAY, François PAULIN, Préfiguration de la Commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE), CGAAER, 2014

Pierre SAI, Michel PENEL, Deborah INFANTE-LAVERGNE, groupe FCPR du CGAAER, Résultats et analyse d'une enquête-bilan sur la formation complémentaire par la recherche des inspecteurs de santé publique vétérinaire et des ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement, 2018

Nathalie BERTRAND, Françoise LAVARDE, Agnès MOUCHARD, Pierre SAI, Évaluation de la politique de recrutement et de gestion des IPEF-docteurs, CGAAER et CGEDD, 2021

Bertrand HERVIEU, François PURSEIGLE, Une agriculture sans agriculteurs, Presses de Sciences Po, 2022

Comités d'évaluation scientifique et technique de domaine bilan 2023 :

https://www.ecologie.gouv.fr/sites/default/files/documents/CGDD_CD_BILAN_2023_VF.pdf

Contrat d'objectifs, de moyens et de performance INRAE 2022-2026 (en particulier axe 2, objectif 2) : <https://www.inrae.fr/sites/default/files/pdf/INRAE%20COMP%202022-2026.pdf>

Plan stratégique 2021-2025 de l'Office national des forêts (en particulier levier 6 de l'axe 5)

Rapport social unique 2023 du MASA : <https://agriculture.gouv.fr/le-rapport-social-unique-du-ministere>

Répertoire des métiers du ministère chargé de l'agriculture et de ses établissements publics – mars 2012 : <https://agriculture.gouv.fr/le-repertoire-des-metiers-pour-les-agents-du-ministere-et-de-ses-etablissements-publics>

Annexe 6 : Différentes définitions de l'expertise

La diversité des définitions de l'expertise réunies dans cette annexe confirme la polysémie de ce terme et met en évidence le risque, en l'absence d'une définition précise applicable dans le contexte de sa gestion par le MASA, que l'objectif de celle-ci soit compris différemment selon les personnes et les périodes.

- **Définition normative**

La norme AFNOR NF X 50-110 définit l'expertise comme un « *ensemble d'activités ayant pour objet de fournir à un client, en réponse à la question posée, une interprétation, un avis ou une recommandation aussi objectivement fondée que possible, élaborés à partir des connaissances disponibles et de démonstrations, accompagnés d'un jugement professionnel* ». Cette définition stipule également que l'expert est une « *personne dont la compétence, l'indépendance et la probité lui valent d'être formellement reconnue apte à effectuer des travaux d'expertise* ».

La qualification d'expert relève de différentes activités qui doivent permettre à la personne de fournir un avis, une réponse ou une recommandation sur la base des connaissances disponibles et d'un jugement professionnel donc d'une expérience. Au-delà de la dimension cognitive de la compétence professionnelle, la dimension sociale de réputation, reconnaissance par les pairs, capacité à être sollicité est également importante.

- **Définition judiciaire**

Le décret n° 2004-1463 du 23 décembre 2004 relatif aux experts judiciaires indique les conditions générales à remplir pour être inscrit ou réinscrit sur une liste d'experts judiciaires. Outre des conditions d'honorabilité et d'âge, ce sont : exercer ou avoir exercé pendant un temps suffisant une profession ou une activité en rapport avec sa spécialité ; exercer ou avoir exercé cette profession ou cette activité dans des conditions conférant une qualification suffisante ; n'exercer aucune activité incompatible avec l'indépendance nécessaire à l'exercice de missions judiciaires d'expertise.

- **Définition de l'ANSES**

Un principe : la collégialité de l'expertise pour l'évaluation des risques

Voici quelques extraits du document interne relatif aux principes de l'expertise :

« *La collégialité est la qualité qui caractérise une expertise dont la conduite assure que le produit découle d'une démonstration et d'un jugement issus de la considération de l'ensemble des débats d'un collectif d'experts...* ».

« *...Chaque expert témoigne de son aptitude à l'expertise collective par sa participation aux débats et par la valeur ajoutée qu'il apporte aux travaux du collectif ; celle-ci peut se manifester par des apports scientifiques, des apports critiques argumentés, et toute participation aux débats...* »

La collégialité de l'expertise doit être assurée à toutes les phases des travaux, depuis l'exposé des données d'entrée à l'expertise collective, l'animation et la conduite des débats, la prise en compte des opinions divergentes, l'élaboration collective du produit d'expertise qui peut comporter l'expression d'opinions divergentes, la délibération pour adopter le produit d'expertise.

Pour l'agence, la crédibilité et la force de ce qu'elle nomme « le produit d'expertise » résultent de la réflexion collective, des débats, contradictoires parfois, entre scientifiques de haut niveau pour faire émerger un avis, une recommandation à l'attention d'un commanditaire, ministère de tutelle ou institution membre du Conseil d'Administration. Les experts associés à l'agence (plus de 800) dans les différents comités spécialisés ou groupes de travail n'apparaissent pas individuellement mais collectivement comme rédacteurs d'un rapport ou d'un avis.

Cette approche met en avant l'importance du réseau, des interactions, des travaux en commun propres à maintenir et développer une expertise thématique.

- **Définition selon la note de synthèse France stratégie janvier 2018**

La note choisit pour point de départ la définition juridique de l'expert : « *personne désignée dans le cadre d'une expertise, c'est-à-dire une procédure destinée à éclairer une autorité chargée de prendre une décision* ».

L'expert est désigné dans un cadre donné, de façon temporaire, au titre d'un savoir déterminé, considéré comme utile par celui qui le sollicite, lui-même détenteur d'une responsabilité administrative, politique ou médiatique.

C'est la situation concrète d'expertise, limitée dans le temps, qui fait l'expert et non ses compétences intrinsèques.

- **Définition du Conseil Général du Développement Durable (CGDD), tutelle du dispositif de reconnaissance de l'expertise des agents au ministère chargé de la transition écologique**

L'expertise est envisagée selon deux acceptations reprises dans la circulaire du 25 janvier 2011 relative au dispositif de connaissance et d'évaluation de l'expertise scientifique et technique du MEDDTL :

« *a) capacité individuelle et collective à comprendre un domaine complexe et à en extraire les éléments critiques en vue d'une analyse de propositions de solutions ou de la constitution d'équipes de spécialistes aptes à embrasser l'ensemble du problème donné*

b) capacité à organiser et à diffuser la connaissance du ministère dans un domaine spécifique (supervision, rédaction de documents de référence, animation de réseaux, établissement de parcours qualifiants) »

Pour ce ministère l'expertise repose donc d'une part sur la capacité à appréhender des questions complexes pour proposer des solutions ou des pistes de réflexion sous-entendu au décideur, d'autre part à recueillir, synthétiser et partager des connaissances importantes pour le ministère.

La circulaire souligne également l'intérêt, aux côtés de l'expertise scientifique et technique disciplinaire, d'une expertise pluridisciplinaire ouverte sur la société, de même qu'un ensemble d'expertises individuelles capables de s'inscrire dans un travail collectif.

- **Définition retenue par la COSE au MASA**

Selon la note de service 2023-112 du 14/02/2023 relative à la reconnaissance de l'expertise des agents du MASA, « *l'expertise désigne un ensemble de savoirs spécialisés, de nature scientifique ou technique, orientés vers l'application pratique* :

l'expertise détenue par un agent est déterminée par sa capacité à délivrer des connaissances techniques ou scientifiques visant à éclairer et préparer la décision publique ».

« La finalité de l'expertise est ainsi différente de celle de la recherche dont le but premier est la production de nouvelles connaissances, techniques ou scientifiques. »

L'expertise d'un agent est évaluée au regard de 3 critères :

- niveau de compétence
- type de responsabilité fonctionnelle et capacité d'intervention
- périmètre de rayonnement

L'expertise est disjointe de toute considération statutaire, sa reconnaissance ne se limite pas aux corps techniques ou à la catégorie A.

Notre ministère considère l'expert comme un agent détenteur de connaissances à caractère scientifique et/ou technique, en capacité de les partager, en pratique, pour apporter son aide à la décision d'action publique

- **Définition retenue dans le cadre du régime indemnitaire tenant compte des fonctions, des sujétions, de l'expertise et de l'engagement professionnel (RIFSEEP)**

Le RIFSEEP est créé par le Décret n° 2014-513 du 20 mai 2014. Ce régime indemnitaire tient compte, comme son nom l'indique de l'expertise, définie comme suit dans le texte du décret : *« technicité, expertise, expérience ou qualification nécessaire à l'exercice des fonctions ».*

La circulaire interministérielle du 5 décembre 2014 prise pour préciser les modalités de mise en œuvre de ce dispositif précise : *« Il s'agit là de valoriser l'acquisition et la mobilisation de compétences plus ou moins complexes, dans le domaine fonctionnel de référence de l'agent. Par ailleurs, les formations suivies, les démarches d'approfondissement professionnel sur un poste comme les connaissances pratiques assimilées au fur et à mesure de l'exercice des fonctions permettent aux agents d'enrichir, voire d'élargir leurs compétences et savoir-faire. Ces acquis de l'expérience professionnelle qui vont venir enrichir leur « bagage fonctionnel » peuvent également être reconnus. »*

La reconnaissance par le biais du régime indemnitaire cible l'agent expérimenté, bon professionnel, engagé dans sa manière de servir et les compétences spécifiques, techniques et ou scientifiques ne sont pas mentionnées.

Ce régime permet également de valoriser des compétences dites transversales, qui nécessitent temps et expérience pour être stabilisées, par exemple dans les domaines juridique, comptable et financier, des ressources humaines, et pour lesquelles les connaissances requises ne sont pas scientifiques et/ou techniques.

Annexe 7 : Synthèse des réunions de la COSE plénière depuis sa mise en place

L'étude des comptes-rendus de COSE plénière, depuis 2015, date de mise en œuvre du dispositif, permet de mettre en évidence des éléments relatifs aux niveaux de représentation des différentes institutions et directions du MASA, parties prenantes, et des sujets abordés. La COSE plénière s'est réunie toutes les années sauf en 2020, en raison de la crise COVID.

- Analyse des niveaux de représentation des différentes parties prenantes

La composition de la COSE a été fixée comme suit à sa création en 2015 et maintenue par la circulaire de 2023 :

- le secrétaire général ou son représentant ;
- le chef du Service des Ressources Humaines (SRH) ;
- les directrices et directeurs généraux de la DGPE, de la DGAL et de la DGER, ou leurs représentants ;
- le vice-président du CGAAER ou son représentant ;
- 3 représentants des groupements des DRAAF, DDT(M) et DD(CS)PP ;
- les présidents des collèges de domaine ;
- un IGAPS ;
- des représentants d'établissements publics ;
- un secrétaire.

Le secrétaire général du MASA, président de la COSE est représenté tous les ans par le chef du service des ressources humaine et/ou son adjoint.

Sauf en 2021 où il est représenté par le chef de la MIPEC, le SRH est représenté au niveau chef de service ou chef de service adjoint.

La DGPE participe chaque année, représentée par sa mission des affaires générales, sauf en 2017 où elle est représentée au niveau chef de service.

La DGAL participe également chaque année, elle est systématiquement représentée par le sous-directeur chargé des ressources ou son adjoint.

La DGER a été représentée 3 fois au niveau chef de service, 3 fois au niveau sous-directeur ou adjoint du sous-directeur et absente 2 fois.

Le CGAAER est systématiquement représenté par un président de section.

Les groupements sont généralement représentés (sur 9 réunions, les DRAAF sont représentées 8 fois, les DDT 7 fois et les DD(ec)PP 6 fois).

Les présidents de collège de domaine sont systématiquement présents

Le réseau d'appui aux personnes et aux structures est présent depuis l'origine, représenté depuis 2021 par l'un ou les IGAPS en charge du suivi des FCPR.

Le seul établissement public représenté est l'INRAE (et antérieurement à sa création l'IRSTEA), associé aux travaux chaque année depuis 2017 en la personne du directeur

général délégué à la recherche et à l'innovation d'IRSTEA et, plus récemment, de l'adjoint au directeur général délégué en charge des ressources d'INRAE.

La MIPEC assure le secrétariat et est systématiquement présente depuis 2018 en la personne de son chef, accompagné souvent par son adjoint.

Le niveau de représentation des administrations centrales est résumé dans le tableau ci-après.

Niveau de représentation	2015	2016	2017	2018	2019	2021	2022	2024
SG	0	0	0	0	0	0	0	0
SRH	3	3	3	3	3	2	3	3
DGPE	1	1	3	1	1	1	1	1
DGAL	2	2	2	2	2	2	2	2
DGER	3	3	2	2	2	0	0	3
CGAAER	3	3	3	3	3	3	3	3

Légende : 0 = absent, 1 = représentation au niveau chef de bureau ou inférieur, 2 = niveau sous-directeur ou adjoint sous-directeur, 3 = représentation au niveau chef de service, adjoint de chef de service, président de section du CGAAER.

- Analyse des sujets abordés

La note de service N° 2023-112 relative à la reconnaissance de l'expertise des agents du MASA précise que le dispositif mis en place a pour objectifs, entre autres :

- de définir les besoins en spécialistes et experts au sein du MASA dans les différents domaines d'intervention

- de guider et suivre, dans la durée, les parcours professionnels de ces spécialistes et experts.

La commission d'orientation et de suivi de l'expertise ou COSE a pour rôle de conduire « *de manière régulière un exercice d'estimation des besoins en experts et spécialistes du MASA, en lien étroit avec les directions générales « métiers », à moyen terme, afin de permettre ainsi aux collègues de domaine d'inscrire leur démarche dans le droit fil de ces perspectives...* ». Il est également prescrit qu'« *elle évalue périodiquement le dispositif et propose tout aménagement visant à l'améliorer* ».

La lecture attentive des comptes-rendus des COSE plénières tenues depuis 2015 montre que les sujets définis ci-dessus sont abordés de manière succincte au fil des ans. L'évaluation du besoin en expertise, notamment sa définition par la DGPE, apparaît sous forme de questionnement en 2022, tout en soulignant son importance pour un ministère technique comme le nôtre.

