

Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité  
et de l'aménagement du territoire

Secrétariat général  
Service des ressources humaines

**Mission du pilotage de l'emploi, de la gestion prévisionnelle  
des ressources humaines et de l'observatoire des  
missions et des métiers**

**Évolution des métiers  
du ministère chargé de l'agriculture  
pour une politique publique de l'alimentation**

**Étude pilotée par :**

Philippe MARCHAL, IGPEF au CGAAER Paris

**Travaux menés par :**

Isabelle BROSSIER, Adjointe MIPGEPOMM

Patrick GAUTIER, DRIF à la DRAAF de Bretagne

Marie-José LETERME, consultante

Marie José ME-MOUGAMADOU, consultante

Isabelle PETIAU, responsable des études OMM

Gilles TATIN, DRIF à la DRAAF du Centre

Janvier 2012



*« Dis-moi ce que tu manges, je te dirai ce que tu es ».*

*Anthelme Brillat-Savarin  
« Physiologie du goût » (1825)*



# Sommaire

<b>1</b>	<b>LES MODALITES DE CONDUITE DE L'ETUDE</b>	<b>7</b>
1.1	L'analyse de la demande.....	7
1.2	Le champ de l'étude .....	7
1.3	La conduite de l'étude .....	9
<b>2</b>	<b>LE CONTEXTE ET LES MOYENS</b>	<b>11</b>
2.1	Le contexte politique : des enjeux sociétaux majeurs .....	11
2.2	Le contexte structurel : réorganisation des services.....	11
2.2.1	L'administration centrale .....	12
2.2.2	Les services déconcentrés depuis 2010 .....	12
2.2.3	Les établissements de l'enseignement agricole.....	14
2.3	Les moyens.....	15
2.3.1	La DGAL et ses outils de pilotage .....	15
2.3.2	L'alimentation dans l'enseignement agricole.....	15
<b>3</b>	<b>DESCRIPTION DES EMPLOIS-TYPES DE L'ALIMENTATION</b>	<b>19</b>
3.1	Contribution au répertoire des métiers .....	19
3.2	Méthodologie utilisée pour la cartographie des emplois-types .....	20
3.3	Présentation des emplois-types .....	22
3.3.1	<i>Chef de SRAL</i> .....	22
3.3.2	<i>Chargé(e) de l'animation de la politique alimentaire</i> .....	24
3.3.3	<i>Inspecteur(trice) en sécurité sanitaire des aliments</i> .....	27
3.3.4	<i>Chargé(e) des industries agroalimentaires</i> .....	31
3.3.5	<i>Chargé(e) de la restauration collective</i> .....	34
3.3.6	<i>« Inspecteur(trice) pédagogique » (en sciences et technologies de l'alimentation et de la nutrition humaine et en biochimie, microbiologie et génie alimentaire)</i> .....	37
3.3.7	<i>Enseignant(e)</i> .....	41
3.3.8	<i>Cartographie générale des fonctions alimentation du ministère chargé de l'agriculture</i> .....	41
<b>4</b>	<b>ANALYSE TRANSVERSALE</b>	<b>43</b>
4.1	La complexité du domaine de l'alimentation.....	43
4.2	Tendances d'évolution .....	45
4.3	Pistes d'amélioration .....	48
4.3.1	En matière de compétences.....	48
4.3.2	Clarifier le rôle de l'Etat .....	51
<b>5</b>	<b>CONCLUSION</b>	<b>53</b>



# 1 LES MODALITES DE CONDUITE DE L'ETUDE

## 1.1 *L'analyse de la demande*

Le conseil d'orientation de l'OMM a mis à son programme d'étude les métiers de l'alimentation en décembre 2009.

A partir de la note de cadrage initial, trois objets ont été définis :

- **quels métiers pour exercer les missions liées au programme national de l'alimentation sur la période 2010-2015 ?**
- **quelles évolutions pour ces métiers ?**
- **quelle participation des différentes composantes de la communauté de travail du ministère en charge de l'agriculture ?**

La politique publique de l'alimentation a mis en avant les enjeux liés à l'alimentation. Il s'agit d'une nouvelle approche pour les services du ministère en charge de l'agriculture qui étaient plus habitués aux missions production agricole, protection sanitaire ou développement rural. L'investissement sur le sujet « alimentation » génère donc de nouvelles missions et de nouvelles façons de travailler. La politique publique de l'alimentation conduit à se pencher sur les métiers des personnels qui sont chargés du pilotage de cette politique et de ceux qui sont chargés de sa mise en œuvre. Il s'agit d'estimer l'évolution des compétences repérées sous forme de connaissances et de savoir-faire. Les missions traditionnelles du ministère dans le domaine de l'alimentation subsistent, tout en évoluant.

## 1.2 *Le champ de l'étude*

La plupart des agents du ministère en charge de l'agriculture ont une activité professionnelle en lien avec l'alimentation : c'est la finalité principale de la production agricole et de sa transformation. **Le champ de l'étude a donc été complexe à délimiter.** Nous avons choisi de limiter celui-ci aux secteurs les plus directement concernés :

- **le contrôle de la sécurité sanitaire de l'alimentation,**
- **la politique de l'offre alimentaire,**
- **le suivi du secteur des industries agro-alimentaires**
- **l'approche de ce domaine d'activité dans l'enseignement agricole.**

### 1. Le contrôle sanitaire de l'alimentation

Le contrôle s'exerce à tous les niveaux de la chaîne alimentaire : la santé des animaux et des végétaux, l'inspection dans les abattoirs et dans les industries de transformation, au niveau de la remise directe et dans la restauration collective.

Les métiers du contrôle et de l'inspection sont directement concernés et emploient le plus grand nombre d'agents. Ces domaines ayant été récemment étudiés par l'OMM dans le cadre d'une autre étude<sup>1</sup>, nous avons limité l'enquête aux évolutions récentes de ce domaine. Une attention particulière a été portée aux contrôles nutritionnels prévus à partir de l'année 2012.

---

<sup>1</sup> *Vers un répertoire ministériel des métiers, les métiers de la santé publique vétérinaire, du droit et du développement durable des territoires, avril 2009*

## **2. La politique de l'offre alimentaire**

Le ministre chargé de l'agriculture a lancé en avril 2008 un plan d'action pour une offre alimentaire :

- « sûre, diversifiée, de bonne qualité et accessible,
- équilibrée et répondant aux exigences nutritionnels du PNNS (plan national nutrition santé 2006-2010),
- provenant de modes de production respectueux de l'environnement.

Les DRAAF ont été chargées de l'élaboration de plans régionaux à partir de ce programme d'actions. Pour répondre à cette nouvelle mission, un pôle « animation de la politique de l'alimentation » a été créé dans les nouveaux services régionaux de l'alimentation (SRAL). Les SRAL encadrent donc l'activité de ce pôle. Les missions du pôle correspondent à une activité relativement nouvelle et sont conduites par des chargés de mission. Ce nouveau métier se caractérise par un changement de posture de l'Etat : il s'agit plus d'animation, d'impulsion, de coordination que d'une intervention directe traditionnelle sous forme de contrôle ou de gestion.

## **3. Le suivi du secteur des industries agro-alimentaires**

Depuis le transfert aux régions des compétences de l'Etat en ce qui concerne les industries agro-alimentaires, le nombre d'agents du ministère en charge de l'agriculture travaillant dans ce secteur a fortement diminué. Il varie d'une région à l'autre, parfois moins d'un demi équivalent temps plein, au maximum deux personnes à temps plein. Il n'y a plus de suivi direct des IAA dans les directions départementales.

Les moyens d'intervention financiers évoluent à la baisse et sont souvent liés à la politique régionale, leur posture est également en évolution. Leurs missions s'orientent vers la veille économique du secteur, l'animation, l'impulsion.

## **4. L'enseignement agricole**

Dans l'enseignement agricole, les thématiques ont suivi l'évolution des demandes sociétales et celle des politiques publiques. Ainsi, dans les années 80, le thème de « l'environnement » entre dans les programmes d'enseignement, celui du « territoire » dans les années 90 et celui de « l'alimentation » dans les années 2000. Progressivement, l'enseignement du fait alimentaire est introduit dans les programmes de formations et ne se limite plus aux référentiels des diplômes de l'agro-alimentaire. Le fait alimentaire relève donc aussi d'un enseignement pluridisciplinaire et donc transversal qui concerne plusieurs enseignants et domaines d'enseignement (de science et technologie alimentaire, de biologie, de physique chimie, de sciences économiques et humaines, d'éducation socioculturelle, d'éducation physique et sportive (EPS...)).

Par ailleurs, la nécessité d'une mise en cohérence entre les enseignements dispensés et les pratiques de l'établissement a conduit les responsables des établissements à s'interroger et à faire évoluer la restauration collective : développement de l'approvisionnement local (circuits courts), attention particulière portée sur l'équilibre nutritionnel, la part de l'alimentation biologique, mesures de lutte contre le gaspillage alimentaire, développement des liens entre menus et enseignements, développement de l'éducation du goût...



### **1.3 La conduite de l'étude**

L'OMM utilise des méthodes pragmatiques au plus proche du terrain avec l'appui d'un comité de pilotage. Après une étude documentaire qui permet de connaître le contexte, des entretiens sont conduits par les chargés d'étude auprès des acteurs concernés.

#### **Le comité de pilotage**

Le Comité de pilotage a un rôle essentiel. Il lui appartient de valider le cahier des charges de l'étude, de participer au choix des intervenants externes chargés de l'étude, de prendre les décisions adéquates pour mener la mission à terme dans les meilleures conditions, de valider les productions intermédiaires et finales de l'étude prospective. Il a un rôle actif de « conseiller pertinent » des chargés d'étude tout au long du déroulement de l'étude.

Le Comité de pilotage de l'étude est présidé par Monsieur Philippe Marchal, IGPEF (Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts) au CGAAER (Conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux) à Paris. Le Président régule les interventions et est garant du fonctionnement du Comité.

#### **L'étude documentaire**

L'appropriation du contexte s'est réalisée à partir de deux sources principales : les lectures et les conférences.

Les notes de service internes sur les nouvelles missions et les profils de postes ouverts à la mobilité, les plans d'actions régionaux qui figurent sur les sites internet des DRAAF, la veille quotidienne DGAL ont constitué le socle de travail. Le répertoire des métiers du ministère a été analysé pour identifier les fiches manquantes.

La participation à des conférences sur le thème de l'étude a été une aide appréciable. Les chargés d'études ont ainsi pu s'imprégner des nouvelles orientations de la politique de l'alimentation du MAAPRAT et des difficultés de sa mise en œuvre.

#### **Les entretiens**

La démarche de l'OMM est une approche centrée sur les acteurs choisis du fait de leur exercice ou connaissance du métier ou du thème étudié.

Chaque entretien aborde l'objet d'étude à partir de l'expérience acquise par la personne interviewée, de ses pratiques, de ses représentations. L'objectif est de comprendre le sens que l'individu leur assigne, de se faire expliquer la vision qu'il en a, les interprétations qu'il en fait. Il faut garder à l'esprit que la personne décrit la représentation qu'elle a de la réalité et/ou ce qu'elle souhaite en montrer.

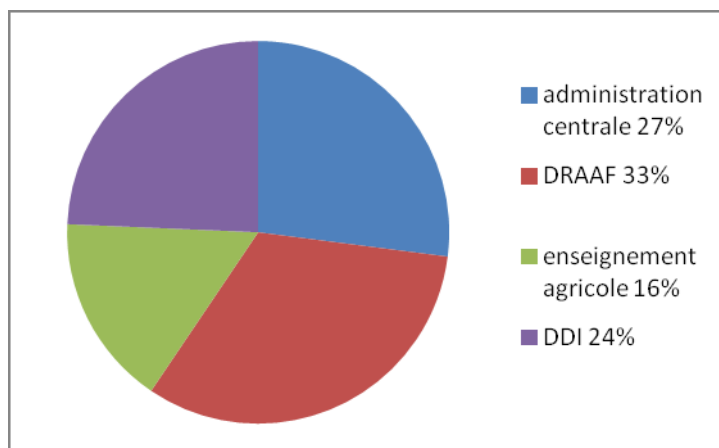
L'entretien est de type semi-directif c'est à dire que les questions et les relances sont formulées de façon à laisser l'interlocuteur exprimer sa position. Il est conduit dans une logique compréhensive : l'intervieweur fait preuve d'empathie et de neutralité bienveillante vis à vis de la personne qu'il écoute, sans jamais juger ce qui lui est dit.

L'anonymat est garanti à la personne rencontrée et la citation éventuelle de ses propos ne permet pas de la reconnaître.

Enfin un retour est assuré aux personnes rencontrées qui pourront être sollicitées pour obtenir des précisions ou recevront a-minima les conclusions de l'étude lorsqu'elle sera terminée.

37 personnes ont été interrogées<sup>2</sup>. Leur répartition s'équilibre selon différents secteurs d'emploi.

Répartition des entretiens, dans les secteurs d'emploi



---

<sup>2</sup> Voir liste en annexe.

## 2 LE CONTEXTE ET LES MOYENS

Le contexte de l'étude s'appuie sur deux éléments majeurs : la **politique gouvernementale de l'alimentation pour laquelle le ministère chargé de l'agriculture a été désigné pilote et la nouvelle architecture de l'administration territoriale de l'Etat**. Après avoir étudié ces contextes politiques et structurels, nous examinerons les moyens mis en œuvre par les deux principales directions concernées par la politique de l'alimentation.

### 2.1 Le contexte politique : des enjeux sociétaux majeurs

Permettre l'accès de tous à une nourriture de qualité et notamment favoriser cet accès aux personnes les plus démunies, garantir la sécurité des aliments, préserver l'avenir en adoptant des pratiques respectueuses de l'environnement, mais aussi préserver les traditions culinaires qui entrent dans le patrimoine français et préserver les industries agro-alimentaires qui génèrent des emplois : tels sont les enjeux auxquels la politique de l'alimentation veut répondre.

Les crises de ces dernières années, notamment celle de l'encéphalite spongiforme bovine (ESB) et, en parallèle la progression des problèmes de santé qui seraient dus à l'alimentation ont accéléré la mise en place d'actions pour faire face à ces enjeux.

D'abord, la dernière loi de modernisation agricole<sup>3</sup> (LMA) fait, pour la première fois, largement état de la thématique de l'alimentation dans son titre I intitulé « *définir et mettre en œuvre une politique publique de l'alimentation* ».

Ensuite, a été publié le programme national de l'alimentation<sup>4</sup> (PNA). Il s'agit d'un programme interministériel piloté par le ministère en charge de l'agriculture. Il recense les actions mises en œuvre, les ministères concernés (agriculture, santé, éducation nationale, ...) et définit les indicateurs qui vont les évaluer.

Le PNA comprend quatre cibles :

- l'aliment (traçabilité, salubrité, accessibilité),
- le consommateur (éducation, information),
- les opérateurs (production, recherche, compétitivité),
- la culture (patrimoine alimentaire).

### 2.2 Le contexte structurel : réorganisation des services

Le décret n° 2010-1453 du 25 novembre 2010 détermine les attributions du ministre de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire. En ce qui concerne le domaine de l'alimentation : « *il prépare et met en œuvre la politique de l'alimentation en liaison avec les ministres chargés de la consommation et de la santé* ». Dans une acception élargie, la plupart des structures sous l'autorité du ministre de l'agriculture sont concernées par la préparation ou l'exécution de la politique de l'alimentation. Nous ne retenons ici que les structures concernées par le pilotage de la politique, que ce soit au niveau national, les directions techniques de l'administration centrale, au niveau régional, les

---

<sup>3</sup>Loi n° 2010-874 du 27 juillet 2010 de modernisation de l'agriculture et de la pêche.

<sup>4</sup>« Le Programme national pour l'alimentation », MAAPRAT, septembre 2010.

directions régionales avec quelques précisions sur le rôle des directions départementales interministérielles et au niveau des établissements de l'enseignement technique agricole.

### **2.2.1 L'administration centrale**

Son rôle est essentiel puisqu'elle élabore la politique et pilote les services pour l'exécution de la politique, puis elle procède à son évaluation. Les directions techniques de l'administration centrale sont directement concernées par le « fait alimentaire ».

La direction générale de l'alimentation (DGAL) a un rôle essentiel puisqu'elle est chargée d'élaborer la politique de l'alimentation, d'en répartir les moyens (notamment humains) et de veiller à son application. Elle est également chargée de coordonner l'action des autres directions ainsi que les actions du programme national pour l'alimentation, y compris les actions entreprises par les ministères autres que celui chargé de l'agriculture.

La direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) intervient dans l'offre de formation et définit les orientations pédagogiques en matière d'enseignement technique, de recherche, d'innovation et de développement. A ce titre, elle met en œuvre la politique alimentaire dans le secteur de l'enseignement et de la recherche.

La direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires (DGPAAT) définit les politiques en matière de productions agricoles et des filières agricoles et alimentaires. Elle apporte son soutien aux industries agroalimentaires, définit les modalités de gestion des signes officiels de qualité. Son rôle est donc également important dans le domaine de l'alimentation.

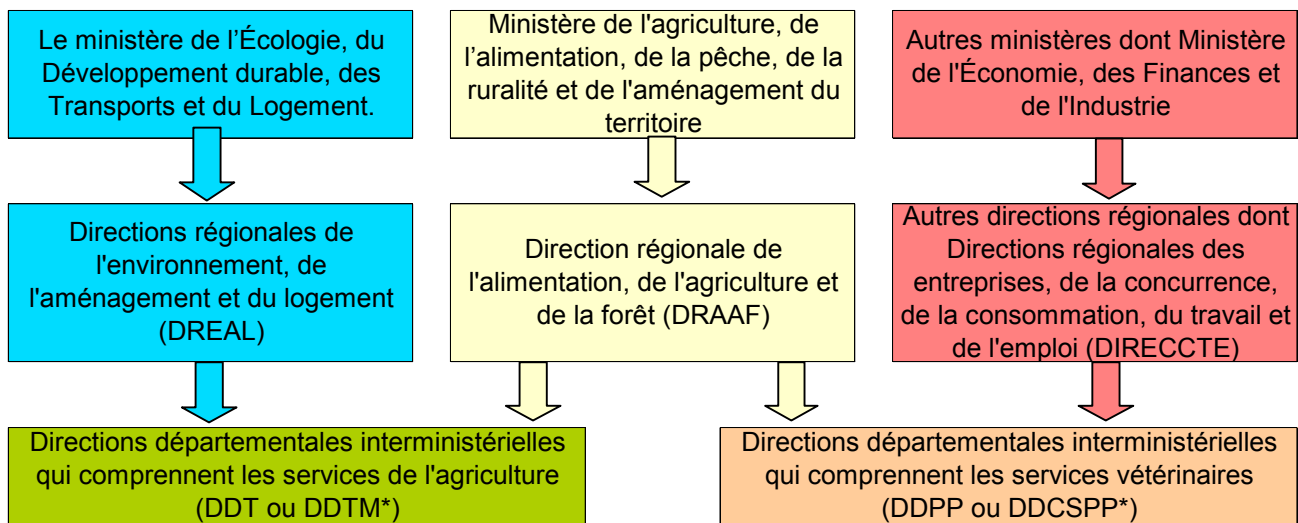
Enfin la direction des pêches maritimes et de l'aquaculture (DPMA) a, de manière peut-être plus indirecte, un rôle en matière d'alimentation puisqu'elle définit la politique de la pêche.

### **2.2.2 Les services déconcentrés depuis 2010**

#### **Une nouvelle architecture de l'administration territoriale de l'État**

Dans le cadre de la révision générale des politiques publiques (RGPP), l'organisation des services déconcentrés a considérablement évolué avec notamment pour objectif de renforcer l'unité d'action de l'Etat sur le territoire.

Au 1er janvier 2010



\* Voir signification de ces sigles à la fin du point.

Les nouvelles directions départementales interministérielles sont composées de fonctionnaires issus de plusieurs ministères comme l'explique en partie le schéma ci-dessus.

Cette nouvelle configuration des services territoriaux de l'État implique la coexistence sur un même lieu de travail de personnes provenant de cultures administratives spécifiques et de méthodes de travail différentes. Ce changement va modifier le périmètre d'un certain nombre de fonctions par réorganisation ou mutualisation des missions et donc avoir un impact sur le métier des personnels.

**Au niveau régional, les directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF)** interviennent sur le pilotage et la coordination des politiques du ministère en charge de l'agriculture. En contribuant « à l'orientation, au soutien et à la structuration des filières agricoles et agroalimentaires... , à la promotion des produits »<sup>5</sup> elles jouent un rôle dans le domaine de l'économie agricole mais également dans celui de l'alimentation.

Le développement d'une politique publique de l'alimentation a fait de l'alimentation, une priorité. A ce titre, le décret du 29 avril 2010 précise que la DRAAF « met en œuvre la politique de l'alimentation, notamment :

- a) en appliquant les mesures relatives à la qualité de l'offre alimentaire, d'aide alimentaire et de sensibilisation du public et en évaluant ses résultats... ;
- b) en coordonnant la programmation des contrôles des végétaux et produits végétaux, des animaux et des produits animaux et des aliments ... ;
- c) en appliquant la réglementation relative à la surveillance biologique du territoire et au maintien du bon état sanitaire des végétaux... ;
- d) en concourant aux mesures de contrôle des échanges intra et extra-communautaires des espèces et produits animaux et végétaux... »

<sup>5</sup> Décret du 29 avril 2010 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt

**La politique régionale de l'alimentation est donc pilotée et coordonnée par la DRAAF.** Pour réussir cette mission, un nouveau service a été créé au sein des DRAAF : le service régional de l'alimentation (SRAL). Le SRAL est chargé de mettre en œuvre la politique de l'alimentation du ministère en charge de l'agriculture, en réalisant directement ou en pilotant, dans une approche globale intégrée, les politiques de veille et de contrôle sanitaires des filières végétales et animales exécutées par les directions départementales, et en déclinant le plan régional de l'alimentation, dont l'ambition est de fournir à tous une alimentation sûre, équilibrée, durable et diversifiée.

L'activité du SRAL sur le domaine de l'alimentation se répartit sur trois pôles :

- **le pôle coordination** des contrôles est chargé d'élaborer le cadre régional de contrôle sanitaire dans le domaine animal et végétal ;
- **le pôle mutualisation des inspections** veille au respect de la réglementation en matière de protection des végétaux, notamment en ce qui concerne l'utilisation des produits phytosanitaires, il peut assurer des missions de contrôle dans le domaine vétérinaire qui ont intérêt à être mutualisées ;
- **le pôle de la qualité de l'offre alimentaire** pilote le plan régional de l'alimentation.

**Au niveau départemental, les directions départementales interministérielles** n'ont pas de rôle défini en matière de pilotage de la politique de l'alimentation. Elles interviennent cependant dans l'exécution de cette politique. Le décret du 3 décembre 2009 précise leurs missions.

La direction départementale de la protection des populations (DDPP) ou la direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) est compétente en matière de protection sanitaire de l'alimentation : elle « *veille à l'hygiène et à la sécurité des produits et prestations* ». Depuis la réforme, son rôle s'est étendu au domaine végétal : « *elle concourt (...) à la surveillance biologique du territoire et aux actions de maintien du bon état sanitaire des végétaux...* ». Cette mission au niveau départemental est encore en cours d'expérimentation.

La DD(CS)PP est également compétente en matière de prévention et de lutte contre les maladies animales réputées légalement contagieuses, en matière d'installations classées pour la protection de l'environnement et en matière de protection économique du consommateur.

Dans le domaine de l'alimentation, la direction départementale des territoires<sup>6</sup> est compétente en matière de développement de filières alimentaires de qualité. Elle exécute les politiques nationale et européenne.

### **2.2.3 Les établissements de l'enseignement agricole**

L'enseignement agricole est partie prenante, notamment parce qu'il forme des producteurs, des transformateurs et des vendeurs de produits alimentaires. Les établissements d'enseignement agricole sont concernés à double titre par la politique de l'alimentation :

- au titre de leurs domaines d'intervention d'abord, l'enseignement technique, la recherche, l'innovation et le développement des territoires ;
- au titre de la restauration collective ensuite, puisque les établissements sont aussi centres de restauration pour les apprenants et le personnel.

---

<sup>6</sup> Direction départementale des territoires et de la mer (DDTM) dans les départements du littoral

## 2.3 Les moyens

L'analyse des moyens octroyés au pilotage de l'alimentation permet de représenter l'effort porté par le ministère en charge de l'agriculture dans ce domaine. L'exhaustivité étant très difficile pour le domaine de l'étude, nous avons retenu de limiter l'étude des moyens à l'examen du programme budgétaire géré par la Direction générale de l'alimentation (programme 206) et aux informations relatives à l'organisation et à la répartition des moyens de l'enseignement agricole, pour apprécier la part relative de l'alimentation dans l'enseignement agricole (« panorama de l'enseignement agricole » 2010).

### 2.3.1 La DGAL et ses outils de pilotage

Une description détaillée des activités de la DGAL et de leur répartition par métier ou par famille de métiers, est apparue nécessaire puisque la DGAL pilote le programme budgétaire 206 « sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation », qui centralise les moyens alloués aux activités sanitaires vétérinaires et phytosanitaires dans les régions et dans les départements.

La deuxième raison est que la DGAL pilote, en lien avec l'ensemble des ministères concernés, le Programme National pour l'Alimentation (PNA).

Pour l'année 2010, dans le cadre du **programme budgétaire 206 « Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation »**, qui centralise les moyens en personnel alloués aux **activités sanitaires vétérinaires et phytosanitaires dans les régions et dans les départements**, les moyens consacrés au domaine de l'alimentation sont identifiables dans les filières d'emplois suivantes :

- sécurité sanitaire des aliments,
- inspection sanitaire des échanges internationaux,
- ingénierie de la qualité de l'alimentation,
- animation, pilotage, gestion et coordination des services.

L'enquête réalisée par la DGAL en octobre 2010 et extraite du logiciel de gestion *Sigal* permet d'identifier que 2858 personnes physiques travaillent dans le domaine de l'alimentation.

Le nombre de personnes physiques recensées sur le programme 206 en octobre 2010 est de 4935. On observe donc qu'environ **58% des effectifs du programme 206** ont une activité dans le domaine de l'alimentation.

### 2.3.2 L'alimentation dans l'enseignement agricole

Parce qu'ils forment des producteurs, des transformateurs, et des vendeurs de produits alimentaires, les établissements d'enseignement agricole technique et supérieur sont concernés par la politique de l'alimentation.

La DGER identifie quatre secteurs de formation : **la production, la transformation, l'aménagement, les services.**

Dans le cadre de cette étude, il a été retenu que, pour le domaine de l'enseignement, le sujet de **l'alimentation est porté essentiellement par le secteur de la transformation qui comprend les spécialités pluri-technologiques des transformations, l'agroalimentaire, l'alimentation, la cuisine ; les transformations chimiques et apparentées** (sauf traitement des eaux). Dans une acception beaucoup plus large, on peut aussi considérer que dans le

secteur des services, la part d'enseignement consacrée à la « commercialisation et vente de produits liés à l'agriculture » peut aussi, dans une certaine mesure, être considérée comme une activité d'enseignement consacrée au domaine de l'alimentation.

Dans les différents secteurs de formation, le secteur de la transformation est réparti entre les différents niveaux de l'enseignement technique et de l'enseignement supérieur.

Au sein de l'enseignement technique, le secteur dit de la « transformation » apparaît dans les formations suivantes : CAPA, BEPA, BTA, Bac professionnel, certificat de spécialisation et certificat de qualification professionnelle (CQP).

Au sein de l'enseignement supérieur, le secteur de la transformation apparaît dans les formations suivantes : BTSA et au sein de l'enseignement supérieur long (licence professionnelle; formation d'ingénieurs et masters). Plusieurs établissements publics sont spécialisés dans le domaine de la transformation

Afin d'apprécier l'importance des moyens affectés à l'enseignement de l'alimentation, nous avons regardé les effectifs d'apprenants dans les différentes voies de formation. La base documentaire utilisée est la version 2010 du « *panorama de l'enseignement agricole* » (document DGER)<sup>7</sup>.

#### - Dans la voie scolaire de l'enseignement technique

Les effectifs d'élèves du second cycle professionnel (privé et public) recensés sur **le secteur de la transformation** s'élève à 2212 élèves soit **2,8 % des effectifs**.

Si on élargit le secteur à celui des services, et en particulier à celui de la commercialisation, on peut compter 6751 élèves ; soit 7,2 % des effectifs sachant que ce secteur inclut, outre le commerce alimentaire, celui des produits animaliers et horticoles.

**La répartition par région est d'une assez grande disparité.** Les régions consacrant la part la plus importante de leurs effectifs au secteur de la transformation sont : l'Alsace 12%, l'Aquitaine 4,4%, le Limousin 4,2%, Poitou-Charentes et Rhône-Alpes 3,6 et 3,1%. **Sur les effectifs globaux, par région, on constate que la part des formations consacrées au domaine de la transformation est particulièrement faible.**

Cette part est plus large (mais pas beaucoup plus) si on y intègre le secteur des services (partie commerciale) ; spécialité qui n'est pas toujours dans les données statistiques disponibles.

#### - Dans l'enseignement supérieur (voie scolaire)

On peut noter que le secteur de l'enseignement supérieur comprend des cursus à part entière consacrés à l'agro-alimentaire et aussi des spécialisations.