Il en est de même de la teneur du dossier de candidature et des suites données à la reconnaissance des agents dans leur parcours professionnel régulièrement interrogée.

Le cas spécifique des référents et personnes ressources de la DGAL et le caractère impératif et formalisé de leur reconnaissance par la COSE est, par contre, très bien détaillé.

Un bilan quantitatif, annuel ou pluriannuel, des résultats des demandes de reconnaissance, par collège, par structure d'origine, genre et niveau (spécialiste, expert, expert international) est présenté dès la seconde année de mise en place qui, déjà, questionne la perte de

compétences techniques au sein du ministère et propose que chaque collège réfléchisse aux modalités de transmission entre experts et soit le point de départ d'alertes si nécessaire.

La communication envers les agents et la mise en visibilité du dispositif est une préoccupation qui revient à chaque réunion.

L'expérimentation proposée sur la question de l'expertise des auditeurs internes au MASA, validée, n'a jamais été véritablement lancée, bien qu'un dispositif ait été défini dans ce but. C'est le cas également de l'aspect « double compétence ou compétences multiples » ou les fonctions « support » (juridique, ressources humaines, budgétaire et comptable), points sur lesquels la réflexion n'a pas abouti.

On constate ainsi que, malgré quelques vellétés de se saisir du sujet, la COSE plénière n'a jamais mené l'exercice d'estimation des besoins en experts et en spécialistes à moyen terme qui est explicitement sa mission.

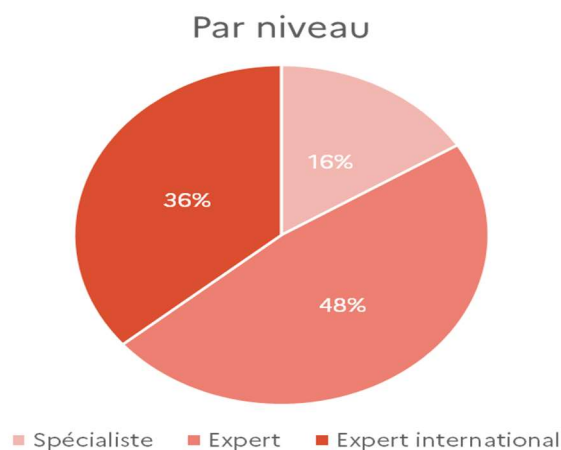
L'absence systématique du secrétaire général, le niveau généralement inférieur à celui d'un chef de bureau de représentation de la DGPE et la présence fluctuante, quoiqu'à bon niveau quand elle est assurée, de la DGER interrogent quant à la possibilité réelle pour la COSE plénière de tenir ce rôle de pilotage stratégique des besoins d'expertise du ministère.

Annexe 8 : Analyse des résultats du dispositif de reconnaissance par la COSE au MASA

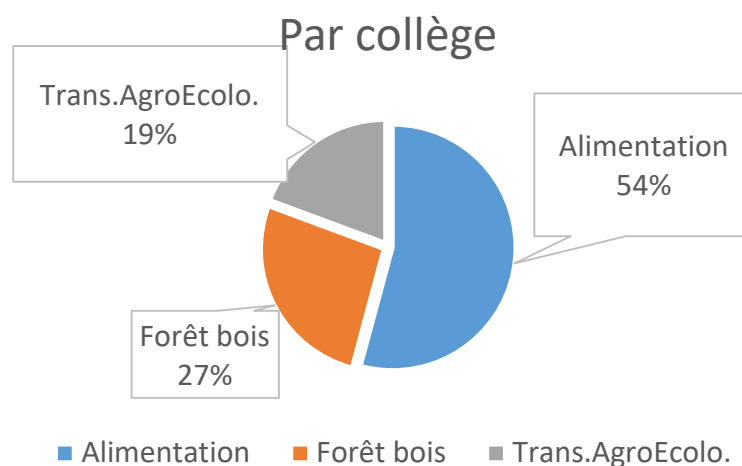
169 personnes ont bénéficié d'une reconnaissance de leur expertise au MASA depuis la mise en place du dispositif²⁸. Au ministère en charge de l'environnement, ils sont plus de 855 agents qualifiés fin 2023 (selon les dernières données disponibles), près de 900 fin 2024.

1. Niveaux de reconnaissance et collègues

L'étude des niveaux de reconnaissance et des collègues depuis 2014 au MASA montre les bilans suivants ¹ :

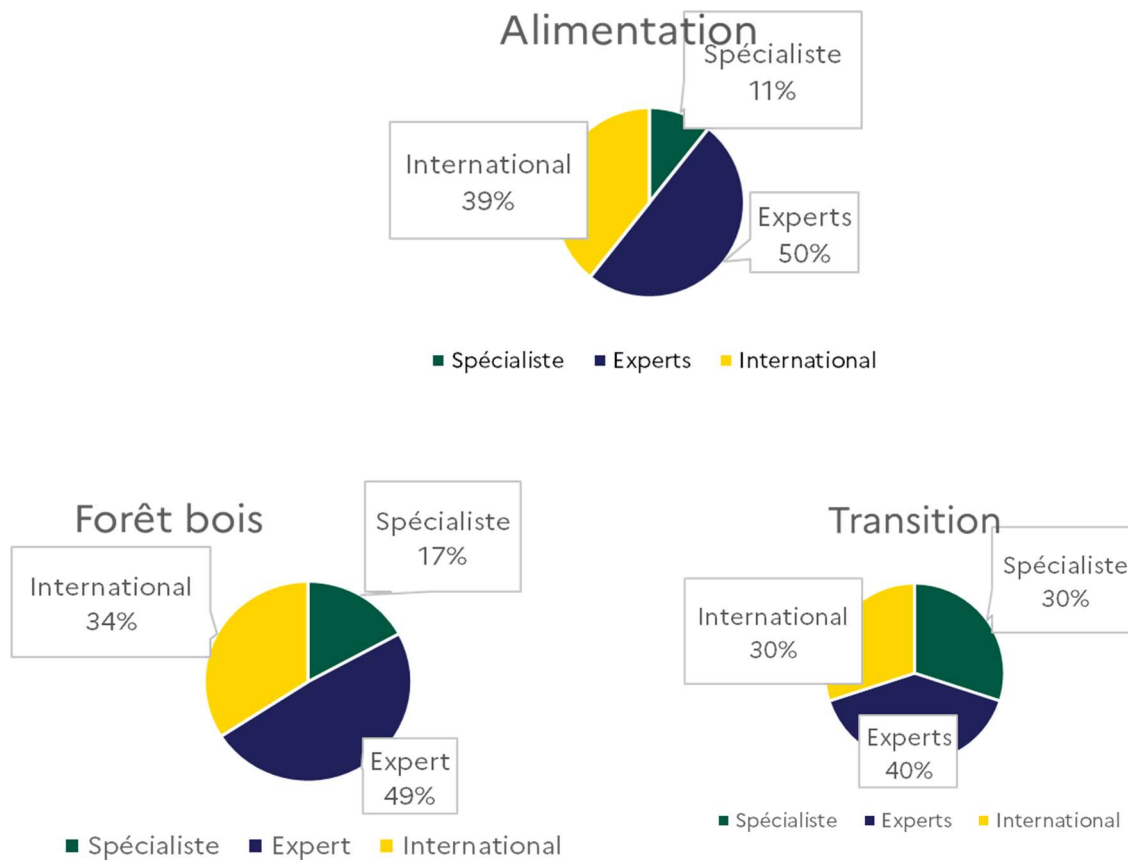


La répartition entre les différents collègues au MASA est intéressante.



²⁸ sur la base des données transmises par le SRH à l'automne 2024

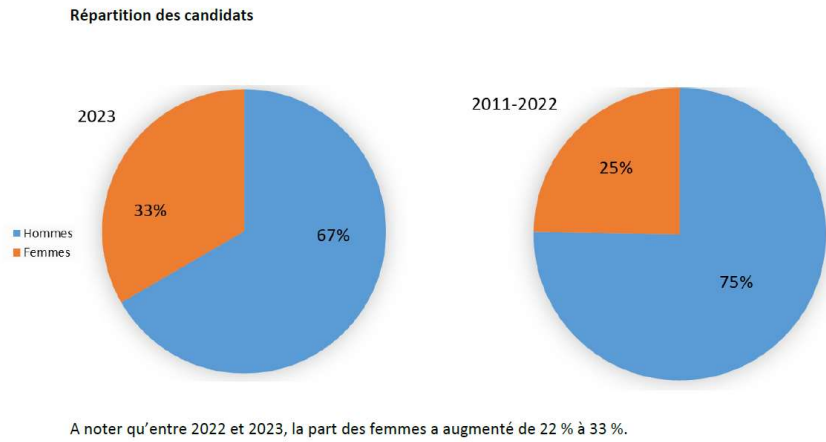
L'étude par niveau et par collège met en évidence des différences importantes entre les collèges ce qui interroge, outre les thématiques ou domaines d'expertise concernés par les collèges, sur la coordination entre les collèges et l'harmonisation des pratiques.



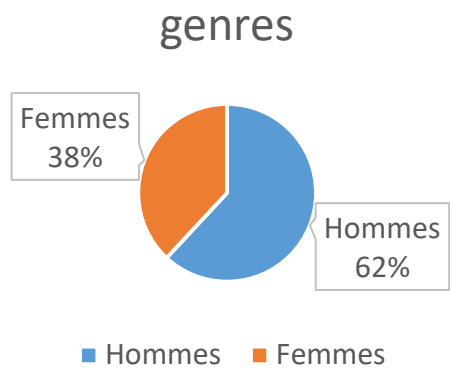
Le collège alimentation compte une part significativement supérieure d'experts et d'experts internationaux. La participation d'agents à des instances européennes ou internationales sur des questions sanitaires, avec des enjeux forts pour notre ministère, peut l'expliquer en partie.

2. Reconnaissance de l'expertise et genre

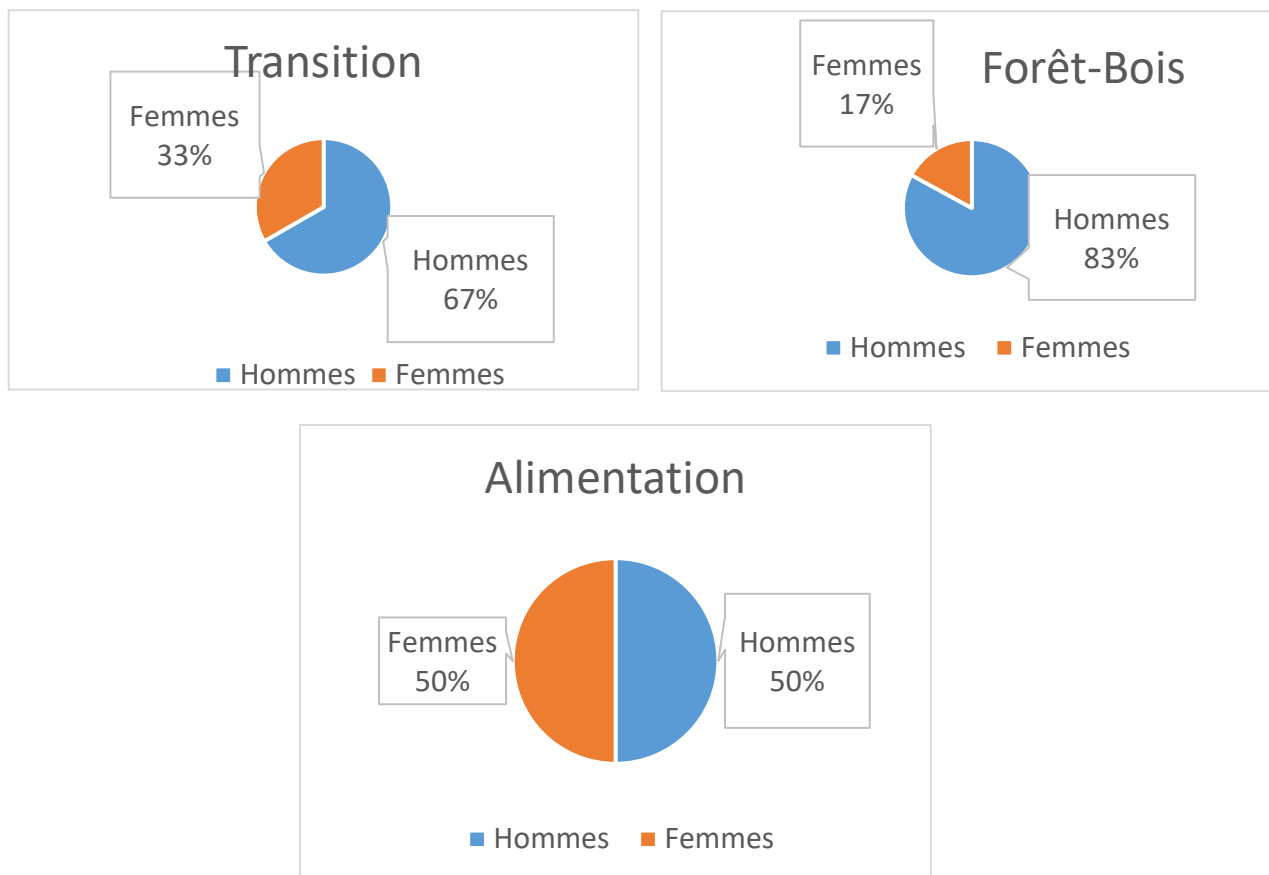
Au ministère en charge de l'environnement