Dans l'enseignement supérieur court (**BTSA**) le secteur de la transformation est représenté à hauteur de **13,8% des effectifs**.

#### - Dans la voie de l'apprentissage

**Dans le secteur de la transformation, les effectifs d'apprentis du second degré** s'élèvent à 614 élèves. (soit, **2,3%** des effectifs).

**Dans le secteur de la transformation, les effectifs d'apprentis dans l'enseignement supérieur** s'élèvent à 799 élèves. (soit, **13,4%** des effectifs).

---

<sup>7</sup> DGER : « *Panorama de l'enseignement agricole* » 2010



- **Dans la voie de la formation professionnelle continue**

Comme dans la formation initiale, **le secteur de la transformation** est peu concerné et ne représente que **4% des heures de formation dispensées**.

**Ces données mettent en évidence qu'au sein de l'enseignement agricole le domaine de la transformation occupe une place minoritaire dans le dispositif de formation.** Il faut toutefois nuancer cette observation pour plusieurs raisons : certaines spécialités du secteur de la commercialisation des produits agricoles pourraient être prises en compte pour grossir les statistiques ainsi que celles de l'enseignement supérieur postérieur au BTSA non considérées ci-dessus. Enfin, faute de données statistiques en la matière, nous n'avons pu estimer l'enseignement touchant le fait alimentaire dans les disciplines telles que les sciences économiques, la biologie, la physique, la chimie, l'éducation socioculturelle, l'EPS...



### 3 DESCRIPTION DES EMPLOIS-TYPES DE L'ALIMENTATION

La nouvelle définition des missions dans le domaine de l'alimentation n'a pas, à proprement parlé, généré des métiers nouveaux au sein de ministère. L'étude a toutefois pu mettre en évidence deux nouveaux emplois-types (voir glossaire ci-dessous). La notion de métier renvoie, en effet, à des savoirs et des compétences spécifiques ce qui n'est pas le cas ici, les personnes interviewées pouvant avoir des profils différents sur un même poste. Nous faisons donc référence à des emplois-types qui sont répertoriés dans le répertoire des métiers du ministère chargé de l'agriculture<sup>8</sup>. Chacun des emplois-types décrit est accompagné d'une cartographie de son activité.

#### 3.1 Contribution au répertoire des métiers

L'observatoire des missions et des métiers a retenu les définitions suivantes en ce qui concerne les mots clefs de la gestion des ressources humaines<sup>9</sup> :

<b>GPEC</b> : gestion prévisionnelle des emplois et des compétences : anticiper l'avenir en projetant l'évolution des missions et des compétences nécessaires à leur exercice
<b>Compétence</b> : combinaison de différents savoirs et savoir faire, la compétence est mise en œuvre en situation professionnelle, dans un contexte donné.
<b>Filière d'emploi</b> : ensemble des emplois types de niveau et de responsabilité différents dont la mobilisation est nécessaire pour la bonne réalisation d'une mission, d'une politique publique.
<b>Métier</b> : ensemble de savoirs pouvant faire l'objet d'une transmission et supposés permettre à celui qui les maîtrise de réaliser les tâches correspondant à un domaine d'activités.
<b>Emploi-type</b> : regroupement d'emplois ou de fonctions dont la mission, les activités et les compétences présentent des proximités suffisantes pour être étudiées et traitées de façon globale.
<b>Poste de travail</b> : Ensemble de domaines de compétences assuré par un salarié au sein d'une organisation identifiée.

Filières d'emploi → Métier → Emploi-type → Poste de travail

En se référant aux définitions ci-dessus, sept emplois-types ont été mis en évidence lors de l'étude ; ils seront décrits ci-après dans le point 3.3 :

- Chef de SRAL
- Chargé(e) d'animation de la politique de l'alimentaire
- Inspecteur(trice) en sécurité sanitaire de l'alimentation

<sup>8</sup> Répertoire des métiers du ministère chargé de l'agriculture, disponible sur le site [www.omm.agriculture.gouv.fr](http://www.omm.agriculture.gouv.fr)

<sup>9</sup> [www.omm.agriculture.gouv.fr](http://www.omm.agriculture.gouv.fr).

- Chargé(e) des industries agro-alimentaires
- Chargé(e) de la restauration collective
- Inspecteur(trice) pédagogique (en sciences et technologies de l'alimentation, et de la nutrition, humaine et en biochimie microbiologie et génie alimentaire).
- Enseignant(e)

Le chef de SRAL et le chargé d'animation de la politique de l'alimentation sont deux nouveaux emplois-types puisqu'ils sont liés à la réforme des services déconcentrés d'une part, à la mise en œuvre du programme national de l'alimentation d'autre part. Le chargé de la restauration collective est un emploi existant mais qui n'avait pas encore été mis en évidence. Pour ces trois emplois-types, des fiches descriptives ont donc été rédigées pour être intégrées dans le répertoire des métiers du ministère chargé de l'agriculture. (Fiches référencées en annexe).

L'inspecteur en sécurité sanitaire de l'alimentation est déjà répertorié dans le répertoire sous ses différents aspects : chef de service de sécurité sanitaire des aliments, chargé d'inspection itinérante, chargé d'inspection sanitaire en abattoir et vétérinaire officiel en abattoir, personne ressource et référent national sécurité sanitaire des aliments. L'étude a donc mis l'accent sur les nouveautés sans retravailler les différentes fiches.

Le chargé des industries agro-alimentaires n'apparaît pas, en tant que tel, dans le répertoire mais il est englobé dans la fiche générique chargé(e) de l'animation et de la coordination régionale agricole.

Quant aux métiers d'enseignant et d'inspecteur de l'enseignement agricole, ils ont également fait l'objet de fiches dans le répertoire des métiers.

### *3.2 Méthodologie utilisée pour la cartographie des emplois-types*

Le travail présenté ci-après a pour objectif de visualiser sous la forme de cartes les sept principaux emplois-types de l'alimentation au sein du ministère.

L'ensemble des informations est présenté sous la forme d'une série de cartes en forme de demi-cercle. Les 7 premières cartes sont les cartes des fonctions de chacun des 7 emplois-types. La dernière carte présente l'ensemble des fonctions des 7 emplois-types, autrement dit cartographie les « fonctions alimentation » du ministère.

Outre les emplois-types eux-mêmes, les 7 premières cartes font apparaître essentiellement quatre types d'information :

- **les principales fonctions inhérentes à chacun des emplois-types** classées en trois catégories : fonctions techniques, fonctions relationnelles et fonctions organisationnelles ;
- **l'importance relative des fonctions dans l'emploi-type ;**
- **les tendances d'évolution de chacune de ces fonctions ;**
- **les tendances d'évolution de chacun des emplois-types.**

Quelle que soit la carte, les trois catégories de fonctions sont séparées « géographiquement » :

- la partie gauche du demi-cercle rassemble, pour les sept emplois-types, l'ensemble des fonctions à caractère technique (production documentaire, instruction de dossiers, contrôle sanitaire...). Les fonctions et activités de cette catégorie relèvent de ce qu'on pourrait appeler une « production » (exemples : production de menus, production d'un rapport de contrôle, production d'un programme régional offre alimentaire...) même si cette production prend souvent des formes virtuelles.
- la partie centrale réunit les fonctions relationnelles (exemples : communication avec les convives, animation de groupes de travail,...).
- sur la partie droite apparaissent les fonctions d'ordre organisationnel et administratif (exemples : pilotage de programmes, planification budgétaire, suivi administratif...).

Dans chacune des cartes, un mot clé a été trouvé pour rassembler les fonctions par groupe de fonctions. Par exemple, le groupe de fonctions « communication » rassemble les fonctions «communication avec les fournisseurs», « communication interservices », « régulation », ... Chaque groupe de fonctions ou *mot-clé* est décliné par emploi-type et cartographié sous la forme de *patates* dessinées dans le demi-cercle.

Les cartes de chacun des 7 emplois-types permettent de visualiser l'importance des différentes fonctions dans l'emploi-type :

- Fonctions **cœur de l'emploi-type** au centre du demi-cercle du ministère symbolisée par un cœur : ♥
- Fonctions **d'importance intermédiaire** entre les fonctions cœur de l'emploi-type et les fonctions périphériques. Quand cela a été possible techniquement lors de l'élaboration de la carte, ces fonctions d'importance intermédiaire sont placées sur un demi-cercle épais à fond de couleur orange.
- Fonctions **périphériques de l'emploi-type** à l'extérieur du demi-cercle symbolisé par ≈ ≈

L'expression « cœur de l'emploi-type » s'entend comme les fonctions centrales des 7 emplois-types concernés en matière d'alimentation, ceci par opposition aux fonctions périphériques considérées comme moins importantes dans l'emploi-type, quantitativement ou qualitativement.

Ensuite chaque carte emploi-type permet de visualiser les tendances affectant les fonctions à l'aide de symboles : ▼ diminution et ▲ augmentation. Quand les fonctions ne sont précédées par aucun des deux symboles ▼ ou ▲, cela signifie que l'on n'a pas perçu de tendance particulière à la hausse ou à la baisse en termes d'activité.

Précisons que la taille dans la présentation des fonctions n'est pas corrélative au volume de chaque fonction.

### **3.3 Présentation des emplois-types**

#### **3.3.1 Chef de SRAL**

##### **1. Contexte d'exercice de l'emploi-type**

Le service régional de l'alimentation (SRAL) a été créé en janvier 2008 lors de la réforme de la direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF). Le chef de SRAL occupe une position intermédiaire de coordination entre l'administration centrale et les directions départementales (DDPP ou DDCSPP).

##### **2. Fonctions, activités, partenaires**

Le chef de SRAL est chargé de décliner la politique de l'alimentation de l'État au niveau de la région. A ce titre, il met en œuvre la politique régionale de l'alimentation, politique qui intègre l'ensemble des opérations d'inspection, y compris celles qui sont effectuées dans les directions départementales interministérielles, et la politique de l'offre alimentaire.

Ses fonctions de management sont celles de tout responsable de service.

Il doit organiser le travail en réseau de son personnel et multiplier les coopérations interservices et interministérielles, les politiques publiques étant de plus en plus imbriquées et ayant des influences les unes sur les autres. C'est à lui d'être le facilitateur des relations entre son service et les autres services du ministère. Il doit inciter également aux partenariats avec de multiples acteurs (dont la profession agricole) afin de démultiplier son efficacité.

Le chef de SRAL affecte les moyens humains et financiers dans les directions départementales pour les missions relevant du programme 206.

##### **3. Compétences**

Ce sont les compétences attendues de tout responsable de service, nous n'y reviendrons pas. Notons cependant qu'une meilleure formation en matière financière et comptable est souhaitée pour mieux assurer le lien entre les budgets opérationnels de programme et les unités opérationnelles.

Par ailleurs et nonobstant les incertitudes persistantes sur la place future de l'État, il semble que pour les chefs de SRAL et pour une partie de leurs collaborateurs, une nouvelle compétence va tendre à se développer et devenir indispensable : savoir « *passer d'une mission à une autre et changer de positionnement hiérarchique* » dans un même poste de travail. Il s'agit d'une forme de polyvalence très exigeante puisqu'il faut pouvoir accepter, par exemple, d'être « expert » le matin, « chef » l'après-midi et « partenaire » parmi d'autres sur un autre sujet le lendemain. Ces changements de posture induisent une capacité à s'adapter en permanence.

##### **4. Éléments d'évolution, difficultés, questionnement**

Le positionnement du chef de SRAL peut être complexe à définir : le SRAL peut être considéré à la fois comme un échelon technique, et un échelon stratégique. Il a été noté lors

des entretiens que les chefs de service disent parfois manquer de contacts avec la préfecture par exemple (c'est le directeur régional qui participe aux réunions stratégiques). De tels liens lui permettraient de se positionner par rapport aux autres ministères et d'avoir une vision plus globale au niveau régional.

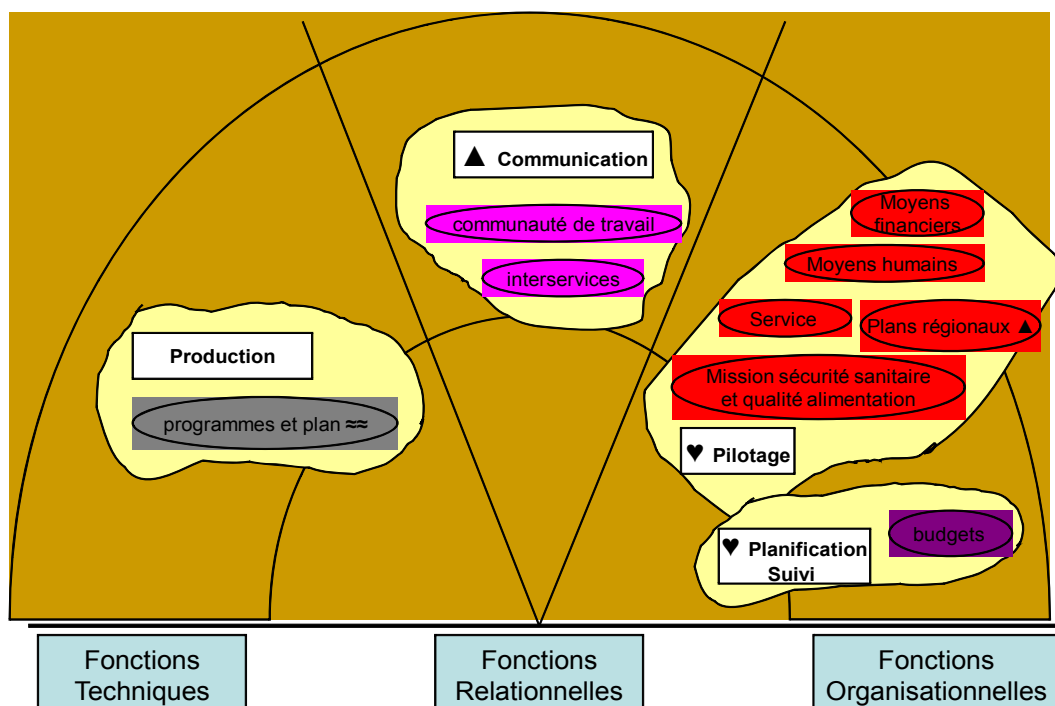
Les chefs de SRAL notent que le personnel sous leur autorité devra développer des connaissances et une culture commune entre le secteur végétal et le secteur animal. Cette évolution doit se faire en gardant la technicité des métiers du contrôle.

Les directions départementales ont par ailleurs tendance à s'affranchir de la coordination régionale et à traiter directement au niveau national. L'équilibre entre les deux échelons décentralisés pose question et donc aussi la pérennité des missions et des postes au niveau régional.