Au MASA la prééminence des hommes est semblable selon le bilan 2016-2024



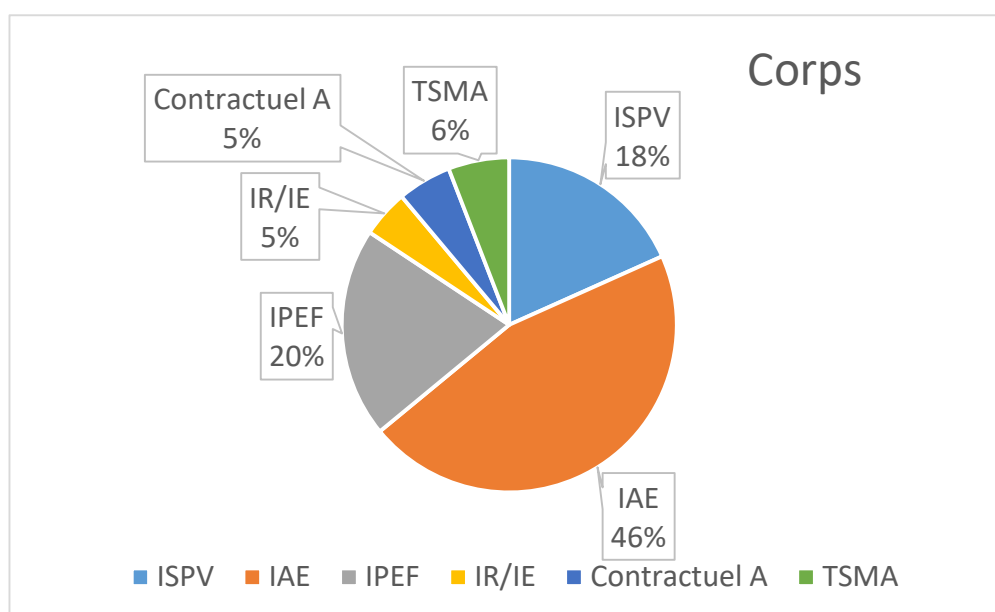
La comparaison entre les collèges est intéressante :



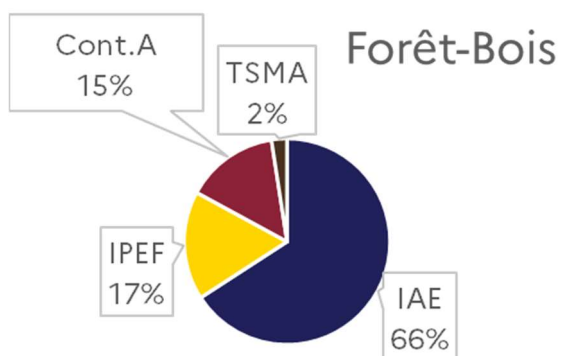
Seul le collège alimentation atteint l'égalité du nombre de reconnaissances entre hommes et femmes

3. Reconnaissance de l'expertise et corps d'origine

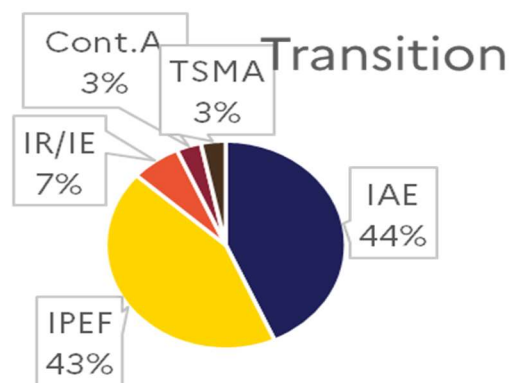
L'étude montre la représentation importante du corps des IAE



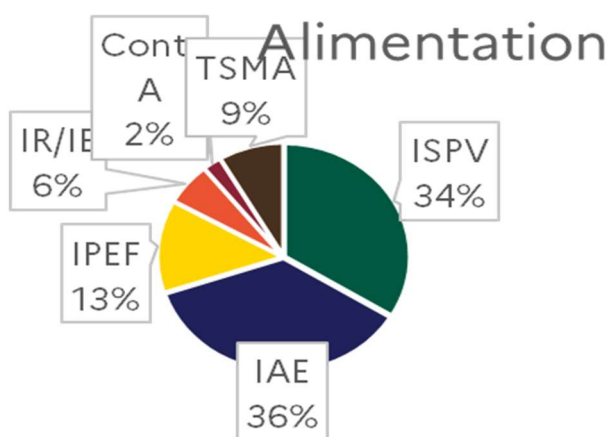
Il existe des différences notoires entre les collèges :



■ ISPV ■ IAE ■ IPEF
■ IR/IE ■ Cont.A ■ TSMA



■ ISPV ■ IAE ■ IPEF
■ IR/IE ■ Cont.A ■ TSMA



■ ISPV ■ IAE ■ IPEF
■ IR/IE ■ Cont.A ■ TSMA

Annexe 9 : Questionnaire adressé aux personnes reconnues par les collèges de domaine du MASAF



Ce questionnaire est adressé à toutes les personnes qui sont reconnues expert international, expert ou spécialiste par la Commission d'orientation et de suivi de l'expertise (COSE) du Ministère chargé de l'agriculture.

Elaboré dans le cadre de la mission confiée au CGAAER sur l'orientation et le suivi de l'expertise, son objectif est de recueillir l'avis des personnes reconnues sur ce dispositif, sa notoriété et son utilité.

Le questionnaire est anonyme, les éléments de positionnement demandés (niveau de reconnaissance et collège de domaine) ne seront exploités que de manière statistique.

N'hésitez pas à utiliser les champs de commentaires libres.

Partie A:

A1. A quel niveau avez-vous été reconnu ?

Spécialiste
Expert
Expert international

☐
☐
☐

A2. Quel collège de domaine a examiné votre candidature ?

Alimentation, santé publique vétérinaire et qualité et santé des végétaux
Forêts, bois, risques naturels et montagne
Transition agro-écologique et performance économique

☐
☐
☐

A3. Comment avez-vous eu connaissance du dispositif COSE ?

A4. Quel a été le facteur déclenchant de votre candidature ?

Votre supérieure hiérarchique vous y a incité

☐

Commentaire

Votre IGAP5 vous y a incité

☐

Commentaire

Autre

☐

Autre



A5. Que pensez-vous des procédures et modalités de reconnaissance de ce dispositif ?

A6. Ce dispositif vous paraît-il utile ?

Oui
Non

☐

A7. Avez-vous retiré des bénéfices de votre reconnaissance ?

professionnels ?

☐

Commentaire

personnels ?

☐

Commentaire

Autre

☐

Autre

**A8. Votre appui a-t-il été sollicité à la suite de votre reconnaissance ?
Merci de préciser les circonstances de cette (ces) sollicitation(s) en
commentaire**

Oui
Non

☐



- A9. Quelles seraient pour vous les pistes d'amélioration de ce dispositif ? en ce qui concerne procédures et modalités de reconnaissance ? en ce qui concerne les suites pour les agents bénéficiaires d'une reconnaissance ?**

- A10. Si votre reconnaissance valable 4 ans a atteint récemment ou va atteindre la date limite de sa validité, envisagez-vous de demander le renouvellement ?**

Oui
Non

Nous vous remercions d'avoir répondu à ce questionnaire.

Annexe 10 : Analyse des réponses au questionnaire adressé aux personnes reconnues par les collèges de domaine

Le questionnaire, présenté en annexe 9, a été transmis par l'outil Lime Survey de telle sorte que les réponses sont anonymes. La population des spécialistes et experts reconnus est cependant petite et le croisement de différentes réponses pourrait, dans certains cas, permettre d'identifier le répondant. Les missionnés ont donc choisi de ne pas publier les réponses ou commentaires en texte libre mais seulement leur analyse pas leurs soins, à l'exception de la question portant sur les pistes d'amélioration du dispositif.

• Population des répondants au questionnaire

Le questionnaire a été transmis par Lime Survey aux 155 personnes reconnues par la COSE du MASA, au vu du répertoire des experts et spécialistes reconnus par les trois collèges de domaine du MASA publié en août 2024 sur le site internet du ministère.

Il apparaît qu'un certain nombre des adresses mails de ce répertoire n'étaient pas à jour. Il semble que celle qui apparaît correspond à la situation lors du dernier renouvellement. Ainsi, le nombre de personnes ayant effectivement reçu l'invitation à remplir est inférieur à 155.

80 personnes ont répondu, soit un taux de 52%, élevé pour ce type de questionnaire. Cela montre un intérêt réel des personnes reconnues pour le dispositif.

La population des répondants est relativement représentative de l'ensemble des personnes reconnues, malgré une légère sous-représentation des spécialistes, comme le montrent les tableaux suivants (compte tenu des arrondis, le total peut différer légèrement de 100 %) :

Niveau de reconnaissance	Répondants	Ensemble des personnes reconnues
Spécialiste	12,5 %	16 %
Expert	53 %	47 %
Expert international	34 %	37 %

Collège de reconnaissance ²⁹	Répondants	Ensemble des personnes reconnues
ASPVQSV	57,5 %	55 %
FBRNM	25 %	26 %
TAEPE	17,5 %	19 %

• Notoriété du dispositif

Deux des questions posées permette d'apprécier la notoriété du dispositif COSE.

La première porte sur la manière dont les personnes reconnues ont eu connaissance de l'existence du dispositif, la seconde sur les sollicitations d'appui reçues après la reconnaissance.

²⁹ ASPVQSV : Alimentation, santé publique vétérinaire, qualité et santé des végétaux ; FBRNM : Forêt, bois, risques naturels en montagne ; TAEPE : Transition agro-écologique et performance économique

La connaissance de l'existence du dispositif a été réalisée par des voies diverses (des répondants ont donné plusieurs réponses et d'autres indiqué ne pas se souvenir). Si des modalités importantes sont une suggestion de la hiérarchie (22 fois) puis par les IGAPS (15 fois), l'information par des collègues (17 fois) et via les outils de diffusion officielle du ministère (intranet, notes de service : 12 fois) le sont presque autant. D'autres acteurs ont aussi un rôle non négligeable : un membre d'un collège de domaine a été cité 5 fois comme à l'origine de la connaissance du dispositif, une organisation syndicale 3 fois, la DGAL dans le cadre de l'animation de son dispositif national d'expertise 3 fois. Enfin, d'autres modalités ont été citées une fois (continuité des répertoires d'expert par corps qui existaient avant le dispositif COSE, chef de corps...).

Cette dispersion montre une connaissance du dispositif répartie au sein de publics divers. Elle montre que les dispositifs organisés de conseil aux agents (hiérarchie, IGAPS) ne sont pas les seules voies par lesquels le dispositif est connu.

Sur les sollicitations d'appui d'expertise à la suite de la reconnaissance, 64 % des répondants indiquent qu'ils n'en ont pas eu. Le chiffre déjà faible de 36 % de répondants ayant été sollicité après leur reconnaissance doit néanmoins être fortement revu à la baisse : les deux tiers des personnes concernées assortissent cette réponse d'un commentaire précisant que ces sollicitations ne sont pas liées à la reconnaissance, ou pour certains qu'ils n'en sont pas surs. La notoriété du dispositif auprès des structures ayant des besoins d'appui en expertise est ainsi extrêmement faible.

- **Utilité du dispositif selon les personnes reconnues**

Cette utilité peut être appréciée à travers plusieurs questions qui portent sur le facteur déclenchant de la candidature à une reconnaissance, les procédures et modalités de reconnaissance, l'utilité ressentie du dispositif et les bénéfices individuellement retirés de la reconnaissance, et enfin une dernière question interroge sur la volonté des répondants de demander le renouvellement de la reconnaissance.

Le facteur déclenchant de la candidature (69 personnes ont répondu avec plusieurs réponses possibles) est très majoritairement une incitation du supérieur hiérarchique (39 cas) ou de l'IGAPS (25 cas). 4 personnes font état d'une incitation ayant une autre origine et 14 d'une démarche personnelle.

Les procédures et modalités de reconnaissance sont généralement considérées comme sérieuses et pertinentes, l'échange avec le rapporteur est souvent présenté comme très intéressant, notamment parce qu'il permet de faire un point sur les compétences acquises, d'échanger sur les évolutions de carrières ultérieures et de réaliser « un bon bilan de carrière ». Néanmoins, les avis sont très variés quant à la complexité de la procédure, depuis « procédure simple et bien expliquée » jusqu'à « la procédure est affreusement lourde et d'un autre temps » en passant par « la réalisation du dossier peut faire peur mais permet de faire un bilan sur son travail et son expertise », « la constitution du dossier est lourde et chronophage mais me semble indispensable pour démontrer l'expertise » ou « la constitution du dossier est longue (mais je ne vois pas d'autre moyen d'assurer le sérieux du dispositif) ».

Une critique sur le délai de la procédure semble assez partagée, quelques personnes (5) critiquent un dossier où « l'accent est surtout mis sur les publications et le format s'adresse donc surtout à des profils de chercheur ».

Le dispositif COSE apparaît utile à 91 % des répondants (10 % de non, 9 % sans réponse). Néanmoins les commentaires montrent que si le dispositif est reconnu comme utile dans son principe, pour faire valoir sa technicité à travers la reconnaissance reçue au sein de sa structure ou à l'extérieur, pour permettre des promotions dans un parcours de carrière spécifique, il ne l'est pas en tant que moyen de faire connaître et de mettre à disposition d'autres structures du ministère l'expertise reconnue.

Les répondants indiquent presque tous avoir retiré des bénéfices de leur reconnaissance (3 exceptions). Ces bénéfices sont professionnels pour 57 personnes, dans de nombreux cas parce qu'elle a permis des évolutions de carrière (des promotions mais aussi la « sécurisation d'un parcours d'expertise ») mais aussi parce qu'elle peut être utilisée pour renforcer sa légitimité en interne et en externe. 35 personnes expriment aussi un bénéfice personnel, en matière de réassurance et de confiance notamment « je suis fière de moi ! ». Enfin quelques personnes font état d'un intérêt collectif de reconnaissance de la technicité de leur structure à travers la reconnaissance de certains de ses membres.