## 5. Cartographie

L'analyse cartographique des fonctions de Chef de SRAL fait naturellement apparaître un positionnement centré sur les fonctions organisationnelles, notamment en terme de pilotage qui constitue son cœur de métier. Les fonctions techniques et relationnelles de planification, de production et de communication restent à la périphérie de l'activité.

### Chef de SRAL



### 3.3.2 Chargé(e) de l'animation de la politique alimentaire

#### 1. Contexte d'exercice de l'emploi-type

Cet emploi est identifiable à partir de janvier 2009, période à laquelle ont été installés les « pôles alimentaires » au sein des services régionaux de l'alimentation (SRAL) créés en DRAAF la même année. Le bureau de l'administration centrale assurant le pilotage de ces nouveaux pôles a été créé en juillet 2009 (bureau de la nutrition et de la valorisation de la qualité des aliments à la DGAL).

Selon les titulaires d'un emploi, peu après le lancement 2008 de la politique nationale de l'alimentation interministérielle, « *les pôles alimentaires ont été mis en place dans l'urgence* ». Par ailleurs, ces pôles ont traversé une période d'instabilité identitaire induite par l'évolution de la dénomination du ministère : le nom « alimentation » avant celui « agriculture » en juin 2009 (Alimentation agriculture et pêche) dans son appellation, puis, en novembre 2010 l'agriculture, laissant l'alimentation au second rang (Agriculture, alimentation, pêche, ruralité et aménagement du territoire). Cette situation a aussi généré des inquiétudes concernant les moyens affectés à la politique de l'alimentation.

Le manque de lisibilité est apparu tant aux yeux des titulaires de cet emploi-type qu'à leurs interlocuteurs quant à la question : de quel ministère relève le domaine de l'alimentation ? De la santé avec le programme national nutrition santé (PNNS) ou de l'agriculture avec le programme national de l'alimentation (PNA) ? Cette situation a pu générer des tensions au sein des régions.

De plus, le contexte des deux premières années qui ont suivi la naissance de cet emploi-type a été marqué par une distorsion des visions entre l'administration centrale et la réalité vécue sur le terrain dans les directions régionales. Ainsi les financements prévus ont été insuffisants face à la réactivité de demandes, d'où une déception de partenaires qui avaient été sollicités et qui n'ont pu être satisfaits.

« *Au départ, il a fallu convaincre sans savoir combien on allait avoir d'argent* ».

On peut ainsi dire que les pôles alimentaires ont été victimes de leur succès.

Enfin, ces pôles sont peu dotés en ressources humaines puisque le plus souvent constitués de moins de deux ETP (un chef de pôle souvent à temps partiel et éventuellement un assistant). Les profils des chargés de l'animation de la politique alimentaire sont très variables selon les régions. Les titulaires de l'emploi ont pu bénéficier d'une formation de base à leur installation. Ils participent par ailleurs à un réseau d'échanges de pratiques qui leur est propre.

#### 2. Fonction, activités et partenaires

Chronologiquement, les chargés de l'animation de la politique alimentaire ont d'abord dû assurer une fonction étude et conception en élaborant un diagnostic régional sur le fait alimentaire, diagnostic à partir duquel ils ont élaboré, avec le concours des membres du comité régional de l'offre alimentaire, un plan d'actions régional pour une politique de l'alimentation décliné en axes.

Le cœur de l'activité de cet emploi-type est néanmoins constitué par la fonction pilotage-animation. La fonction comprend des activités d'identification des acteurs concernés, d'organisation et d'animation de réunions notamment celles du comité régional de l'offre alimentaire et des groupes de travail associés. Les acteurs sont multiples. D'abord au sein des



DRAAF où les autres services sont souvent concernés par le fait alimentaire. Ensuite et surtout à l'extérieur : services déconcentrés de l'État, collectivités territoriales (dont conseil régional), chambres consulaires, producteurs agricoles, industries alimentaires, restauration collective et privée, associations de consommateurs, associations caritatives, établissements d'enseignement ... Les représentants de tous les acteurs sont amenés à se retrouver au sein du comité et des groupes de travail ci-dessus mentionnés.

Dans le cadre de cette activité principale, les chargés de mission peuvent impulser les projets et participer directement à leur mise en place. En revanche, certaines actions développées régionalement sont obligatoires du fait qu'elles sont décidées au niveau national comme par exemple l'opération « *un fruit pour la récré* ».

Associée à cette fonction principale, notons la fonction de communication (notamment des plans d'action régionaux) et de veille sur les composantes du domaine de l'alimentation et sur le paysage des acteurs concernés.

Enfin la fonction administrative tend à occuper une place de plus en plus prépondérante avec l'affectation et la gestion des crédits nationaux en région. Dans ce cadre, la gestion du budget passe par la difficile mise en adéquation entre un plan d'action régional souvent ambitieux et un budget relativement modeste (environ 80 000 €/an pour 2010 par exemple). Le travail administratif s'amplifie dès lors que l'affectation des crédits passe, de plus en plus souvent, par la préparation et la diffusion d'appels à projet, l'instruction des réponses, l'enregistrement et le suivi administratif et budgétaire de l'exécution des actions financées, etc.

### **3. Compétences**

#### ***Savoirs***

Les connaissances du contexte institutionnel et législatif sont d'abord incontournables : le ministère, ses établissements publics, les politiques et programmes qu'il conduit, sans oublier les politiques et programmes des autres ministères lorsqu'elles concernent l'alimentation ainsi que les textes législatifs touchant à l'alimentation.

La connaissance des acteurs régionaux concernés par l'alimentation et de leurs enjeux est essentielle à l'exercice du métier. Il en est de même des principales filières agricoles et alimentaires, des enjeux sociétaux et des actions spécifiques en région du domaine de l'alimentation.

Les procédures concernant les marchés publics et le versement des subventions de l'État doivent être connues. Des connaissances en comptabilité privée sont également nécessaires (règles de financement des associations notamment).

De plus le titulaire de l'emploi doit maîtriser les méthodes et outils de communication et de pilotage, notamment en matière de gestion de projet.

Enfin, travailler sur l'offre alimentaire, c'est aussi avoir une connaissance et se mettre en veille sur les multiples facettes de l'alimentation. Ainsi, il ne s'agit plus seulement, comme avant, de contribuer à une alimentation sûre et en quantité suffisante, il s'agit désormais également de participer à la fourniture d'une alimentation diversifiée, de bonne qualité, provenant de mode de production respectueux de l'environnement, produite sans souffrance animale, répondant aux exigences de l'équilibre nutritionnel, accessible aux plus démunis et valorisant le patrimoine culturel. Dans ce cadre, il est notamment utile d'avoir des connaissances en sociologie de l'alimentation et des notions de nutrition.

### ***Savoir-faire***

Les savoir-faire touchant à la communication sont essentiels : savoir animer une réunion, communiquer avec tous les outils disponibles et travailler en équipe et en réseau constitue un socle de savoir-faire de base. Les savoir-faire liés au pilotage sont également incontournables : savoir planifier, suivre et évaluer l'activité du pôle, le plan d'action et les projets liés ainsi que savoir coordonner et déléguer des responsabilités.

Par ailleurs, il faut savoir repérer et hiérarchiser le poids des acteurs concernés par l'alimentation et leurs caractéristiques. La multiplicité des acteurs et de leurs imbrications aux différents échelons géographiques fait qu'il faut savoir s'appuyer sur les personnes relais au sein de ses partenaires. Savoir faire travailler ensemble des partenaires qui ne se connaissent pas ou qui sont susceptibles de s'opposer est indispensable, cela tout autant que savoir entretenir l'investissement des acteurs.

S'agissant des compétences administratives, les capacités rédactionnelles sont nécessaires. De même, savoir concevoir un cahier des charges et instruire un appel à projet est indispensable, tout comme la maîtrise des outils de suivi administratif et financier des actions.

### ***Comportements***

Compte tenu des positionnements des divers acteurs sur le sujet de l'alimentation, il convient de faire preuve à la fois de psychologie, de pédagogie et de diplomatie. Il faut par ailleurs être en mesure de dépasser ses propres opinions sur la question alimentaire (positionnement neutre et distancié). Enfin savoir écouter les autres est indispensable.

## **4. Éléments d'évolution, difficultés, questionnements**

### ***Difficultés et questionnements***

Les agents rencontrés évoquent une première difficulté : l'existence d'un fossé entre les objectifs ambitieux du plan national de l'alimentation et les moyens alloués tant en termes humains que financiers. Conséquence, susciter et maintenir la mobilisation des acteurs dans un contexte où les ressources humaines du pôle sont faibles et où les moyens alloués aux plans régionaux d'action de soutien de la politique alimentaire sont peu lisibles à court terme et probablement assez réduits, apparaît comme un défi extrêmement difficile à relever. Autrement dit, si ces plans d'action n'arrivent pas à démontrer l'effet levier attendu des acteurs régionaux impliqués, c'est toute la légitimité des pôles et l'avenir de cet emploi-type qui peut être remis en cause.

La question de la place réservée aux collectivités locales se pose également, l'incitation à mettre en œuvre des plans d'action proches du terrain nécessite de travailler avec des élus qui ne veulent pas toujours cautionner une politique d'Etat.

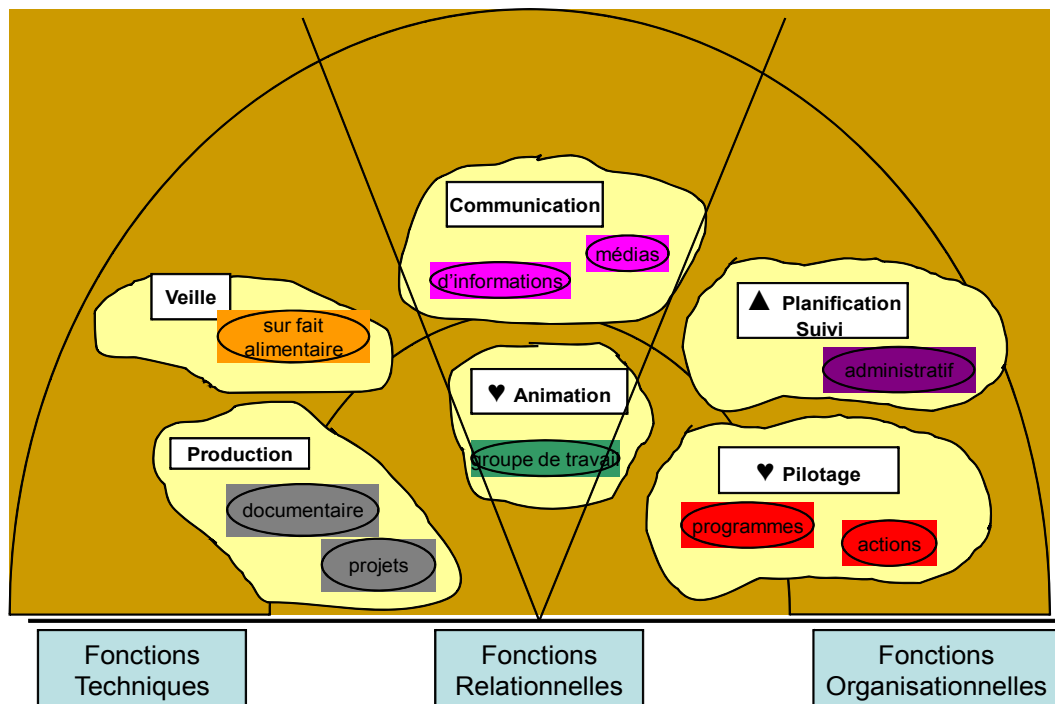
### ***Évolution de l'emploi-type***

Si les moyens financiers alloués permettent la montée en puissance espérée des plans d'action régionaux, on peut s'attendre à une augmentation de la part des activités administratives dans l'emploi-type avec notamment le développement de processus d'appel à projet avec tout le travail d'enregistrement, d'instruction et de contrôle inhérent à ces processus. Il faut s'attendre alors à ce que les règles associées à ces processus limitent la souplesse et la créativité vécues les premiers temps de l'exercice.

## 5. Cartographie

L'analyse cartographique des fonctions de Chargé de l'animation de la politique alimentaire fait apparaître **un positionnement plutôt équilibré entre les différentes fonctions**. Les activités d'animation et de pilotage représentent le cœur de l'emploi-type. La veille et la communication sont des activités plus périphériques.

### Chargé d'animation de la politique alimentaire



### 3.3.3 Inspecteur(trice) en sécurité sanitaire des aliments

#### 1. Contexte d'exercice de l'emploi-type

Les entretiens réalisés ont confirmé les tendances observées dans l'analyse de l'étude de l'OMM conduite dans le cadre du Répertoire ministériel des métiers<sup>10</sup>. Parmi les points marquants déjà relevés en 2008, nous avons retenu :

- l'importance de la demande sociale (sécurité, santé) ;
- la modification de la posture de l'inspecteur qui devient plus auditeur, expert que contrôleur (en lien avec le paquet hygiène<sup>11</sup> qui responsabilise davantage les

<sup>10</sup> Vers un répertoire ministériel des métiers. Les métiers de la santé publique vétérinaire, du droit, et du développement durable des territoires – avril 2009

<sup>11</sup> Ensemble de textes réglementaires de l'Union européenne (2002 à 2005) qui donnent aux professionnels une obligation de résultats en matière de sécurité sanitaire de l'alimentation avec un choix des moyens.

professionnels). Les inspections de 2ème niveau se développent ainsi, avec un poids important de l'inspection documentaire. Les compétences demandées ne sont plus strictement normatives, mais bien plus larges.

- l'importance accrue de la formalisation, en liaison avec la démarche qualité et les indicateurs de performance : très lourde documentation, harmonisation des rapports d'inspection, bases de données, bilans à renseigner...
- le positionnement des responsables de service, de secteur, de site : le management prend une place de plus en plus importante aux dépens des aspects techniques
- la situation préoccupante dans les abattoirs où la situation est très fragile en terme d'effectifs et ne permet pas de répondre correctement aux exigences réglementaires de l'UE.

Depuis lors, la formalisation du rôle des référents nationaux et personnes ressource a été mise en place et est perçue très positivement de manière générale, cette organisation correspondant bien aux besoins des inspecteurs qui ne peuvent maîtriser l'ensemble des sujets auxquels ils sont confrontés.

## **2. Fonctions, activités, partenaires**

### 2.1 Inspection traditionnelle

La réforme des services territoriaux de l'État et la réduction des effectifs amènent un certain nombre de modifications qui influencent les pratiques. Ainsi, il y a un nouvel équilibre à trouver entre le niveau régional et le niveau départemental quant à la répartition des postes et des missions. Dans certaines régions, on voit poindre des expériences de redistribution des tâches : un début de mutualisation des contrôles animaux entre départements qui ont des faibles cheptels, une polyvalence d'agents qui s'occupent à la fois du secteur animal et du secteur végétal alors qu'il s'agissait d'entités bien distinctes auparavant.

« *Il faut être de plus en plus polyvalent* ».

Ceci peut s'accompagner parfois d'un certain malaise des agents qui étaient auparavant affectés dans les anciens services régionaux de protection des végétaux. Ils se posent des questions sur leur emploi-type et se sentent un peu dépossédés à la fois par les services vétérinaires, de plus en plus présents, et par la délégation de contrôles à la FREDON (fédération de défense contre les organismes nuisibles). Ils souhaitent le maintien de leur emploi-type d'expert, de référent technique, mais sont inquiets pour l'avenir.

« *ça fuit par tous les bords* »

Par ailleurs, de nouvelles modalités de travail émergent, du fait de la réunion des anciennes directions départementales des services vétérinaires avec les services de la répression des fraudes dans une même entité départementale. Cette cohabitation au sein d'une direction départementale de la protection des populations (DDPP) ou direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations (DDCSPP) va amener, à terme, des synergies et des changements dans les méthodes, les procédures, les outils. Les organisations sont encore en tâtonnement mais les agents savent qu'ils vont s'adapter et ne l'appréhendent pas particulièrement.

Ils s'attendent également, en le déplorant, à certaines délégations de leur travail actuel aux producteurs eux-mêmes ou à des entreprises du secteur privé, ce qui leur semble préjudiciable à la conservation d'une expertise technique pointue dans les services de l'État.

« Il faut que l'État continue à faire des inspections pour conserver à la fois le savoir-faire et surtout garantir le recul et la neutralité qu'ont les chargés d'inspection de l'État et éviter les dérapages »

Dans le secteur des abattoirs principalement, on peut noter que les agents jugent que la transition déjà annoncée lors de la précédente étude dure longtemps sans que l'État ne tranche entre les missions qu'il souhaite conserver et celles qu'il peut déléguer. On entend même parler dans ce secteur d'une « lente agonie d'un système ». Les inspecteurs se consacreront-ils au contrôle de deuxième niveau (audit système de l'entreprise concernée) ou continueront-ils à réaliser les contrôles traditionnels ?

« La ligne de conduite du ministère n'est pas affichée. L'incertitude donne de l'inquiétude aux personnels ».

Or, les compétences exigées sont plus larges, ce qui nécessite une adaptation des contrôleurs et une réflexion de fond sur leur formation initiale et continue.

## 2.2 Inspection de la qualité nutritionnelle

L'instauration de contrôles de la qualité nutritionnelle en restauration scolaire est prévue dans la Loi de modernisation agricole de juillet 2010 et figure au PNA. La mise en place de dispositions réglementaires imposant des règles nutritionnelles et prévoyant leur contrôle par les inspecteurs des directions départementales était prévue début 2011 (décrets et arrêtés) pour une mise en place en septembre 2011.

A la suite de l'avis défavorable émis le 6 janvier 2011 par la Commission consultative d'évaluation des normes (inquiétudes sur les conséquences sur le prix des repas), la mise en œuvre a été retardée. Le décret d'application ayant été signé le 30 septembre 2011 et l'arrêté précisant les modalités de contrôle ayant été pris le même jour, le contrôle nutritionnel va être mis en place.

Les contrôles porteront sur les grilles de menus pour 20 jours successifs, les fréquences de service, les valeurs nutritionnelles et les grammages de certains aliments (produits gras et / ou sucrés)... Il n'y aura pas de pesée mais une consultation des menus, des fiches techniques des produits.

Ces contrôles nutritionnels seront réalisés par les inspecteurs qui effectuent les contrôles d'hygiène dans les établissements concernés. Ces nouveaux contrôles ne modifient pas l'emploi-type de ces inspecteurs mais élargit le champ des contrôles. Cela leur permettra d'avoir une vision plus globale sur les repas. Ils sont pour l'instant encore peu informés mais ont une vision plutôt positive de cette nouvelle mission. Leur inquiétude porte surtout sur le temps supplémentaire de contrôle, estimé à 3 heures par établissement.

### 3. compétences

Les missions d'inspection traditionnelle, comme l'inspection en matière nutritionnelle reposent sur les mêmes compétences en méthodologie du contrôle et savoir-faire relationnels.

Des connaissances de base en nutrition seront cependant nécessaires pour les nouveaux contrôles. La formation de 25 formateurs régionaux a été effectuée en 2009/2010, ce sont des inspecteurs volontaires pour cette mission qui disposeront d'une mallette pédagogique et seront chargés de démultiplier la formation théorique à tous les inspecteurs intervenant en restauration collective.

### 4. Eléments d'évolution, difficultés, questionnement

Les gestionnaires et cuisiniers semblent plutôt ouverts sur les contrôles nutritionnels qui leur permettront de faire modifier certaines pratiques demandées par les élèves et parents (par exemple mise à disposition systématique de mayonnaise et ketchup). Mais ceux qui ont déjà fait un effort très important sur l'équilibre, le bio, l'approvisionnement local... s'inquiètent du caractère rigide de certaines règles.

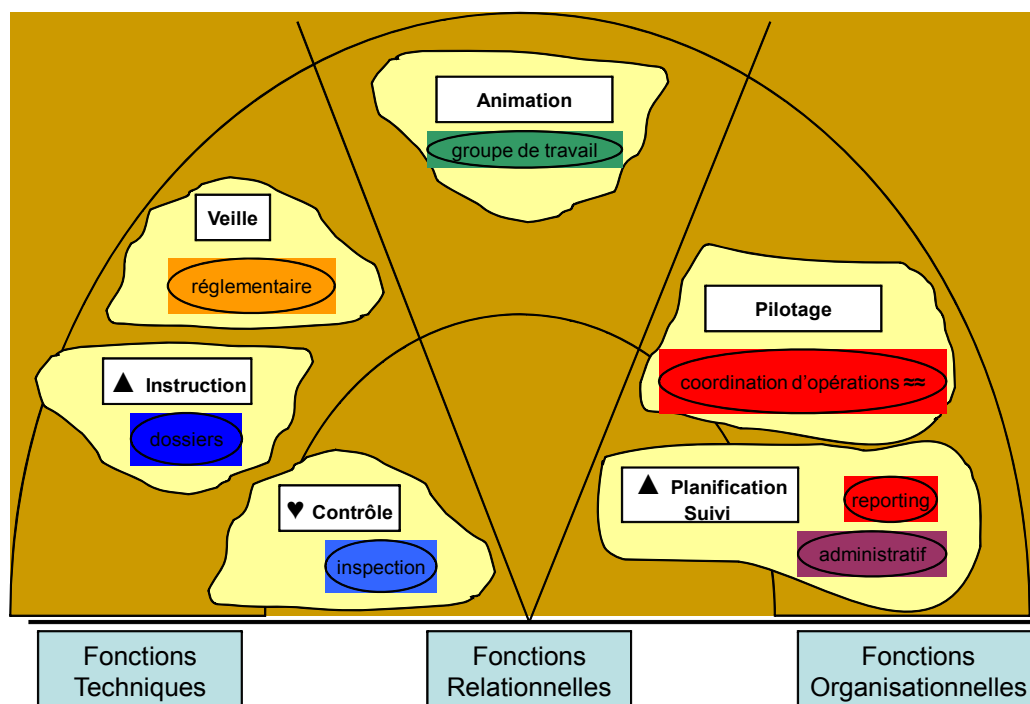
Des interrogations ont été évoquées sur l'opportunité de ces contrôles nutritionnels :

- « *Le rôle du ministère de l'Agriculture, évolue vers cette diversification dans une période de réduction des effectifs où les contrôles traditionnels sont parfois portés avec difficulté (abattoirs)....* »
- « *a contrario, n'est-ce pas une mission essentielle, à une période où les risques pour la santé d'un mauvais équilibre nutritionnel (obésité notamment) apparaissent majeurs ?* »

### 5. Cartographie

L'analyse cartographique des fonctions d'Inspecteur en sécurité sanitaire des aliments fait apparaître **un positionnement naturellement centré sur les fonctions techniques de contrôle**. Les activités des différentes autres fonctions relationnelles et organisationnelles s'inscrivent à la périphérie de l'exercice de cet emploi-type, et de manière relativement équilibrée.

## Inspecteurs en sécurité sanitaire des aliments



### 3.3.4 Chargé(e) des industries agroalimentaires

#### 1. Contexte d'exercice de l'emploi-type

L'acte II de la décentralisation (2003-2007) a confié aux conseils régionaux les fonctions économiques qui étaient jusqu'alors du ressort de l'État. Ceci a donc impliqué une diminution de la présence de l'État, notamment dans le suivi des industries agroalimentaires depuis quelques années.

« Les IAA sont entrées dans le champ commun des industries, donc beaucoup de dispositifs ne sont plus gérés par la DRAAF ».

Ainsi depuis 2007, les dispositifs nationaux d'aide sont moins importants. Les fonds européens (FEADER) sont gérés soit par les conseils régionaux, soit par les DRAAF (dans la moitié des cas à peu près). Depuis quelques années, on a donc assisté à une forte baisse du nombre des personnes chargées de suivre les industries agroalimentaires en direction régionale. Ce sont d'ailleurs très souvent des « correspondants régionaux » qui ont d'autres fonctions. Il n'y a plus de suivi des IAA en direction départementale.

## 2. Fonctions, activités, partenaires

Le chargé de mission IAA assure l'instruction de dossiers et la gestion d'aides, principalement :

- quelques crédits d'investissement Etat, instruits par les DRAAF et qui sont traités au niveau national (FISIAA<sup>12</sup>) ;
- des crédits européens FEADER<sup>13</sup> avec cofinancement conseil régional, gérés par les conseils régionaux ou par les DRAAF (investissement)
- des aides immatérielles (FRAII<sup>14</sup>) gérées par les DRAAF pour des actions collectives de filière.

Le cadrage est réalisé au niveau du bureau des IAA à la DGPAAT.

Il y a d'autres formes d'action qui relèvent plus de l'animation de filière. On peut prendre comme exemple des actions concernant les signes de qualité locaux dont les dossiers sont instruits en direction régionale.

*« Les cahiers des charges renvoient aussi à des préoccupations qui sont aujourd'hui liées à la santé et à la nutrition et pas simplement à l'origine géographique du produit. »*

Les DRAAF sont en contact avec les fédérations professionnelles régionales, elles collaborent de manière importante avec les services des conseils régionaux et suivent les pôles de compétitivité. Elles ont un rôle important de veille et de connaissance du secteur.

## 3. Compétences

Les compétences du chargé de mission IAA sont celles attendues des chargés de mission d'un service régional d'économie agricole. Des compétences techniques actualisées en matière d'IAA, (process... ) sont nécessaires mais elles sont relativement rares au ministère et cela pose problème pour la crédibilité des agents, leur capacité à discuter avec les cadres des entreprises. Le recrutement d'IAE ayant une formation agro-alimentaire est encore peu fréquent par exemple.

C'est aussi une question d'état d'esprit :

*« On a les plus grandes difficultés du monde à trouver des gens qui ont cette fibre industrielle et concurrentielle à l'esprit ».*

Des compétences de base en matière d'analyse financière des entreprises sont également utiles.

---

<sup>12</sup> fonds d'intervention stratégique pour les IAA

<sup>13</sup> fonds européen agricole pour le développement rural

<sup>14</sup> fonds régional des actions immatérielles dans l'industrie : « Ce sont des dossiers de soutien à des travaux collectifs qui fédèrent plusieurs entreprises sur les problématiques actuelles de l'alimentation donc liées à l'aspect nutrition santé mais aussi liées aux aspects d'approvisionnement local, donc les circuits de proximité ».



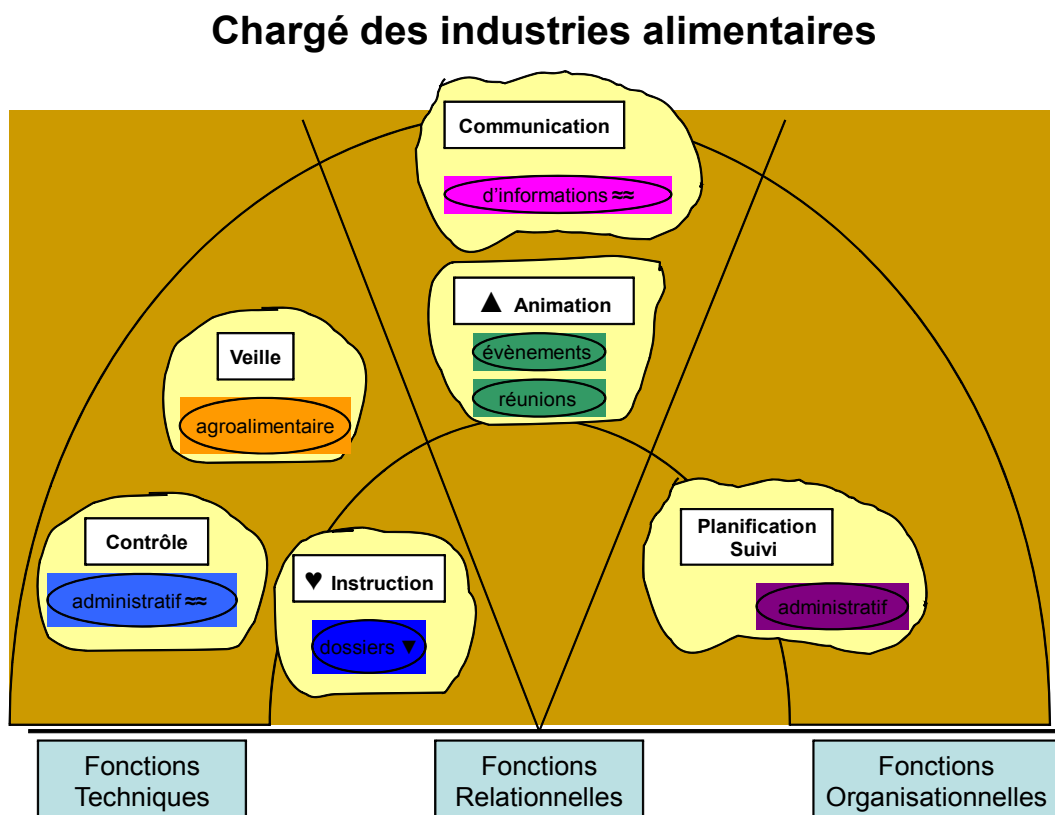
#### 4. Eléments d'évolution, difficultés, questionnement

Les chargés de mission IAA en DRAAF ont un rôle parfois difficile à assurer. Avec peu d'outils financiers et peu d'agents impliqués, se pose la question du maintien de leur capacité à bien connaître les filières régionales. Quelle légitimité à demander des informations ? Les quelques actions d'animation ne suffisent pas et les entreprises ne les attendent pas forcément sur cela. Le maintien d'une compétence en matière d'IAA au sein des DRAAF paraît cependant intéressant car elle permet de garder une expertise pour apporter une orientation stratégique.