La dernière question sur le renouvellement de l'expertise ne s'adressait qu'aux personnes proches de la date de fin de reconnaissance (qui pour mémoire est valable 4 ans). Les trois quarts des personnes ont répondu à cette question. 80 % disent vouloir demander leur renouvellement, 20 %, soit 12 personnes, sont dans le cas contraire. Sur ces 12 personnes, 7 expliquent leur position par un départ à la retraite. La mission juge cependant utile de citer un commentaire qui montre que des situations mal vécues, quoique rares, existent : « J'ai été rabaissée lors de mon dernier entretien avec l'IGAPS, qui m'a bien fait comprendre à quel point il accordait peu de valeur à la filière de l'expertise, avec un avancement qui selon lui ne vaut que pour les « grands experts » qui organisent ou participent à des colloques internationaux et font des publications dans des revues scientifiques internationales. J'ai bien compris que je n'étais qu'un tout petit expert et redevenir un rien du tout m'ira très bien ».

- **Pistes d'amélioration du dispositif**

L'ensemble des réponses en texte libre apportées à cette question figure ci-après, suivie d'une synthèse sommaire.

Résumé pour Q7

Quelles seraient pour vous les pistes d'amélioration de ce dispositif ? en ce qui concerne procédures et modalités de reconnaissance ? en ce qui concerne les suites pour les agents bénéficiaires d'une reconnaissance ?

Réponse	Décompte	Pourcentage
Réponse	76	95.00%
Sans réponse	4	5.00%
Non affiché	0	0.00%

Identifiant (ID)	Réponse
5	procédures et modalités apparaissent rigoureuses, sérieuses et équitables. le suivi pose question : mise à jour de la base, communication sur les possibilités qu'elle offre...
6	Bien qu'il y ait un annuaire des expert, les services de la centrale ne semble pas avoir l'idée d'y avoir recours. Problème de méconnaissance ? Il serait intéressant de savoir quelle perception ont les services centraux de ce réseau d'expert (hors DGAL pour laquelle celui-ci est très intégré). Il serait également intéressant de pouvoir avoir un échange sur la manière d'entretenir cette expertise, ou de la développer sur des axes intéressant le MASAF (notamment sur l'international/transfrontalier).
9	Alléger le dossier. En tirer de vrais bénéfices.
10	La voie de l'expertise est difficile à valoriser au sein de notre ministère (comparativement à la voie, plus classique - mais tout aussi exigeante - du "management"). Une des pistes d'amélioration pourrait consister à clarifier les modalités de valorisation de l'expertise en termes de déroulement de carrière. Faute d'être reconnus professionnellement (avancement de grade par exemple), les agents-experts sont tentés (incités parfois même...) à abandonner l'expertise pour occuper des postes à vocation strictement managériale. C'est dommage.
11	Pour la procédure: un petit rappel avant échéance, histoire de ne pas rater la ré-évaluation Avoir des critères mieux définis pour savoir comment est attribué le niveau d'expertise Que cette reconnaissance par la COSE permette également une vraie valorisation dans le parcours professionnel, on en est loin!
12	valoriser les personnels reconnus, faire connaître la démarche, y compris de la hiérarchie et des IGAPS et des futurs recruteurs
14	Il est important que l'évaluateur connaisse bien l'environnement institutionnel et technique qui concerne l'agent évalué.
15	Il serait utile d'avoir une reconnaissance automatique en cas d'obtention d'un diplôme de FCPR. De plus, les compétences acquises en doctorat le sont généralement pour une durée supérieure à 4 ans, ce qui pourrait être prévu dans le dispositif. Une équivalence de reconnaissance dans des domaines partagés en inter-ministérielle devrait également être prévue par le dispositif afin de ne pas débiter un nouveau processus de reconnaissance dans le Ministère de détachement en cas d'évolution de carrière interministérielle.
16	La reconnaissance COSE est assez peu connue en dehors des personnes qui ont fait la démarche de l'obtenir. En dehors des internet et intranet présentant la démarche et la liste, aucune animation n'est effectuée sur ce sujet. Certains référents nationaux ne connaissent pas ce dispositif. Le 1er point d'amélioration serait la clarification de l'intérêt pour l'évolution de carrière (critères exacts pris en compte). Le 2ème de sensibiliser les IGAPS à l'intérêt des parcours experts (eux mêmes étant souvent issus d'un parcours "managérial"). Le 3ème d'animer le réseau des référents nationaux et des experts/spécialistes COSE pour donner plus de visibilité sur les productions de ces agents. Enfin, la liste publiée actuellement est peu pratique et illisible. Un outil permettant d'afficher par collège, sous-domaine et mots-clés serait utile.

Statistiques rapides

Questionnaire 721684 'Questionnaire sur le dispositif COSE'

- 17 La procédure était appropriée et de qualité.
En tant que cadre A+ au profil "expert", qui se distingue des profils plus classiques de type "manager", j'aimerais que cette reconnaissance soit bien prise en compte lors des campagnes de proposition d'avancement de grade.
- 18 Disposer d'un accompagnement régulier pour développer l'expertise une fois celle-ci reconnue (personnel et collectif) et savoir la valoriser
- Faciliter les changements de postes dans le domaine de l'expertise acquise pour accroître celle-ci : souplesse dans l'implantation géographique du poste, cotation du poste qui doit pouvoir être réévaluée / s'adapter si l'agent dispose d'une reconnaissance d'expertise au titre de la COSE
- 19 Pour que cette reconnaissance soit effective, il faut selon moi que cela se traduise par une possibilité réelle d'avancement de grade, y compris de général. Il faudrait en premier lieu prévoir, par corps et par structure (DGAL, services déconcentrés, ANSES, etc...), une distinction entre les promouvables issus de la filière encadrement et ceux issus de la filière expertise, avec un nombre d'experts promouvables chaque année. Sinon la préférence sera toujours donnée aux personnes issues de la filière encadrement (qui sont également méritantes, et bien plus nombreuses)
- 20 Instaurer un suivi de l'activité des experts afin d'exploiter au mieux leurs capacités
- 21 Reconnaissance par la COSE reconnue dans l'avancement dans la carrière. Ce n'est pas toujours le cas.
En particulier, le niveau expert international semble requis pour l'accès à certains grades alors que le niveau national avec des missions d'importance est tout aussi valorisant dans une carrière. La dimension nationale ou internationale dépend du périmètre confié par la hiérarchie et non de la capacité et de l'efficacité de l'agent. Ne pas considérer les niveaux spécialiste, expert et expert international comme un classement croissant du mérite de l'agent.
Sensibilisation des IGAPS sur le dispositif et sur la véritable reconnaissance de l'expertise dans la carrière des agents.
Reconnaissance interministérielle ?
- 22 En tant que bénéficiaire, le dispositif reste assez opaque et il est difficile de répondre à cette question
- 24 donner de la visibilité à cette expertise
- 25 Pour ce qui concerne les procédures et modalités de reconnaissance, le dispositif actuel est déjà bien encadré, je ne vois pas ce qui peut être amélioré.
Pour ce qui concerne les suites pour les agents bénéficiaires, la reconnaissance permet déjà de bénéficier de facilités pour obtenir un avancement, une promotion et pour certaines catégories d'agents un niveau supérieur de prime. Ces éléments sont des facteurs de motivation appréciés par les agents qui en bénéficient.
- 26 procédures et modalités : je trouve que ça dépend beaucoup (trop) du supérieur hiérarchique, qui n'est pas forcément le plus à même de comprendre les enjeux ni des missions remplies ni de cette reconnaissance (cas particulier d'une mise à disposition...)
- 27 Favoriser sa visibilité vis à vis des agents.
Solliciter plus couramment les experts lors de GT nationaux, réunions, ... pour apporter un appui à la décision publique
- 28 Mieux faire connaître le dispositif me semble indispensable
A titre d'exemple : le BQPPS, pour ses audits QUALITE, recense des "spécialistes" qui sont auto désignés ou proposés par leur hiérarchie, sans lien aucun avec le dispositif COSE .
- 34 peut être une meilleure diffusion de cette liste et de ce que peuvent apporter les experts.
Du côté des personnels de la liste, organiser un séminaire pour échanger sur les expériences, la diversité des profils et en quoi les complémentarités d'expertise et territoriale peuvent aider les collectivités et les services déconcentrés dans leur mission !
- 37 pas grand chose à redire sur la procédure de reconnaissance, mais peut être une meilleure animation de réseau d'expertise dans le cadre opérationnel de déploiement de la politique publique.
- 38 Alléger la procédure de qualification : revenir au format pour la reconnaissance en tant que spécialiste au sein du Guide des Référents et spécialistes du CGAAER
- 40 pour la suite, très, trop, peu de sollicitations des ministères ou autres
- 41 Pas de modifications de la procédure.
- 42 Mieux valoriser les agents bénéficiaires de la reconnaissance
Serait-il éventuellement possible de simplifier un peu les procédures et modalités de reconnaissance, pour réduire le temps nécessaire à la constitution du dossier, notamment pour les demandes de renouvellement (en allongeant par exemple la période de validité de la reconnaissance) ? Concernant les suites de la reconnaissance d'expertise, il faudrait que cette reconnaissance soit réellement prise en compte dans l'avancement, au même titre que

page 28 / 36

Statistiques rapides

Questionnaire 721684 'Questionnaire sur le dispositif COSE'

- la prise de responsabilités managériales, mais je n'ai pas d'idée particulière à proposer pour y parvenir.
- 43 En ce qui concerne les suites pour les agents :
- Prime financière pour reconnaître le travail fourni pour obtenir cette reconnaissance (type NBI ou autre)
 - Statut d'expert au niveau de la DGAL, mieux reconnu et mieux utilisé en tant que tel
- 44 justement que le dispositif - et la liste des agents - soient mieux connu de l'extérieur
- 45 Promouvoir plus les experts, par exemple en les nommant "référénts techniques".
- 46 procédure simplifiée pour le renouvellement quand le poste n'a pas changé
- 47 Une bonification financière ou une accélération de l'avancement de carrière seraient logiques.
- 49 Je pense que le dispositif est bien construit et le format d'examen est très bien fait. Je pense que c'est bien de faire ensuite un point tous les 5 ans mais je ne suis pas certain qu'il soit obligatoire d'exiger une sorte de progression à l'issue des 5 ans. Un simple bilan des activités d'expertises à l'international devrait suffire (sans soumettre à nouveau un dossier complet qui demande du temps).
- Par contre, je ne vois pas réellement d'autres avantages à cette reconnaissance (pas financière en tout cas) alors que nous pouvons être les bras armés de la coopération internationale du Ministère de l'Agriculture.
- 51 Déjà, il faudrait favoriser le maintien et l'amélioration de l'expertise et c'est tout le contraire qui se passe et pour différentes raisons:
En effet, la politique de la SDSBEA est de dire que dès lors que l'agent perçoit une rémunération ou une indemnité pour participer à une formation, ou une mission d'expertise, il doit poser des congés. Par principe, je refuse. Si je suis sollicité, c'est en tant qu'expert DGAL et non à titre personnel donc il n'y a aucune raison que ce ne soit pas sur mon temps de travail. Tout le monde est perdant dans l'affaire.
Ensuite et c'est plus récent, c'est la perte des moyens financiers pour me déplacer en France. Désormais, il ne m'est plus possible de me rendre en département pour aller visiter une entreprise qui a développé un nouveau process ou qui élève une nouvelle espèce, sauf si c'est à la demande de la DD et qu'elle prend en charge mon déplacement... Mais quel est son intérêt à elle de renforcer mon expertise?? Autrement dit, je ne vais plus jamais me déplacer et maintenir mon expertise. Je vis sur mes connaissances acquises dans une vie précédente. Concernant les modalités de renouvellement de la reconnaissance d'expertise, il faudrait que le dossier soit simplifié ou même que la reconduction soit tacite dès lors que la personne travaille toujours dans son domaine d'expertise. Quelle perte de temps!
En ce qui concerne les suites, il faudrait que la valorisation de l'agent soit programmée et pas mise sur le même plan que les mobilités. Sinon, c'est inéluctable, l'expert passe après la personne mobile.
- 53 - dossier COSE revu (la nouvelle version qui précise de présenter uniquement les éléments réalisés depuis le dernier dossier est une belle avancée) pour simplifier l'élaboration et la lecture par la commission.
- diminution du temps entre la date de la commission et la notification officielle de la décision.
- meilleure publicité sur l'existence du catalogue des experts des Ministères (pour une reconnaissance "extérieure" également).
- 54 l'adapter au parcours technique, pas seulement au parcours enseignants-chercheurs
- 56 selon mon expérience les choses se sont bien passées et je trouve la procédure actuelle très correcte. Il m'est alors difficile de formuler des améliorations à faire
- 59 Un dossier allégé car, vu la charge de travail actuelle des experts (souvent référents nationaux, parfois seuls sur leur domaine) il est difficile de débiter du temps pour compléter le dossier actuel, dont le niveau de détail est très poussé. Focaliser davantage sur l'entretien oral serait une piste pour compenser cet allègement.
- Sur les suites :
- valoriser réellement l'expertise, notamment des référents nationaux, et le fort degré d'implication que nécessitent ces postes. Par exemple cette reconnaissance ne permet pas aujourd'hui, pour certains corps, d'être promu (ou alors dans des délais qui peuvent être très longs et sur lesquels nous n'avons aucune visibilité). Piste : disposer d'un quota dédié de promouvabilité par reconnaissance de l'expertise, les conditions de promouvabilité étant dans ce cas très différentes de celles applicables aux agents promouvables via le circuit traditionnel.
 - accompagner les experts en matière d'évolution de carrière, par exemple bénéficier d'entretien pour échanger sur les prochains postes envisageables.

page 29 / 36

Statistiques rapides

Questionnaire 721684 'Questionnaire sur le dispositif COSE'

- 60 Mettre en place des formations spécifiques à destination des spécialistes, experts afin de consolider leur expertise (anglais, statistiques, nouvelle technologie...). Il faudrait également favoriser les échanges entre les différents domaines d'expertise, voire instaurer un séminaire annuel ou tout les deux ans.
Cibler prioritairement les personnes reconnues par la COSE pour des postes d'experts ou référents nationaux lors des mobilités.
Donner une vraie valeur* juridique à l'expertise reconnue par la Cose. Il faudrait que l'administration ait une vision de ses besoins en expertise afin d'orienter la formation et le développement d'une expertise (vision stratégique a moyen et long terme).
Une reconnaissance financière spécifique pour les agents reconnus par la cose.
- 61 Je suis surprise par le faible nombre de personnes qui connaissent le dispositif ou qui en voient l'intérêt pour elles-mêmes. J'ai poussé plusieurs personnes à poser leur candidature en leur disant que cela pourrait leur être utile par la suite. Le frein semble être le temps nécessaire à la préparation du dossier. J'ai moi-même laissé passer plusieurs années avant de préparer mon dossier pendant mes congés.