Par ailleurs « *il est inconcevable de demander à une région les éléments pour élaborer la politique de l'Etat* » selon les termes d'un cadre de direction générale du MAAPRAT. Globalement, on peut quand même s'interroger : est-il possible et légitime de continuer à assurer une présence de l'État au sein de cette filière et est-ce du ressort du ministère chargé de l'agriculture ?

#### 5. Cartographie

L'analyse cartographique des fonctions de chargé des industries alimentaires fait apparaître **un positionnement centré sur les fonctions techniques de l'instruction de dossier**. Toutefois, les activités de planification, de suivi et d'animation représentent une part importante de leur fonction.



### 3.3.5 Chargé(e) de la restauration collective

#### 1. Contexte d'exercice de l'emploi-type

Le chargé de la restauration collective exerce en établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricole (EPLEFPA). Dans la plupart des cas, les activités que recouvre l'emploi-type sont assurées en principal par une personne mais d'autres agents réalisent aussi des tâches dévolues à cet emploi-type. Les différents agents impliqués peuvent avoir des intitulés de poste variables d'un établissement à l'autre. Les postes principalement concernés sont surtout celui d'économiste, mais on trouve aussi gestionnaire, intendant, chef cuisinier, secrétaire...

Les personnels exerçant cet emploi-type relèvent pour la plupart de l'un ou de l'autre des deux employeurs suivants : le ministère chargé de l'agriculture pour les personnels administratifs et le conseil régional pour les personnels techniques.

#### 2. Fonction, activités et partenaires

La personne chargée de la restauration collective a un rôle déterminant quant à l'application de la politique alimentaire du ministère dans les EPLEFPA. Elle s'occupe, en principal, de l'approvisionnement alimentaire, de la conception des menus, de l'accueil-suivi des convives, de la veille sanitaire et diététique, de la comptabilité matières alimentaires. Elle participe par ailleurs aux initiatives combinant repas et enseignement et peut contribuer à l'animation de la politique de développement durable en matière de restauration collective et d'entretien des locaux.

Plus généralement, elle est cheville ouvrière de la mise en application de la politique alimentaire de l'EPLEFPA. L'emploi-type dépasse donc largement l'alimentation des convives.

« Il faut savoir concevoir, partager et faire appliquer une politique alimentaire notamment en la faisant insérer dans le projet d'établissement ».

Pour assumer correctement ses fonctions le ou la chargée de la restauration collective travaille en équipe.

« Le triptyque économiste-gestionnaire-chef cuisinier est très productif en termes d'initiatives autour de l'alimentation ».

C'est le Conseil régional qui détermine les tarifs payés par les élèves. Cette collectivité territoriale ayant en charge les lycées, elle est souvent déterminante dans les orientations en matière d'alimentation dans l'établissement.

« Le Conseil régional a favorisé la diffusion des produits bio dans la restauration scolaire en favorisant le rapprochement entre la production et la distribution ».

### **3. Compétences**

Les compétences du chargé de la restauration collective se partagent comme pour n'importe quel autre emploi-type en savoirs, savoir-faire et comportements. Nous les présentons ci-après.

#### ***Savoirs***

Il s'agit d'abord de posséder des connaissances de base sur les propriétés physiques, nutritionnelles et diététiques des produits alimentaires.

Ensuite, divers codes et règles d'ordre technique doivent être connus : règles d'hygiène et de sécurité alimentaires, traçabilité des denrées, intolérances alimentaires, recommandations nutritionnelles ; règles de gestion des stocks alimentaires ; règles de sécurité dans l'utilisation des produits d'entretien.

Par ailleurs, en matière administrative il faut connaître le code des marchés publics et les règles de base en matière financière.

Il s'agit enfin de visualiser le contexte dans lequel on travaille par la connaissance du ministère, de ses établissements publics et des politiques conduites (agriculture biologique, circuits courts, ...) et par la compréhension du fonctionnement de l'EPLFPA, de son cadre et ses contraintes budgétaires.

#### ***Savoir-faire***

Chronologiquement, les savoir-faire peuvent être établis selon cet ordre : définir les besoins et attentes des convives ; négocier avec les prestataires de la restauration et donc maîtriser les techniques d'achat et de négociation ; et élaborer un menu équilibré en restauration collective.

Sur le plan administratif et financier il faut savoir réaliser des tableaux de bord (planning prévisionnel des menus, suivi du prix de revient), analyser les coûts et maîtriser les techniques d'inventaire et les techniques comptables de régie.

Par ailleurs, la maîtrise des NTIC est également importante : applications informatiques dédiées à la restauration et les outils de communication (messagerie, internet)

Enfin, sur le plan transversal il faut savoir travailler en équipe, notamment avec l'équipe de cuisine et le(a) gestionnaire de l'établissement et communiquer avec différents types d'interlocuteurs dont les convives.

#### ***Comportements***

La propension à la créativité et à la prise d'initiatives, que ce soit pour le fonctionnement quotidien ou pour développer l'innovation, apparaît indispensable. Plus classiquement, la faculté d'écoute et la capacité à tirer les leçons des avis des usagers, partenaires et collègues sont incontournables, de même que la rigueur dans ses méthodes de travail.

### **4. Éléments d'évolution, difficultés et questionnements**

#### ***Les deux scénarios principaux d'évolution de l'emploi-type et leurs conséquences***

Les principales craintes des personnes chargées de la restauration collective tiennent à leur place au sein de l'établissement. Deux scénarios principaux sont envisagés. Premier scénario : les activités sont essentiellement assurées par une ou des personnels du ministère. Second scénario : les activités sont essentiellement assurées par une ou des personnels relevant du conseil régional.

Dans le premier cas, pour peu que les fonctions clés de l'emploi-type soient majoritairement assumées par une seule personne ou qu'elles soient bien réparties et coordonnées entre deux ou au plus trois personnes, la cohérence peut être établie afin d'assumer correctement les missions relevant du chargé de restauration collective. Dans ce cas, la mise en œuvre de la politique alimentaire de l'établissement et en particulier de la politique des menus peut être assurée.

Cependant même dans ce premier scénario, les risques ne sont pas absents du fait de la baisse tendancielle des effectifs. Lorsqu'un poste d'économiste disparaît par exemple, ses activités peuvent être éclatées entre plusieurs personnes au sein de l'établissement avec tous les risques d'incohérence inhérents à cet éclatement. Par ailleurs, le risque de complexification du métier s'accroît là où le chargé de restauration collective partage son temps de travail dans deux établissements ou plus (mutualisation), c'est-à-dire là où les identités culturelles, les profils des publics accueillis, les fournisseurs alimentaires notamment, sont propres à chaque établissement.

Dans le second scénario, assurer une cohérence quant au fait alimentaire dans l'établissement entre ce que veut le conseil régional et ce que souhaite le ministère et à travers lui, le chef d'établissement, peut s'avérer difficile à mettre en œuvre. Le ministère peut alors avoir plus de difficultés à faire appliquer une politique alimentaire au sein de l'établissement sachant que le financement de celle-ci relèvera essentiellement du conseil régional notamment au travers du prix des repas et des personnels chargés de la restauration collective désormais sous tutelle régionale. Cette politique risque de lui échapper complètement dans le cas extrême d'une décision par le conseil régional d'externaliser complètement le service de restauration. Dans ce scénario, quelles qu'en soient les variantes, l'existence même de l'emploi-type est en jeu.

### ***Les évolutions possibles quant au contenu de l'emploi-type***

Découlant de ce qui précède, la capacité à travailler en équipe et en réseau avec d'autres acteurs est incontournable, que ce soit avec les acteurs internes (personnels de la direction, de la cuisine, enseignants...) ou les acteurs externes. De même, la faculté d'adaptation à différentes cultures d'établissement est indispensable lorsqu'on exerce le métier dans deux lieux différents.

Au-delà des compétences transversales, les compétences techniques et administratives liées à l'emploi-type doivent s'adapter au fur et à mesure de l'évolution de la législation, notamment en matière d'hygiène et de sécurité alimentaire, de réglementation concernant la restauration collective (GMRC) et des différents plans et programmes gouvernementaux (programme national de l'alimentation, PNNS...).

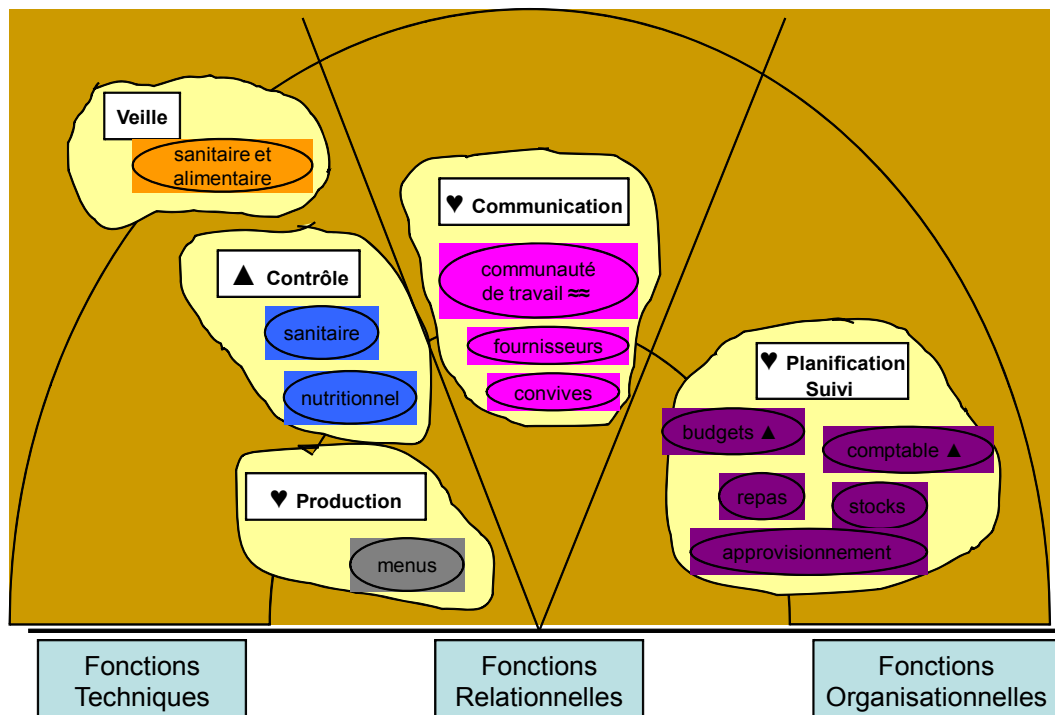
Enfin, les professionnels chargés de la restauration collective craignent que la mise en œuvre des contrôles nutritionnels par les inspecteurs des services vétérinaires soit trop tatillonne. Ainsi, des contrôles nutritionnels trop stricts peuvent avoir un effet contre-productif quant aux initiatives sur le fait alimentaire qui sont souvent très nombreuses dans les établissements et plus généralement quant à l'application de la politique alimentaire de l'EPLEFPA.

« On nous demande de préparer un diagramme de fabrication pour chacun des plats préparés en cuisine. Ces diagrammes sont susceptibles d'être contrôlés. Attention nous ne sommes pas des techniciens de laboratoire.

## 5. Cartographie

L'analyse cartographique des fonctions de chargé de la restauration collective fait apparaître **un positionnement organisé autour des activités de production, d'animation et de planification.**

### Chargé de la restauration collective



### 3.3.6 « Inspecteur(trice) pédagogique » en sciences et technologies de l'alimentation et de la nutrition humaine et en biochimie, microbiologie et génie alimentaire

#### 1. Contexte d'exercice de l'emploi-type

L'évolution rapide des métiers, constatée dans les travaux de rénovation des référentiels de diplôme professionnel du MAAPRAT, engendre depuis plusieurs années, un élargissement des compétences des inspecteurs et enseignants spécialisés en sciences et technologies de l'alimentation. Cet élargissement s'observe au travers de la prise en compte de thématiques nouvelles (nutrition, sécurité alimentaire, santé, environnement, ...) venant enrichir les disciplines enseignées traditionnellement.

Ainsi, au-delà des disciplines traditionnelles liées à l'alimentation (sciences et technologies alimentaires, biochimie, microbiologie) depuis 2006, de plus en plus de modules pluridisciplinaires et transversaux abordant le thème de l'alimentation ont été développés pour mieux former les élèves et étudiants aux nouvelles problématiques sociétales.

« *Le fait alimentaire figure déjà dans le schéma prévisionnel national des formations 2005-2009* ».

## **2. Fonctions, activités et partenaires**

Les inspecteurs pédagogiques ont pour mission de concourir à la mise en œuvre de la politique d'éducation et de formation et de veiller au respect des règles et prescriptions nationales. Les activités s'exercent dans les champs pédagogique, technique, administratif, juridique, financier, vis à vis du management ainsi que des missions de l'enseignement agricole. Leurs interventions consistent à conseiller, évaluer, contrôler.

Dans le cadre de leur mission, ils réalisent des inspections d'établissements, d'agents exerçant dans les établissements, de dispositifs et de modules liés à leur expertise. Ils peuvent éventuellement inspecter des modules pluridisciplinaires et transversaux.

Ils ont une mission d'expertise en participant notamment à la rénovation des référentiels de diplômes.

Dans leur champ d'intervention, ils conçoivent et réalisent des sujets d'examen de l'enseignement technique agricole ainsi que ceux des concours de recrutement des personnels de l'enseignement agricole.

Ils participent au recrutement des personnels (cadres et agents, enseignants et non enseignants) et à la formation initiale et continue des personnels.

Les inspecteurs sont des agents très autonomes, travaillant en équipe. Dans leur action ils associent aussi des inspecteurs qui ne sont pas seulement liés aux thèmes de l'alimentation afin de faire les liens nécessaires avec les autres matières.

De la même manière, les enseignants des sciences et technologies de l'alimentation ne sont pas les seuls concernés par le fait alimentaire. Ceux de biologie, physique chimie, éducation physique et sportives, sciences économiques, ou éducation socioculturelle, prennent une part active dans les enseignements et/ou projets ayant une thématique liée à l'alimentation.

Au travers de ces évolutions, on assiste à un renforcement du travail en équipe, d'une part entre inspecteurs pédagogiques et enseignants et d'autre part entre inspecteurs ou enseignants de disciplines différentes qui élaborent et animent des projets thématiques autour de l'alimentation.

« *Nous devons nous préoccuper non seulement des contenus de formation des enseignants mais aussi des méthodes de formation qu'ils utilisent et qui doivent s'adapter.* »

« *Afin que les enseignants acquièrent les compétences nécessaires, il nous faut être vigilant quant à leurs lacunes et besoins de formation et à être créatif notamment en termes de type d'accompagnement et de systèmes de formation* »

## **3. Compétences**

### **Savoirs**

Les inspecteurs doivent connaître le système éducatif et les politiques d'éducation et de formation aux niveaux national et européen et tout particulièrement l'enseignement et la formation professionnelle agricoles et leur organisation.

Une très bonne connaissance du fonctionnement général des établissements d'enseignement et de formation du ministère chargé de l'agriculture et du contexte professionnel dans lequel évolue le public en formation, est nécessaire.

Chacun dans son champ d'expertise, l'inspecteur dispose des savoirs scientifiques dans les disciplines pour lesquelles il joue son rôle d'inspecteur, et de connaissances sur les plans didactiques et pédagogiques.

Concernant le fait alimentaire, une parfaite connaissance des normes et références techniques, scientifiques, juridiques et de la réglementation est obligatoire.

### **Savoir-faire**

Les inspecteurs doivent savoir analyser le fonctionnement d'un établissement, d'un service, d'un dispositif, expertiser un programme ou un projet, conduire des investigations sur pièces et sur place, rédiger des rapports argumentés et opérationnels, animer et encadrer des groupes de travail, participer à l'élaboration de prescriptions, recommandations, réglementations pédagogiques, procéder à des évaluations thématiques d'établissements ou de projets et contribuer à l'animation générale du système d'enseignement et de formation professionnelle.

### **Comportement**

L'inspecteur doit disposer de qualités affirmées pour communiquer de manière appropriée avec les différents interlocuteurs. Il doit de plus en plus travailler en équipe, faire preuve de qualités relationnelles (écoute, conviction...) et d'ouverture d'esprit.

Il doit enfin respecter les règles déontologiques attachées à la fonction d'inspection.

## **4. Eléments d'évolution de l'emploi-type**

Considérant que les plus forts changements ont eu lieu lors de la dernière décennie, les inspecteurs n'envisagent pas à une évolution forte de l'emploi-type.

*Nous avons pris en compte, voire anticipé, les évolutions sociétales, les attentes des consommateurs en matière d'alimentation et de santé et l'évolution du secteur de l'industrie alimentaire dans les référentiels de diplômes rénovés ces dernières années. Ces évolutions ont en effet impacté assez fortement le contenu et les méthodes de formation.*

Cependant, pour l'inspecteur pédagogique comme pour l'enseignant, les innovations techniques et scientifiques touchant le domaine de l'alimentation seront à prendre en compte dans l'exercice de l'emploi-type. De même, devront être intégrées, par les inspecteurs, les réglementations nationale et européenne qui évoluent en permanence.

Par ailleurs, l'évolution des publics en formation et l'évolution des certifications impacteront les évolutions pédagogiques et donc les deux emplois-types d'inspecteur et d'enseignant.

Ainsi, afin que les enseignants acquièrent les connaissances et compétences nécessaires à l'exercice de leurs activités, les inspecteurs devront maintenir leur vigilance quant aux lacunes et besoins de formation et être créatif notamment en termes de type d'accompagnement et de systèmes de formation continue.

Par ailleurs, du point de vue des méthodes de travail, les inspecteurs comme les enseignants auront de plus en plus à travailler en équipe avec d'autres acteurs que ceux de leur discipline. C'est le cas par exemple de l'écriture des référentiels de diplômes désormais de plus en plus

rédigés en équipe d'inspecteurs de plusieurs disciplines.

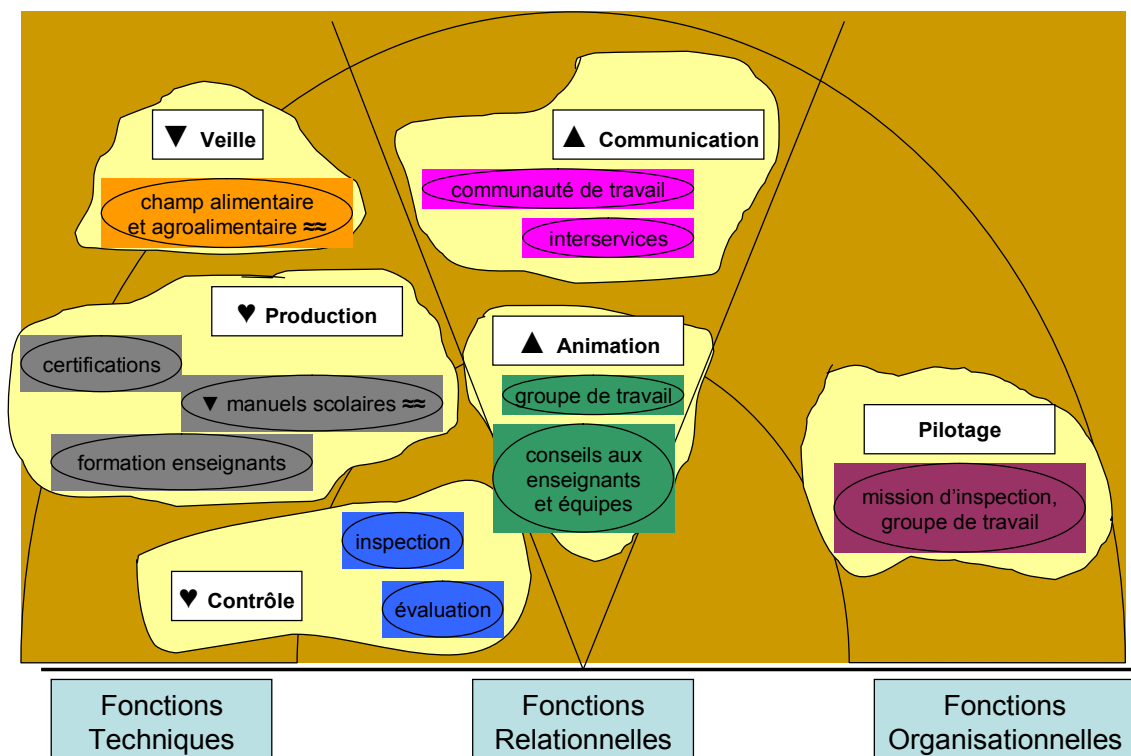
*Nous travaillons de plus en plus en équipe lorsqu'il s'agit d'écrire des modules pluridisciplinaires de référentiels dépassant notre champ de compétence tel que le module Qualité et environnement du BTS STA.*

Enfin, le caractère imprévisible et très évolutif des missions d'une année à l'autre oblige les inspecteurs à être de plus en plus réactifs et à travailler dans le court terme, voire le très court terme. Ceci fait que l'organisation du travail et notamment le temps qu'il faudra consacrer à l'importante fonction de veille pourra tendre à être de plus en plus problématique dans l'exercice du métier.

## 5. Cartographie

L'analyse cartographique des fonctions d'inspecteur pédagogique fait apparaître **un positionnement d'activité organisé principalement sur des fonctions de contrôle et d'animation**. Toutefois, la part occupée par les activités de production (manuels, certifications...) reste importante.

### Inspecteur pédagogique

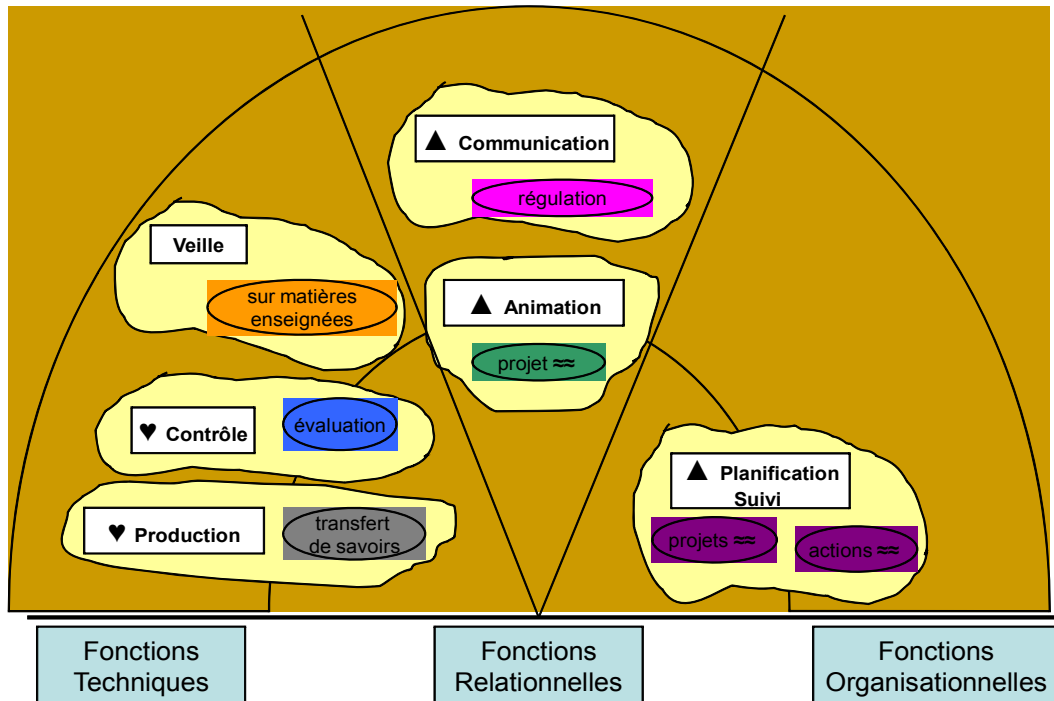




### 3.3.7 Enseignant(e)

Cet emploi type n'a pas été décrit dans le détail puisqu'il est largement analysé dans d'autres études et qu'on y fait référence dans la description du métier d'inspecteur pédagogique. En revanche, il a été cartographié sur la base d'une analyse réalisée lors de l'intervention des inspecteurs pédagogiques.

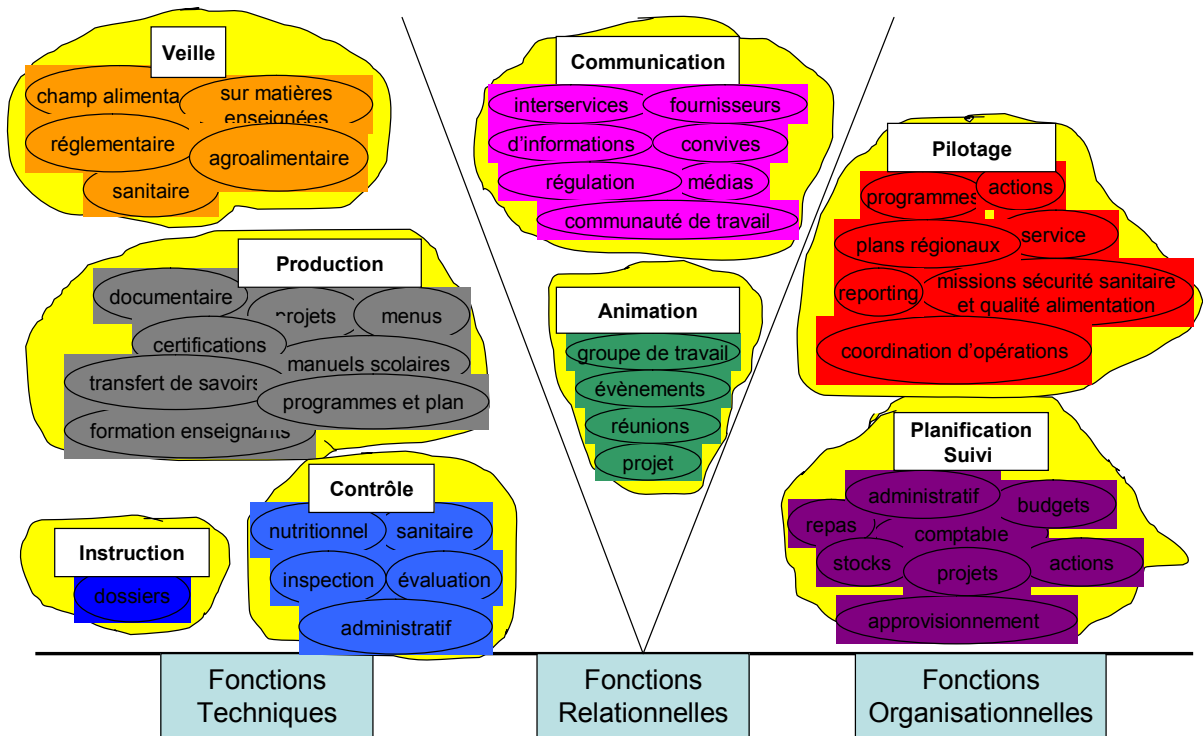
## Enseignants



### 3.3.8 Cartographie générale des fonctions alimentation du ministère chargé de l'agriculture

En conclusion, il peut être présenté une cartographie des fonctions de l'ensemble des métiers de l'alimentation du ministère en charge de l'agriculture étudiés ci-dessus. Elle fait apparaître la diversité de ces fonctions dans les trois catégories (techniques, relationnelles et organisationnelles). La carte souligne ainsi l'amplitude des activités du ministère en charge de l'agriculture. Précisons que les notions de *fonctions cœur d'emploi* et de *fonctions périphériques* ne sont pas représentées dans cette carte.

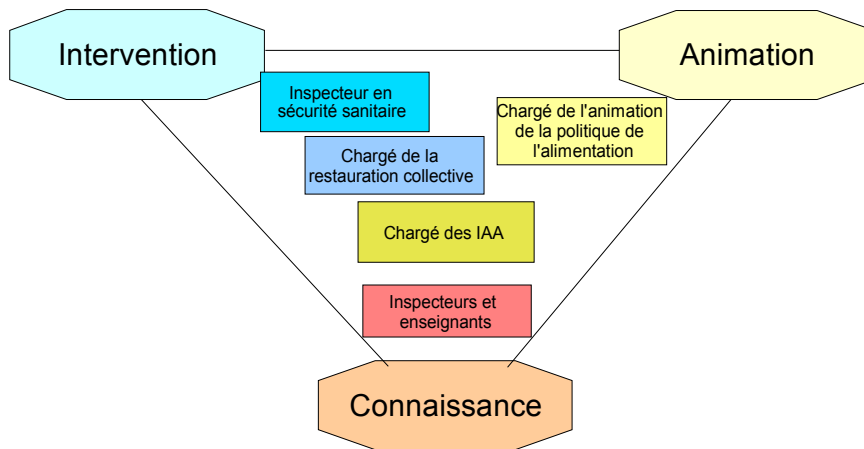
# Cartographie des fonctions des métiers de l'alimentation du MAAPRAT



## 4 ANALYSE TRANSVERSALE

Au vu de l'étude des emplois-types, il apparaît que les activités dans le domaine de l'alimentation relèvent de trois champs de compétences :

- l'intervention (contrôle ou subvention) ;
- l'animation / la mobilisation d'acteurs ;
- la connaissance / l'information.