Je pense qu'il faudrait mieux communiquer sur le dispositif / en faire la publicité, en en faisant bien percevoir les avantages pour les intéressés (reconnaissance personnelle, meilleure visibilité qui peut faciliter les changements de poste ou les promotions...).
- 62 Je trouve que le dispositif actuel fonctionne plutôt bien et en l'état je ne vois pas trop quelles pistes d'amélioration seraient envisageables.
Pour les agents bénéficiaires, je pense que dans un premier temps, c'est également à eux de le faire savoir (ex dans sa signature comme je l'ai fait). Ensuite une diffusion de ces listes d'experts être envisagée au sein des ministères techniques, des Instituts publics, des offices...
- 63 Avoir plusieurs commissions d'expertise par an, reconnaître l'expertise internationale dès la première demande, ajouter des domaines d'expertises comme par exemple la gestion pour la multifonctionnalité de la forêt, créer un lien direct avec les autres ministère (ex : ministère de l'environnement)
- 64 A ce stade, je n'en vois pas.
- 65 Le dossier a été simplifié ces dernières années. Cela facilite son renseignement. Néanmoins, les rubriques relatives à la description des activités et aux livrables gagneraient à être rapprochées, par exemple. Certaines activités d'expertise se réalisent en interne à la structure ou au service ; il n'est pas évident de les faire figurer dans les rubriques du dossier qui vise plutôt à tracer les contributions publiques. Ajouter une rubrique pour citer les communications au travers des médias.

La saisie des informations sur un formulaire en ligne pourrait être utile. Les rubriques pourraient s'adapter aux types de métier exercés.

Je serai très intéressé de participer à un réseau des « experts » du domaine afin de partager des expériences, de développer le réseau professionnel et de contribuer à des expertises collectives.
- 66 Rendre plus flexible le formulaire pour pouvoir prendre en compte des carrière autre que celle de chercheur qui publie par exemple.
- 67 Le domaine de la Restauration des Terrains en Montagne aborde la question de la gestion des risques naturels en montagne. La reconnaissance par la COSE MASAF peut questionner et se demander si ça ne devrait pas plutôt être COSE MTE.
Sur le process, serait ainsi intéressant d'être interrogé par des experts de son domaine.
Le poids pris par l'avis du supérieur hiérarchique me paraît important alors qu'on nous explique par ailleurs qu'il s'agit d'une reconnaissance personnelle : il ya quelque-chose d'ambigu entre perso et reconnaissance pro.
- 68 Il n'y a pas d'incidence de cette qualification sur le parcours professionnel (pour ne pas dire sur le déroulement de carrière), ce qui semble un peu dommage et en limite peut-être l'attractivité.
- 69 Le principal problème auquel j'ai été confronté est à la fois de faire mon service d'enseignant et d'assumer ce « 2ème métier » et les sollicitations chronophages. Je dois jongler en permanence entre mes obligations de service et mes absences. Parfois les collègues ne comprennent pas ces absences liées à des obligations découlant de sollicitations via la liste COSE. L'Igaps par ailleurs, a été incapable de me dire si cela me dispensait de cours lorsque j'étais en mission pour le ministère via la liste COSE. Je pense qu'il y a un vide juridique. Cette reconnaissance devrait déboucher sur une décharge horaire partielle pour assumer d'être sur les 2 fronts, pour ce qui me concerne l'enseignement et l'expertise mobilisée pour le ministère. A votre disposition pour en discuter avec vous, si mon propos n'est pas clair.
- 70 Il faudrait que la reconnaissance et la qualification soit envoyée aux employeurs directement

page 30 / 36

Statistiques rapides

Questionnaire 721684 'Questionnaire sur le dispositif COSE'

- du CGAAER.
- 71 Utiliser les bases de données et les procédures existantes, comme scopus ou l'évaluation de l'institut.
- 72 En fait, sans parler de la satisfaction personnelle de cette reconnaissance, j'ai du mal à voir à quoi cela sert vraiment, n'ayant pas été sollicitée suite à cette reconnaissance. Je pense que les personnes qualifiées ne savent pas qui utilisent vraiment le répertoire COSE. Une meilleure information serait peut-être intéressante pour améliorer le dispositif.
- 73 Étant chercheur et non ingénieur en poste dans les services, mon avis n'est certainement pas le plus représentatif. Je trouve que la simple constitution du dossier est un exercice bénéfique. Rien à dire sur les modalités. Seule interrogation, nous ne sommes pas bien informés de l'utilité pour le Ministère de disposer d'une telle liste d'expert. Quand sont-ils susceptibles d'être mobilisés et pour quoi... ?
- 74 Il y a un réel intérêt, dans mon domaine, à faire naître une expertise de l'Etat pour les collectivités, cette expertise doit permettre de voir apparaître des chefs de projet complexe, c'est donc l'accumulation d'expériences valorisantes dans les divers aspects du travail qui doit être recherchés.
La piste d'amélioration serait donc managerial et suivi de carrière pour trouver des vocations pour ce métier plus complexe que juste l'expertise scientifique.
- 75 Les procédures et modalités de reconnaissance me paraissent satisfaisantes.
En revanche, certains candidats ne sont motivés que pour des raisons personnelles (évolution de carrière ou satisfaction) et ne cherchent pas vraiment à faire bénéficier de leur expertise à l'action publique. Il faut sans doute mieux faire vivre ce réservoir de savoir et savoir-faire.
- 76 La reconnaissance d'expert international devrait être valable jusqu'au prochain changement de poste. Si poste de l'expert ne change pas, cette reconnaissance ne devrait pas être remise en cause (sauf exceptions).
- 77 En ce qui concerne les procédures et modalités de reconnaissance, le dispositif me semble tout à fait adapté.
La visibilité en ce qui concerne les agents bénéficiaires d'une reconnaissance est peut-être insuffisante. Prévoir la publication d'un annuaire accessible publiquement sur le site du ministère ?
- 78 Voir ci-dessus (biais d'observation) ; Une publicité plus grande des agents reconnus et de leur spécialité/expertise pourrait être faite auprès des ministères concernés et de leurs services déconcentrés, ainsi qu'auprès des principales structures en lien avec les secteurs (forêt, alimentation, transition...).
- 79 améliorer les délais d'évaluation et la mise à jour des listes des experts
la structure en charge de l'agent doit apprendre à tenir compte de la reconnaissance et de son niveau pour la carrière de l'expert : il est regrettable qu'il faille quitter le poste lié à l'expertise pour voir sa carrière avancer
- 80 • Cela semble un dispositif peu couteux.
• L'avis du responsable hiérarchique n'est pas forcément pertinent : on peut être sur un poste sans lien direct avec l'expertise revendiquée ou le responsable hiérarchique peut ne pas être apte à donner un avis sur l'expertise. Est-ce vraiment nécessaire ?
• Est-ce que le fait (récent me semble -t-il) que la reconnaissance par la COSE rentre en ligne de compte pour des promotions ou pour la rémunération peut amener des biais (par exemple dépôts de dossier « opportunistes », d'où l'importance d'avoir une analyse solide des dossiers) ? L'idée d'une reconnaissance désintéressée « au service de la communauté », sans forcément de valorisation personnelle associée ne me semblait pas aberrante lorsque la commission s'est mise en place (avant la formalisation en COSE).
• D'un autre côté, le fait de pouvoir valoriser la reconnaissance par la COSE (en tant que collectif avec des procédures et critères clairs) par l'accès à un grade ou par une rémunération supérieure est positive pour les agents.
• Est-ce que le vivier est suffisamment connu au MASAF et au-delà ?
• Sert-il par exemple pour solliciter des membres de jurys éventuels ?
- 81 Adapter le dossier de demande de reconnaissance aux agents du MASAF
Réduire les délais de traitement
Solliciter les experts au niveau national, donc informer/former les administrations centrales
- 82 Peut-être mieux prendre en compte le caractère international du parcours de l'expert sur des bases élargies, prenant en compte le champ effectif des travaux qu'ils soient dans le domaine de la recherche ou non.
Pour les suites, je n'ai pas de proposition, chaque agent est susceptible d'entretenir son réseau et au besoin de « valoriser » son expertise.
Mon intérêt pour ce dispositif, portait sur la possibilité de changer de grade et me conforter dans ce choix « passion » d'investir le reste de ma carrière dans le domaine de l'expertise internationale.

page 31 / 36

Statistiques rapides

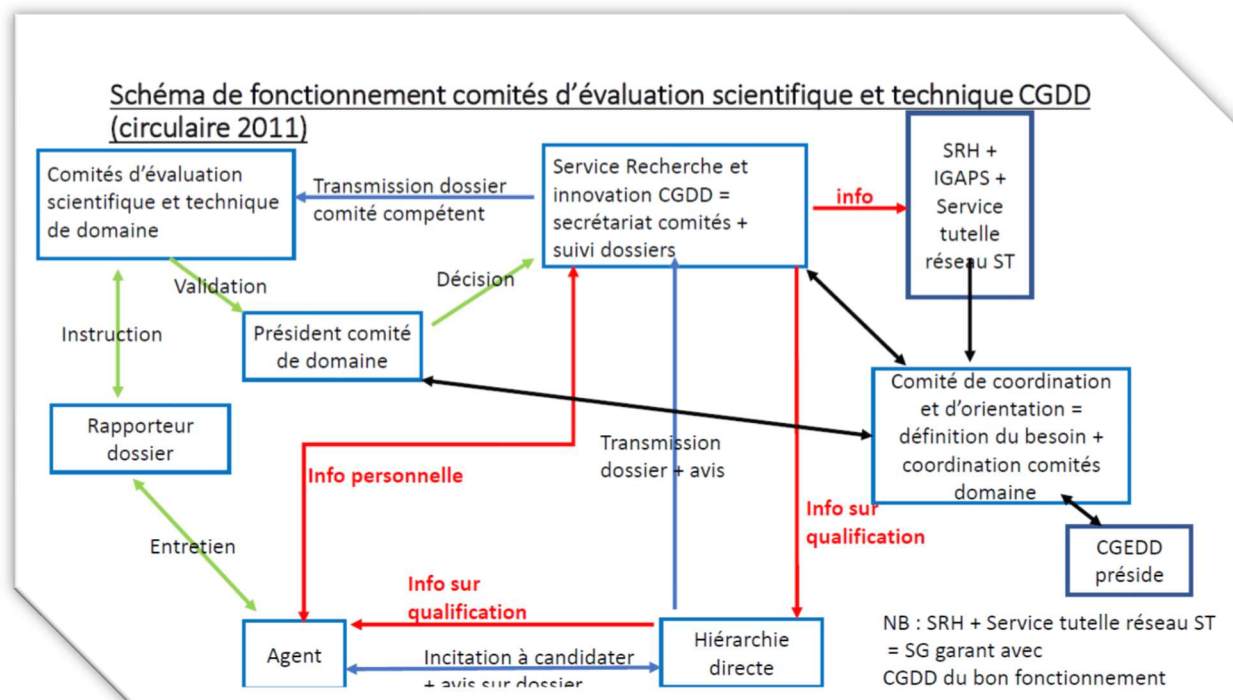
Questionnaire 721684 'Questionnaire sur le dispositif COSE'

- 83 Je souhaite que la RH de l'ONF affirme l'importance du dispositif et le prenne en compte dans la carrière des personnes labélisées. A ma connaissance, ce n'est pas fait.
- 84 Les procédures et modalités de reconnaissance me paraissent adaptées et opérationnelles.
- Peut être qu'il pourrait être envisagé une animation du groupe d'experts.
- Je ne sais pas s'il y a une bonne visibilité de l'expertise disponible auprès des agents du MASA
- 85 Une prime indexée sur cette reconnaissance serait un plus.
- 86 Le processus est bien en l'état.
- 87 Une décentralisation de l'expertise de la DGAI vers nous. Ceci est le principal problème de gestion des compétences importantes sur les territoires français. Actuellement, l'écoute est encore très limitée depuis nos tutelles.
- Un changement de notre statut au sein de notre corps, serait une nouvelle étape de reconnaissance de nos tutelles envers ses experts.
- 88 Revoir le dossier de présentation
- 89 La durée de validité me semble courte. L'échéance revient très vite. Autant c'est compréhensible pour une reconnaissance acquise précédemment sur un poste que l'on a quitté depuis; autant cela me semble assez peu utile pour quelqu'un qui emploie ces compétences au quotidien, comme c'est mon cas. On pourrait donc par exemple se reposer sur le contenu de l'entretien professionnel, avant de décider automatiquement de la caducité de la reconnaissance après quatre ans.
- 90 Idem j'ai du mal à répondre à cette question, n'ayant pas de visibilité du dispositif dans son ensemble.
- Peut-être justement une information sur les actions menées grâce au dispositif.
- 91 Avoir plus de visibilité sur les critères utilisés pour évaluer le niveau d'expertise, dans un souci d'équité. Cela mériterait d'être décrit afin de voir que l'évaluation du niveau d'expertise est évalué en toute impartialité et objectivité.
- 92 Améliorer la connaissance du répertoire des experts auprès de l'ensemble des services des deux Ministères.
- Développer la culture et la pratique de l'expertise collective et pluridisciplinaire au sein des services.
- 94 La diffusion de l'existence de ce dispositif me semble encore limitée. L'utilité et l'utilisation qui est faite de cette liste n'est pas claire pour moi.
- 95 Annuaire des experts en ligne un peu plus détaillé sur le domaine d'expertise de chacun ; Séminaire des experts d'un même collège pour échanger entre experts et avec les potentiels bénéficiaires de nos expertises pour faciliter les prises de contact si nécessaire.
- 96 La périodicité de 4 ans une fois reconnu pourrait en fonction du nombre de renouvellement évoluer pour une période plus large.
- 97 Mieux valoriser l'expertise opérationnelle et de terrain
- 98 Une meilleure prise en compte de cette reconnaissance par les IGAPS, à sa juste valeur, donc à niveau similaire des postes d'encadrement.
- 99 Utiliser de manière effective les compétences des personnes membres de ce dispositif

Les propositions d'amélioration du dispositif portent ainsi sur :

- La procédure elle-même :
 - Un allègement du dossier et de la procédure, notamment pour les renouvellements, la durée de validité de la reconnaissance, la mise en place d'un formulaire en ligne ;
 - La diminution des délais de la procédure de reconnaissance ;
 - Une meilleure définition des critères définissant le niveau de reconnaissance ;
- La gestion et la sollicitation du vivier des personnes reconnues :
 - Le répertoire des personnes reconnues : tenue à jour, ergonomie, communication autour de son existence y compris au-delà du ministère, et plus généralement sollicitations plus fréquentes des personnes reconnues ;
 - L'entretien et le développement de l'expertise reconnue en intégrant les besoins du MASA, le suivi de leur activité ;
 - L'animation du réseau d'expertise (l'organisation d'échanges entre les personnes reconnues est citée) ;
 - Une meilleure communication sur le dispositif ;
 - La gestion des activités de l'expert par la structure employeuse (exemple donné de demande de poser des congés pour réaliser des missions de formation ou d'expertise, difficulté - conjoncturelle ? - de frais de déplacement pour ces missions) ;
- La reconnaissance de l'expertise dans les parcours professionnels (les idées de prise en compte de l'expertise de celui qui l'occupe dans la cotation du poste et de quota de promotion pour les personnes reconnues sont évoquées, de même qu'une sensibilisation des IGAPS) et dans le régime indemnitaire ;
- L'articulation avec le dispositif FCPR ;
- L'articulation avec les autres ministères.

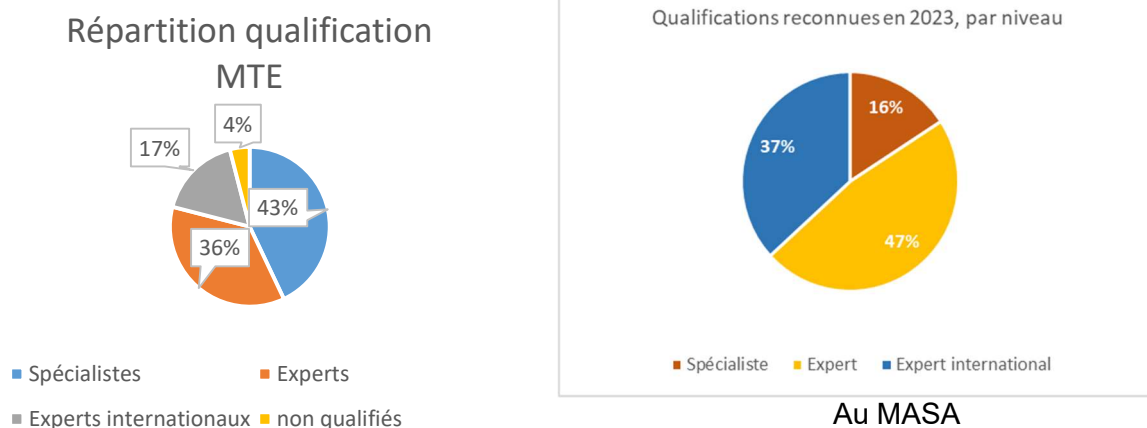
Annexe 11 : Schéma du fonctionnement du dispositif de reconnaissance de l'expertise au ministère chargé de l'environnement et comparaison avec le MASA



Comparaison des agents qualifiés MASA/ Ministère en charge de l'environnement

Si l'on s'intéresse tout d'abord aux niveaux de reconnaissances :

En 2023

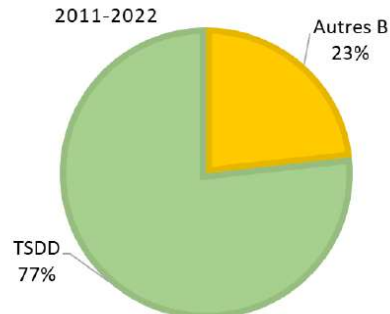
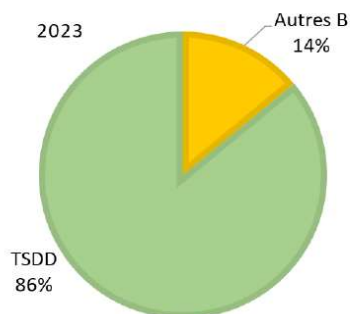
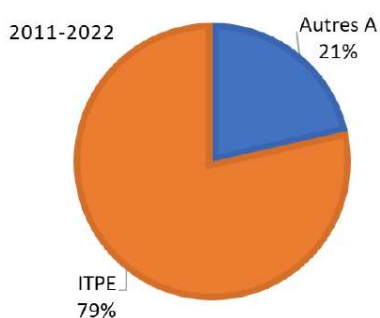
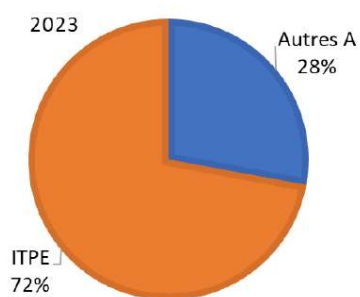
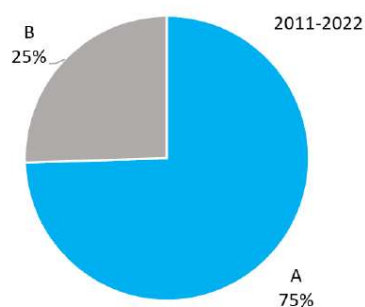
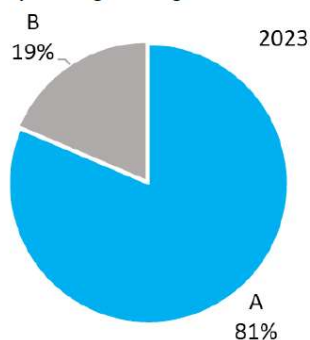


Les spécialistes sont majoritaires au MTE, cela résulte d'une politique affichée de « montée en compétences » qui impose que l'on soit d'abord reconnu spécialiste avant de prétendre à la qualification comme expert. Cette progression n'est pas appliquée au MASA.

En ce qui concerne les corps :

Au ministère en charge de l'environnement

Candidats par catégorie de grade



On note que les catégories B représentent 25% des candidatures depuis 2011 et parmi eux une grande majorité de Techniciens Supérieurs du Développement Durable (TSDD).

Pour les catégories A, la grande majorité des candidatures est issue du corps des Ingénieurs des Travaux Publics de l'État (ITPE).

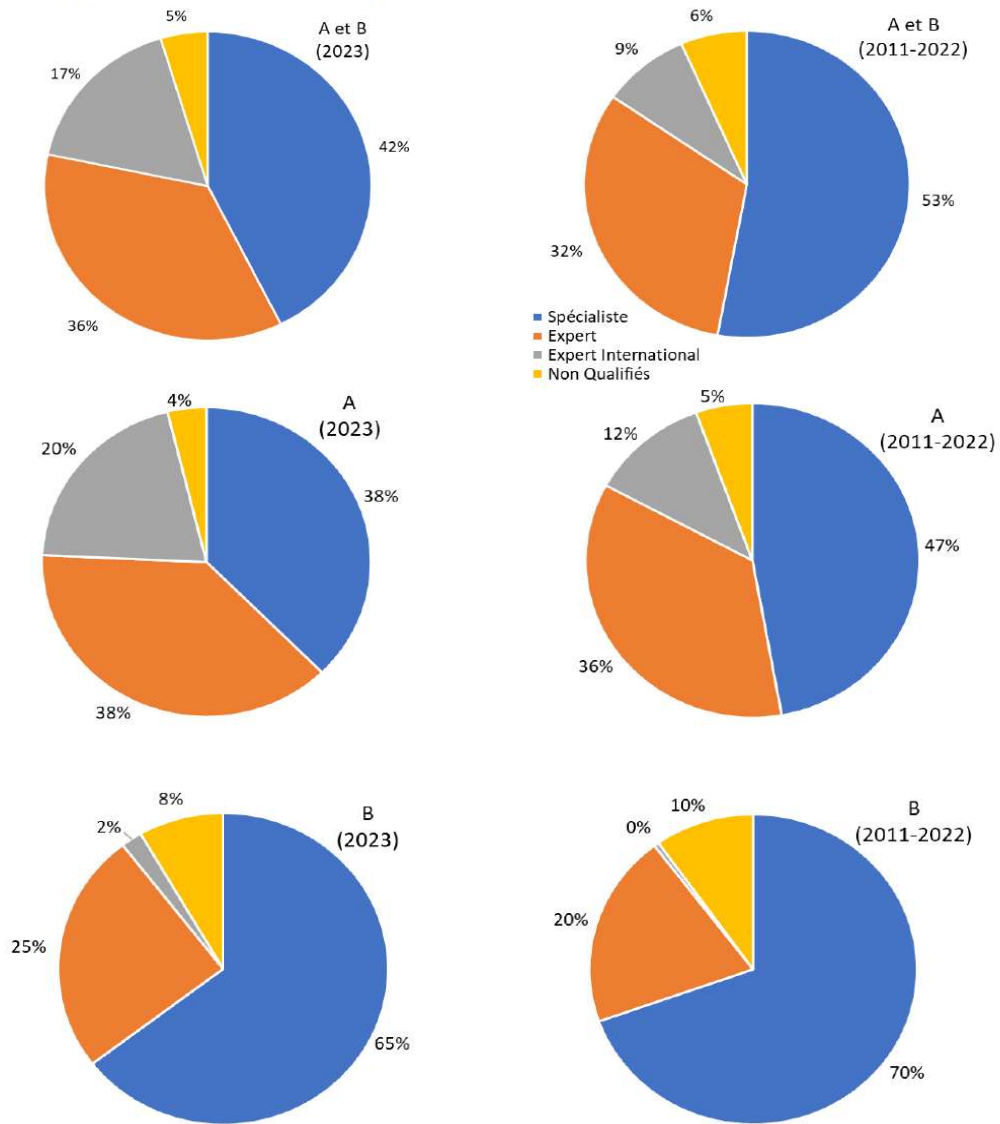
Évolution depuis 2011 du nombre annuel de dossiers d'agents des corps ITPE, TSDD, IAE et IPEF examinés par les comités



Après une baisse liée à la crise COVID en 2020 les demandes de reconnaissances ont retrouvé une courbe croissante et semblent se stabiliser autour de 260 par an.

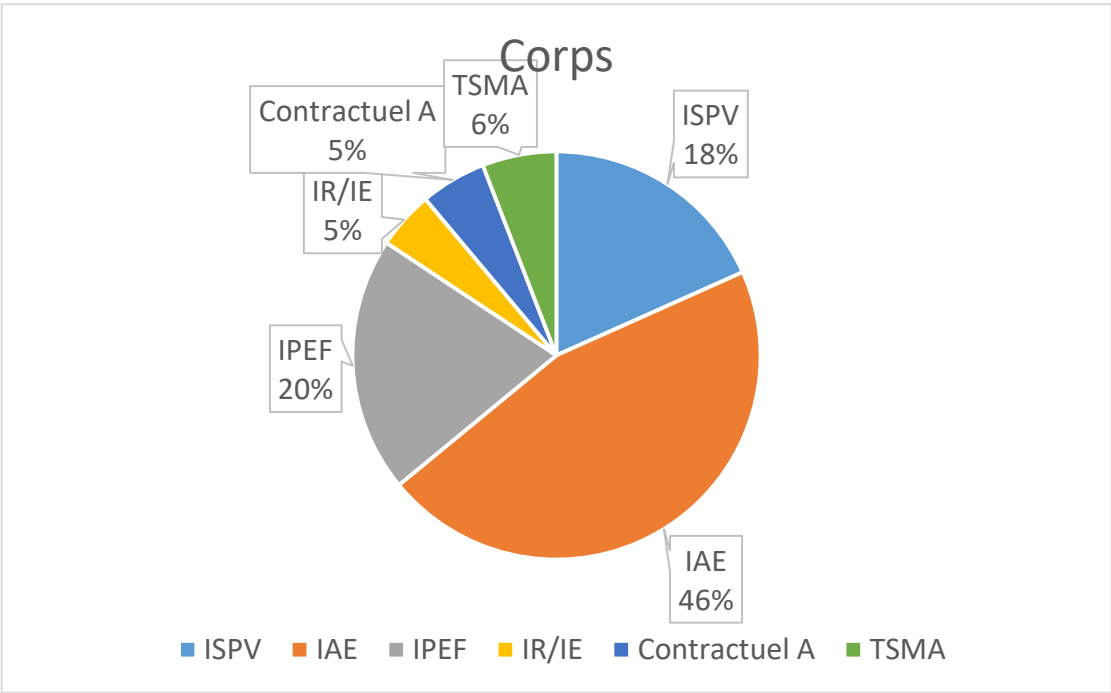
Les agents de catégorie B reconnus le sont en grande majorité comme spécialistes mais il a été indiqué à la mission qu'un technicien avait été qualifié comme expert international en 2023. Les agents de catégorie A sont également en majorité spécialistes mais la différence avec les experts est significativement moindre.

Types de qualifications par catégorie de grade



Qu'en est-il au MASA ?

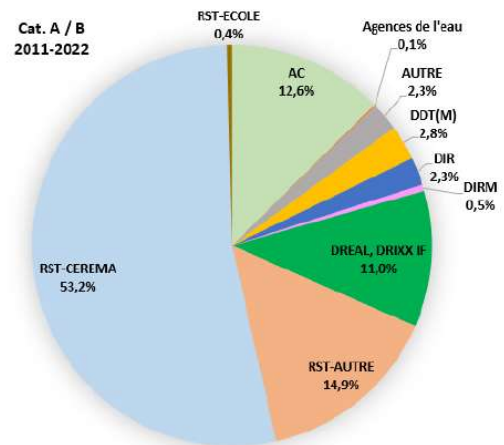
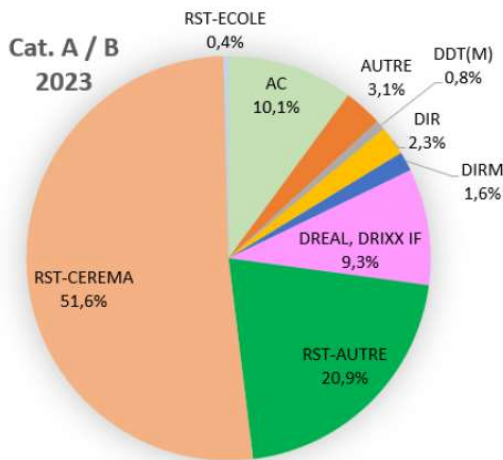
Depuis la mise en place du dispositif 9 personnes de catégorie B ont été reconnues, toutes spécialistes, sur 155 soit 5,8%.



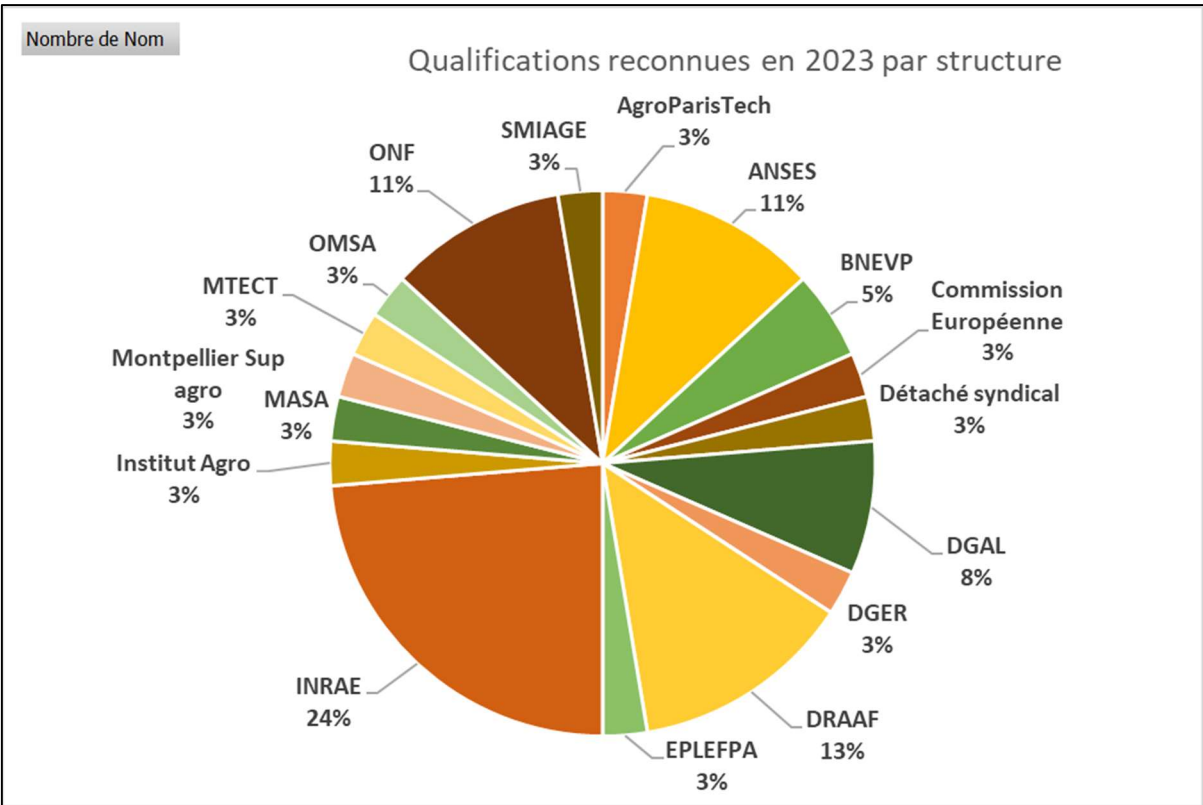
Par structure d'affectation :

Au ministère en charge de l'environnement

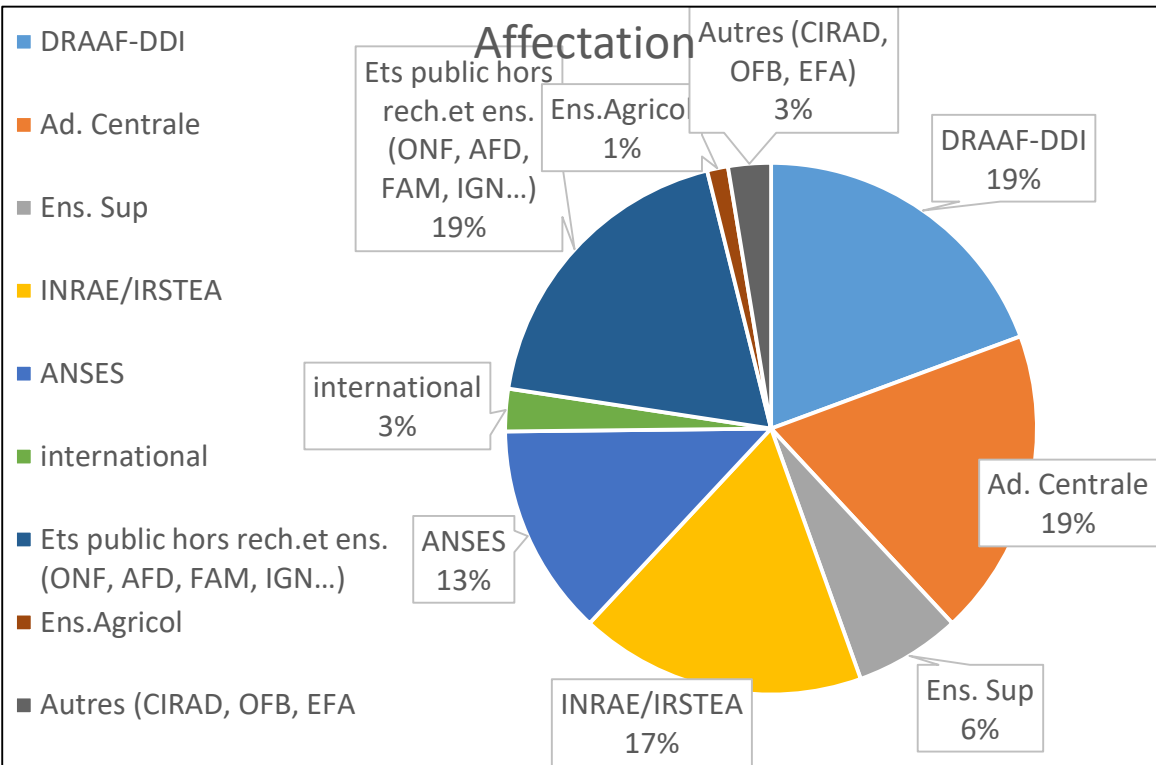
La reconnaissance concerne majoritairement des agents travaillant pour des organismes du réseau scientifique et technique, en premier lieu le CEREMA. Les directions d'administration centrale, les services en région et en département représentent moins d'un tiers des agents qualifiés depuis l'existence du dispositif.



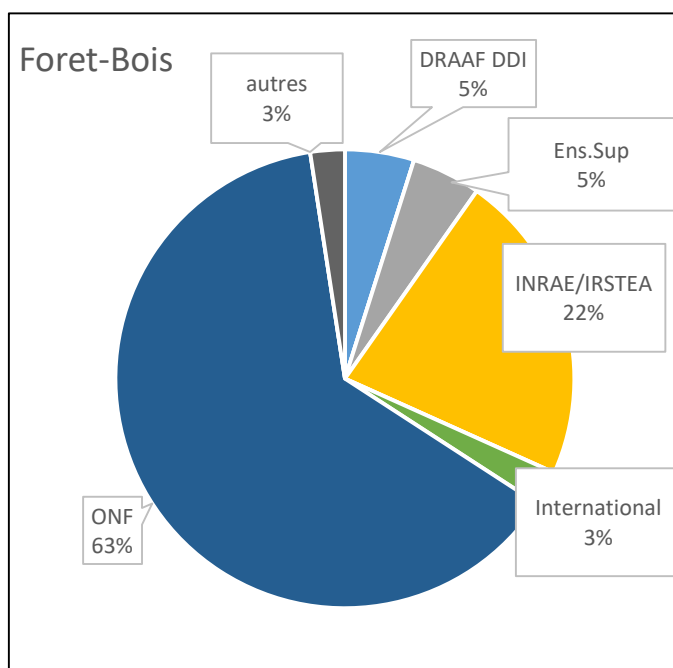
Au MASA



Sur 2016-2024 l'administration totalise approximativement 40% des agents, les organismes de recherche 33%, l'enseignement 7%.

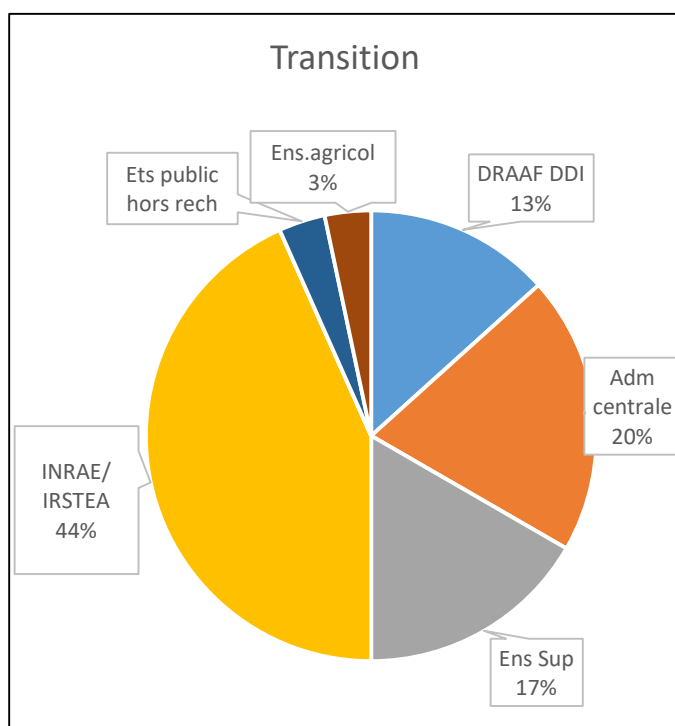


Il existe cependant des différences notables entre les collèges

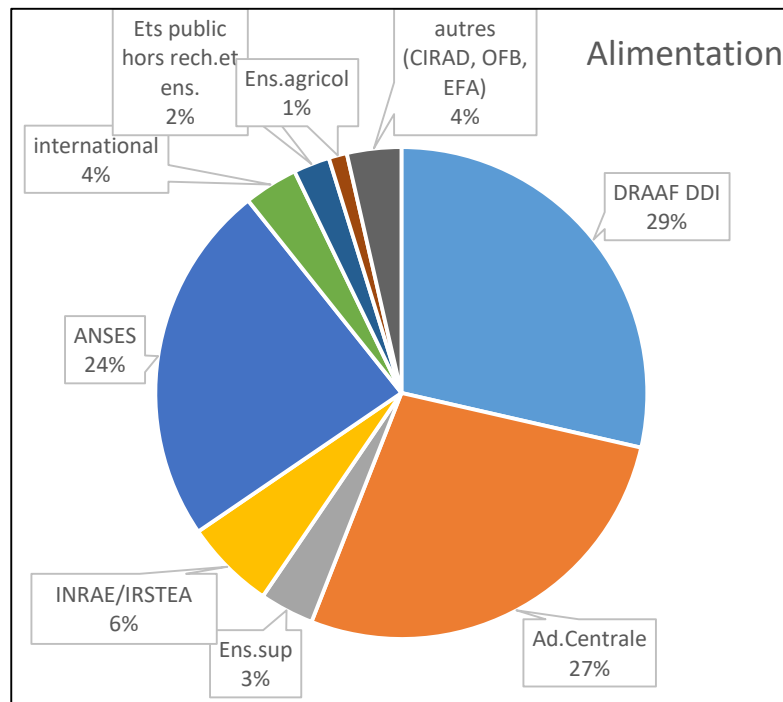


Pour le collège « Forêt-bois », la grande majorité des personnes qualifiées sont agents de l'ONF, loin devant l'INRAE.

L'administration centrale et ses bureaux porteurs pour une part des politiques publiques relatives à la gestion des forêts, à leur adaptation au changement climatique et à l'économie de la filière bois, ne disposent d'aucun expert et ils sont également rares à l'échelle régionale ou départementale.



Les agents qualifiés au titre du collège « Transition » travaillent pour un peu moins de la moitié d'entre eux à l'INRAE ou anciennement IRSTEA, puis par ordre décroissant en administration centrale, enseignement supérieur et DRAAF/DDI. L'INRAE affiche une politique volontariste de reconnaissance de l'expertise des agents positionnés sur des missions de recherche hors statut de chercheur ce qui se traduit sans doute concrètement au niveau du nombre de candidatures satisfaites



En ce qui concerne le collège « Alimentation » on observe un équilibre avec un peu moins d'un tiers des personnes qualifiées respectivement en DRAAF/DDI, administration centrale et ANSES.

Annexe 12 : Thématiques couvertes par les Référents Experts Nationaux (REN) et les Personnes Ressources (PR) de la DGAL

Tableau consulté le 4 mars 2025 sur l'intranet de la DGAL

Structure de rattachement à la DGAL	REN	PR	Thématiques
MUS	1		Plans d'urgence
		2	Police sanitaire et PISU
PGAS		2	Suivi des délégations
SAS	1		Gouvernance sanitaire
	1		Pollinisateurs et pollinisation
SDATAA		2	Conditionnalité domaine SPA
	2		Restauration collective
SDEIGIR	1		Certification domaine vétérinaire
	1		Export domaine végétal
	1		Import domaine vétérinaire et phytosanitaire
	1		Import missions transversales
		2	Import phytosanitaire - bois et emballages bois
		2	Import phytosanitaire - fruits, feuillages, fleurs coupées et autres objets
		2	Import phytosanitaire - plantes destinées à la plantation, semences, EEE
		2	Import phytosanitaire -spécificité DROM
	1		Import vétérinaire
		5	Import vétérinaire et bio-animaux, produits, sous-produits
		1	Importation secteur vétérinaire (Guyane)
SDPRS		4	Indemnisation
	5		Audits
SDSBEA	1		Alimentation animale
		1	Apiculture
	1		Aquaculture
		2	Biosécurité
		1	Biosécurité bovine
	1		Biosécurité et dangers sanitaires en filière volailles
		1	Biosécurité volailles et porcs
	1		Épidémiologie opérationnelle en santé animale
		1	Faune sauvage
	1		Filière avicole : salmonelles et compartimentation
	1		Filière équine et animaux captifs autres qu'animaux de rente
	1	2	Pharmacie vétérinaire
		4	Pisciculture
		1	Police sanitaire et PISU
		1	Protection animale
		2	Protection animale - réseau maltraitance
	1		Protection animale : animaux de compagnie et expérimentation animale
	1		Protection animale : animaux de rente
		3	Protection animale pendant le transport
		4	Salmonelles
	1		Salmonelles en aviculture

	1		Sous-produits animaux
		1	Suivi des délégations
		1	Sylvatub
		1	Traçabilité
	1		Tuberculose bovine
SDSPV		1	Anoplophora et autres insectes transmis par le bois
		1	Appui à la mise en œuvre du règlement santé des végétaux
		3	Appui usages orphelins
		1	Arboriculture : fruits pépins-kiwi
	1		Arboriculture petits fruits
	1		Biocontrôle et agriculture biologique
		1	Chancre coloré du platane
		1	Citrus
	1		Cultures mineures et usages orphelins
	1		DOM et plantes exotiques envahissantes
	1		Epidémiosurveillance, horticulture, JEVI
		1	Feu bactérien bilan Xylella
	1		Forêt/forêt méditerranéenne, changement climatique, gestion des problèmes phytosanitaires
	1		Forêt/bases de données, télédétection, épidémiologie
	1		Forêt/entomologie forestière et dépérissement
	1		Forêt/pathologie forestière et risques sanitaires
		1	Fruits à coque-petits fruits
	1		Grandes cultures, biotechnologies végétales
		1	Insectes défoliateurs feuillus
		1	Insectes défoliateurs résineux
		2	Inspection PPE
		1	Intrants : contrôle produits phytopharmaceutiques
		1	Intrants : MFSC
		1	Intrants : MFSC-méthanisation
		1	Intrants : PPP
		1	Jardins, espaces végétalisés et infrastructures
		1	Légumes
	1		Légumes, pomme de terre et PPAMC
		1	Modélisation
		1	Mouches/fruits à noyaux
		1	Nématode du pin, Phtophora ramorum et Gibberella circinata
		2	NIMP 15
		1	ON insectes-vignes
	1	2	Paquet hygiène
		1	Petits rongeurs forestiers
		1	Phytoplasme de la vigne- jaunisses de la vigne
		1	Pourridiés racinaires
		1	PISU
		1	Problématiques DROM
		1	Productions horticoles ornementales
		1	Ralstonia, Liberibacter, méloïdogyne et nématodes pomme de terre
	1		Résidus PPP denrées
	1		Risques santé environnement
		1	Santé des forêts -santé des peupliers
		1	Scolytes

		1	Séparation ventes conseil
		1	Vertébrés nuisibles
	1		Viticulture
		1	Xylella (gestion des foyers, surveillance, évolutions réglementaires)
SDSSA	5		Abattage et découpe de viandes
	1		Contaminants chimiques
	1		Lait et produits laitiers
		4	Œufs et ovoproduits
		8	Produits à base de viande/ préparations de viande
		7	Produits de la mer et d'eau douce
		8	Produits laitiers
	1		Produits végétaux transformés
		3	Produits végétaux/traiteur frais
	1	7	Remise directe-restauration collective
		3	Transport /entreposage
	1		Conchyliculture : hygiène et zoosanitaire
Totaux	52	130	

Annexe 13 : Évolution de l'organigramme de l'administration centrale du ministère

Entre le décret n° 76-487 du 2 juin 1976³⁰ portant réorganisation du ministère de l'agriculture et le décret n° 2008-636 du 30 juin 2008 modifié fixant l'organisation de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture, de l'alimentation, de l'agroalimentaire et de la forêt, en vigueur, on peut constater :

- la disparition de la direction de l'aménagement dont certaines attributions emportaient l'exercice de compétences utiles aux politiques actuelles du ministère, notamment :

- Les bâtiments d'exploitation agricole ;
- Les équipements individuels ou collectifs relatifs au stockage, au conditionnement, à la commercialisation des produits agricoles ;
- La mécanisation et la motorisation de l'agriculture (qui aujourd'hui est achevée mais la connaissance des matériels agricoles est importante pour toute politique de numérisation de l'agriculture) ;
- La réalisation des travaux d'hydraulique agricole ;
- L'aménagement et l'utilisation agricole (...) des eaux ;
- La préparation et la mise en œuvre des mesures propres à assurer l'amélioration des structures et la modernisation des exploitations agricoles ;

- la disparition de la direction des IAA, remplacée par une structure très légère, la délégation ministérielle aux entreprises agroalimentaires au sein de la DGPE ;

- la disparition de la direction des affaires sociales, remplacée par une sous-direction du travail et de la protection sociale au sein du secrétariat général, dont les liens avec les services de contrôle de terrain se sont distendus ;

- la disparition des deux services rattachés au ministre, les services des forêts et le service des haras. Le premier est désormais réduit à 3 bureaux au sein d'une sous-direction des filières forêt-bois, cheval et bioéconomie au sein de la DGPE, le second à un seul bureau au sein de la même sous-direction³¹.

Ces évolutions organisationnelles se traduisent par un portage institutionnel moindre, une diminution drastique du nombre d'agents portant une compétence technique dans l'administration centrale et un exercice moindre, voire nul, de ces compétences dans les services déconcentrés. Les domaines concernés sont au moins le fonctionnement des exploitations agricoles, les équipements nécessaires à l'aval de l'acte de production, l'hydraulique agricole, les IAA, la forêt.

³⁰ Resté dans ses grandes lignes en vigueur jusqu'en 1987. L'intérêt de cette comparaison à long terme est que les agents prenant actuellement leur retraite ou proches de le faire ont connu cette organisation ou une époque où son influence sur les modalités de travail était encore prégnante, au moment où ils acquéraient la base de leur culture professionnelle. On ne s'intéresse pas ici aux attributions, notamment d'équipement rural, qui ont été décentralisées et ne relèvent plus des politiques portées par le ministère.

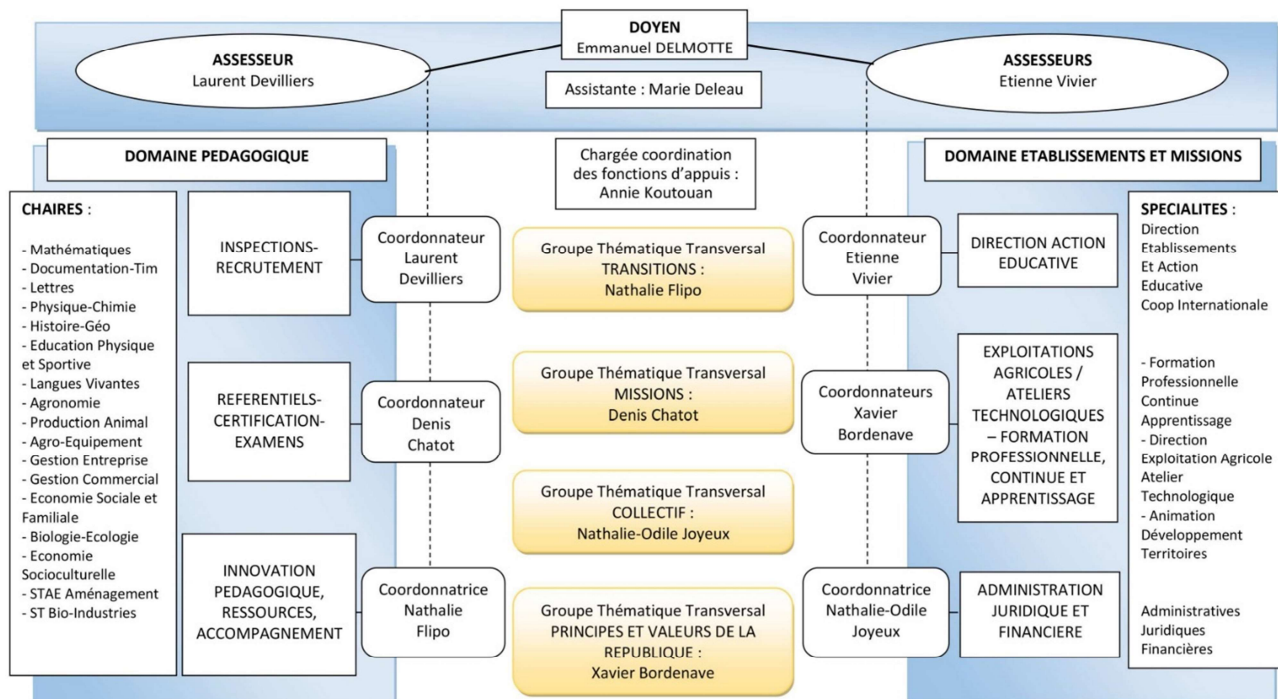
³¹ La création de l'établissement public des haras nationaux, par démembrement du service des haras, puis de l'institut français du cheval et de l'équitation, explique l'évolution du service des haras, mais aucune évolution similaire n'a eu lieu dans le domaine des forêts.

Annexe 14 : Organigramme de l'inspection de l'enseignement agricole

MASA – DGER - INSPECTION DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE
 adresse physique : 1 ter avenue de Lowendal 75007 PARIS Tél. 01 49 55 51 82
 adresse postale : 78 rue de Varenne 75 349 PARIS 07 SP
 contact par courrier électronique : prenom.nom@agriculture.gouv.fr



INSPECTION DE L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE



Contact Doyen : emmanuel.delmotte01@agriculture.gouv.fr

Annexe 15 : Extrait des lignes directrices de gestion de l'INSEE

A titre d'illustration du traitement équivalent des trois filières managériales, académiques et techniques par l'INSEE, on trouvera ci-après les critères d'avancement au grade d'administrateur hors classe de l'INSEE.

Avancement au grade d'administrateur hors classe de l'Insee

a) Les différentes voies de promotion et les critères de répartition entre ces voies

L'avancement au grade d'administrateur hors classe de l'Insee se fait exclusivement au choix.

b) Les conditions statutaires

Peuvent être promus au grade d'administrateur hors classe, les administrateurs de classe normale ayant atteint le 6^e échelon et justifiant de 4 années de service effectif dans le corps ou dans un cadre d'emploi équivalent.

Le nombre des administrateurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques pouvant être promus à la hors-classe chaque année est déterminé par application, au nombre des administrateurs de l'Institut national de la statistique et des études économiques promouvables, d'un taux fixé par arrêté du ministre chargé de l'économie et du ministre chargé du budget.

c) Les critères directionnels

Outre l'appréciation de la valeur professionnelle et de la motivation du candidat, ils sont de deux ordres : les critères fonctionnels et les critères d'expérience professionnelle, examinés conjointement.

Les critères fonctionnels :

Ils sont relatifs au poste occupé par le candidat. On distingue trois filières.

- la filière managériale : le poste occupé doit être un poste d'encadrement dont l'ouverture a été annoncée par le comité de direction de l'Insee (poste dit hors listes), ou un poste analogue en dehors du service statistique public. Pour apprécier les conditions de réussite sur ces postes il faut qu'ils soient occupés depuis au minimum 6 mois.

- la filière académique. L'appréciation porte conjointement sur trois critères, qui peuvent être appréciés par différents éléments objectifs :

- la qualité scientifique du candidat
- le rayonnement scientifique et pédagogique
- l'investissement dans des enjeux scientifiques importants pour le service statistique public

- la filière technique. Le poste occupé doit soit avoir été ouvert par le comité de direction, soit comporter des activités appréciées selon quatre domaines : les apports de l'expertise dans les activités du service statistique public, la reconnaissance internationale, la transmission des savoirs, la richesse du parcours professionnel.

Les critères d'expérience professionnelle :

Il est considéré que le passage hors classe ne peut pas intervenir avant le déroulé d'une première phase de carrière en tant qu'administrateur de classe normale. Cette expérience professionnelle, calculée au 31/12 de l'année d'avancement, est fixée à :

- 8 ans pour les administrateurs recrutés par voie de concours (hors stagiaires affectés) ;

- 7 ans pour les stagiaires affectés (personnes ayant effectué leur scolarité et ayant été en poste pendant leur période de stage) ;
- 5 ans pour les administrateurs nommés au choix.