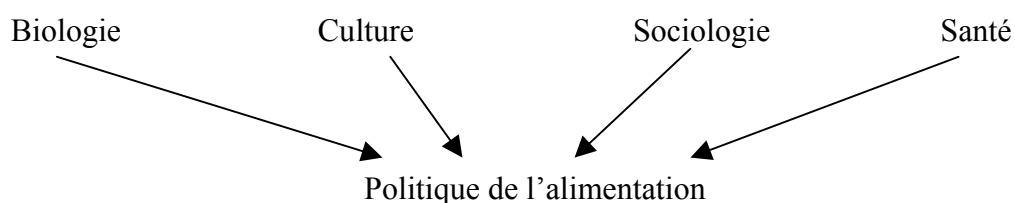
Ce schéma montre le positionnement respectif des emplois-types par rapport aux trois champs de compétences.

Des caractéristiques communes aux différents emplois types se dégagent du fait de la complexité du domaine de l'alimentation

### 4.1 La complexité du domaine de l'alimentation

#### Pour l'élaboration des politiques

Le domaine de l'alimentation est un domaine particulièrement complexe car il agrège de nombreux composants : biologique, social, culturel, médical... Pour élaborer une politique de l'alimentation, que ce soit au niveau national ou au niveau de son établissement, il faut donc tenir compte de cette complexité.



La complexité provient également des consommateurs qui sont de plus en plus exigeants en matière de qualité alimentaire. Ils veulent des produits de bonne qualité en matière sanitaire et gustative ainsi que des produits respectueux de l'environnement. Mais il n'existe pas de référentiel de qualité sociétale qui engloberait toutes les attentes du consommateur.

Par ailleurs le consommateur a un comportement ambigu : il recherche de la qualité à un prix bas, il critique les adjuvants, même ceux qui sont censés le protéger contre les risques. Les élèves dans les établissements, souvent soutenus par leurs parents, réclament des produits qui ne sont pas toujours adaptés aux normes diététiques.

### **Prise en compte des attentes sociétales**

Les attentes sociétales ont pourtant été prises en compte par les structures officielles, sous la pression des organisations de consommateurs inquiètes des conséquences des pratiques en matière de consommation. Ainsi, les signes d'identification de la qualité et de l'origine ont été précurseurs de la certification : par exemple, parmi les plus connus, les AOC /AOP garantissent des produits de qualité supérieur, le logo « AB » garantit un mode de production respectueux de l'environnement.

Les attentes des consommateurs sont également prises en compte par la loi : la loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche adoptée le 13 juillet 2010 fixe « *comme enjeu majeur de garantir aux consommateurs une alimentation sûre et de qualité* »<sup>15</sup>.

En matière d'enseignement agricole, les orientations du 4<sup>ème</sup> schéma prévisionnel national des formations<sup>16</sup> annonce clairement la réponse aux attentes de la société (paragraphe 1.3) :

*« L'adaptation des contenus de formation et des référentiels en réponse aux attentes de la société :*

*...L'enseignement agricole doit faire de l'alimentation, en y associant la nutrition et la santé, un élément de culture commune et de développement scientifique et technologique pour tous les apprenants de l'enseignement agricole. Jusqu'à maintenant, l'enseignement agricole s'est diversifié à partir d'une culture agronomique restée dominante et n'a pas fait de l'alimentation un élément de sa culture identitaire. Cette nouvelle donne implique pour les futurs formés l'appréhension globale de la chaîne alimentaire, l'éducation du consommateur, le renforcement des liens entre les sciences agronomiques et la nutrition, l'introduction de la sociologie de l'alimentation, du niveau individuel au niveau mondial. Elle touche aussi l'approche pluridisciplinaire (notamment sous un angle scientifique, technologique et sociologique) des notions de chaîne alimentaire et de système alimentaire. L'interdépendance des éléments de la chaîne doit être mise en exergue avec le souci de la prise en compte des attentes des consommateurs tout au long de la chaîne. »*

Enfin citons l'AFNOR qui a défini la responsabilité sociétale pour les organisations et l'Etat.

*« responsabilité d'une organisation vis-à-vis des impacts de ses décisions et de ses activités sur la société et sur l'environnement, se traduisant par un comportement transparent et éthique qui :*

- *contribue au développement durable y compris à la santé et au bien-être de la société,*

---

<sup>15</sup> <http://agriculture.gouv.fr/lmap>

<sup>16</sup> <http://www.chlorofil.fr/organisation-de-lea/textes-officiels/schema-previsionnel-national-des-formations/4e-spnf/orientations/mission-denseignement-et-de-formation-professionnelle/adaptation-des-contenus.html#>

- *prend en compte les attentes des parties prenantes,*
- *respecte les lois en vigueur et est compatible avec les normes internationales,*
- *est intégré dans l'ensemble de l'organisation et mis en œuvre dans ses relations. »*

### **Complexité accrue pour les agents**

Pour les personnes chargées d'inspection sanitaire des aliments, leur rôle d'inspecteur leur demande de se cantonner à appliquer la règle, il n'y a pas de transaction. Étendre leur mission à une évaluation de la qualité nutritionnelle leur demandera une connaissance et une analyse plus importante. Même avec une réglementation sur les points de contrôle en matière nutritionnelle, il restera une part plus importante d'appréciation du risque nutritionnel par rapport au risque sanitaire car le domaine de l'alimentation ne pourra jamais être complètement normé.

Pour les personnes chargées de restauration collective dans les établissements d'enseignement, toute la complexité réside dans le fait d'offrir une alimentation saine, sûre... tout en étant attrayante pour les élèves.

Pour les chargés de mission IAA et surtout les chargés de l'animation de la politique alimentaire, le champ couvert par leur activité s'accroît. Il ne s'agit plus seulement, comme avant, de contribuer à une alimentation sûre et en quantité suffisante. Il s'agit désormais également de participer à la fourniture d'une alimentation diversifiée, de bonne qualité, provenant de mode de production respectueux de l'environnement, produite sans souffrance animale, répondant aux exigences de l'équilibre nutritionnel, accessible aux plus démunis et valorisant le patrimoine culturel.

Ainsi, travailler sur le fait alimentaire c'est travailler sur ces multiples caractéristiques de l'alimentation.

## **4.2 Tendances d'évolution**

### **Externalisation de certaines missions et activités**

La décentralisation a changé l'environnement professionnel de certains agents, notamment par les transferts de personnels et de compétences qu'elle a induits.

Le conseil régional intervient de plus en plus en matière économique et industrielle, il a pris en charge, dans plusieurs régions, la gestion des aides européennes aux entreprises. Au vu de la diminution des effectifs s'occupant des industries agro-alimentaires, il apparaît que l'Etat diminue ses interventions à caractère financier dans ce domaine.

Le transfert des personnels TOS (techniques, ouvriers et de service) auprès des conseils régionaux a déplacé une partie des missions en matière de restauration collective dans les établissements d'enseignement technique. Avec sa responsabilité sur le personnel de cuisine, le conseil régional est à même de mener une politique de l'alimentation qui peut aller jusqu'à une externalisation de la préparation des repas.

Le conseil régional a donc des atouts pour mettre en œuvre une politique de l'alimentation qui lui est propre et qui peut être différent de celle du ministère.

Les missions de contrôle sanitaire ne sont pas touchées par la décentralisation mais par une externalisation des activités. Les industriels ayant une obligation de résultats et non plus de moyens<sup>17</sup>, c'est l'activité des inspecteurs qui est à revoir pour mettre en place une inspection de 2<sup>ème</sup> niveau. Le rôle futur d'organismes certificateurs est une interrogation et aussi une inquiétude pour certains agents.

*Une partie des inspections pourrait être confiée à des organismes certificateurs : cela permettrait d'alléger les inspections mais il y a des risques de dérapage.*

Par ailleurs et selon les textes en vigueur, le niveau régional de l'Etat est conforté par une extension de sa mission de coordination et a désormais une autorité hiérarchique sur le niveau départemental. Cela induit de nouvelles fonctions en matière d'harmonisation au niveau régional et, pour le niveau départemental, une prise en compte des problématiques des autres services d'Etat et des départements voisins dans le pilotage des activités. Dans la pratique, cette hiérarchie n'est pas toujours admise par les directions départementales interministérielles, là où travaille la plus grande partie des agents chargés du contrôle.

### **Développement de la fonction d'animateur, de médiateur, de co-gestionnaire**

Le rôle de l'Etat traditionnel était de concevoir les règles, de les faire appliquer, éventuellement de sanctionner. Or, de plus en plus, ce n'est pas cette posture d'agent régalién qui est mis en avant par les agents mais le rôle de médiateur, d'incitateur, de conciliateur, de co-gestionnaire...

Dans les services déconcentrés, selon les termes des agents, il faut en effet composer avec les collectivités locales qui gèrent une partie des subventions, il faut faire appliquer la politique de l'Etat sans avoir des moyens financiers suffisants pour faciliter la mise en œuvre des actions.

Dans les services de restauration collective, c'est l'élargissement du fait alimentaire qui est apparu. Il n'est plus l'apanage du chargé de la restauration collective, mais de celui de l'équipe éducative et il figure très souvent dans les projets éducatifs.

Dans cette nouvelle posture, ce qui est important c'est de développer les réseaux, d'inciter à développer des projets. Cela va plus loin au niveau des DRAAF, il s'agit de donner les orientations stratégiques, rôle qui était plutôt celui des services centraux.

Le rôle de médiateur peut être difficile à assurer car il intervient dans des mondes complexes, là où les spécialités sont multiples. C'est une fonction d'interface qui peut se situer entre techniciens ou experts d'un côté, décideurs de l'autre côté ou entre divers acteurs tels que les gestionnaires et les professionnels.

### **Augmentation du formalisme administratif**

La plupart des agents interrogés ont signalé l'augmentation du formalisme : activités administratives croissantes pour les chargés d'animation de la politique alimentaire, plus de formalisation pour les emplois dans le domaine du contrôle, apparition de contrôles là où on avait le sentiment de faire correctement son travail pour les chargés de restauration. Or, en parallèle ce qui se fait et ce qu'impose la politique alimentaire, c'est le développement de l'innovation, de la médiation, le progrès. Cela paraît difficilement conciliable.

---

<sup>17</sup> Cf le paquet hygiène, op. cit. par.3.3.3 p.22

C'est toute l'ambiguïté de l'organisation administrative. La bureaucratisation semblait révolue avec l'apparition des référents, des personnes ressources et autres agents chargés de fonctions transversales. En effet ces personnes ont développé le travail en réseau et les échanges de pratiques, ce qui a permis aux services de sortir de la logique pyramidale dans laquelle ce sont les cadres qui innovent et mettent en place les procédures.

Or ce n'est pas le ressenti des agents, qu'ils soient cadres ou agents d'exécution.

*On tombe dans le centralisme.*

*On perd le sens du service public, le logiciel SIGAL, c'est du flicage.*

*Avec la montée en puissance de l'alimentation, il y a plus de rigueur, plus de gestion, plus de rigidité et moins de créativité.*

Une des explications provient des dernières réformes. Avec la décentralisation et la RGPP, le haut de la pyramide qui supervise les missions n'est plus le directeur mais il a été externalisé :

- le conseil régional est désormais compétent en ce qui concerne la restauration dans les établissements d'enseignement et la politique industrielle (IAA),
- le préfet a vu l'affirmation de son autorité sur les directions déconcentrées interministérielles et sur la DRAAF,
- le niveau régional est conforté par sa responsabilité de pilotage des politiques publiques.

Cette forme d'externalisation de la supervision provoque une concentration des pouvoirs en haut de la hiérarchie. En effet, pour le préfet et pour le président du conseil régional, c'est le directeur qui est responsable, c'est à lui qu'ils vont s'adresser pour exécuter leur politique.

En parallèle, l'évaluation des politiques publiques et l'évaluation de l'utilisation des moyens de l'Etat, notamment en application de la LOLF<sup>18</sup> a conduit le ministère chargé des finances et, au ministère en charge de l'agriculture, les responsables de programmes (secrétariat général et directions techniques) à mettre en place des outils de suivi des crédits. Ce sont donc des procédures supplémentaires de contrôle interne qui apportent un surcroît de travail dans les services et sont vécus comme « *une augmentation du bureaucratisme* ».

### **Une approche globale des exploitations agricoles ?**

Nous avons vu que, depuis la dernière réforme des services déconcentrés, les DDPP ou DDCSPP avaient une nouvelle mission : la surveillance biologique du territoire et des actions de maintien du bon état sanitaire des végétaux.

Cette nouvelle mission a été développée dans certains départements : le service de la protection et de la santé animale est parfois devenu service de la protection de la santé des animaux et des végétaux ou sécurité des productions primaires.

*« On pouvait donc imaginer que les DDPP allaient s'orienter vers une approche globale des exploitations agricoles en matière de contrôle ».*

---

18 Loi organique n°2001-692 relative aux lois de finances du 1<sup>er</sup> août 2001

Mais cette mission reste expérimentale. Pourtant les agents qui l'ont prise en charge le voient comme une ouverture :

*Pour moi, c'est une bonne expérience, j'ai acquis de nouvelles compétences.*

*Cela permet d'englober toute l'exploitation agricole.*

Mais la même personne, qui a suivi un cursus de formation, constate les difficultés :

*Je connais bien mon département et me sens apte à faire des contrôles dans le secteur végétal, mais je n'irais pas dans une région céréalière, il me manque encore des connaissances dans le domaine phytosanitaire.*

Un directeur n'imagine pas de la faire assurer dans son département :

*C'était prévu lors de la réforme, mais difficilement réalisable, il n'y a pas de moyens humains en effectifs ni en compétence, on a déjà du mal à faire nos missions en matière de protection et santé animales, ce serait le meilleur moyen de se faire jeter sur le terrain.*

Une approche globale de l'exploitation paraît donc difficilement conciliable avec le développement de l'expertise dans les métiers du contrôle.

## 4.3 Pistes d'amélioration

### 4.3.1 En matière de compétences

#### **Maintenir ses compétences techniques et développer ses savoir-faire relationnels**

Tout d'abord, la compétence technique est à maintenir avec une veille sur l'évolution des connaissances. En effet, le besoin de sécurité et l'application du principe de précaution ont conforté la légitimité des contrôles exercés par les agents de l'Etat. Les dernières crises en matière de sécurité sanitaire des aliments montrent également la nécessité, pour l'Etat, d'avoir une expertise lui permettant de gérer au mieux les risques sanitaires.

Ensuite, l'évolution des postures d'animation, de médiation, de la cogestion, nécessitent des compétences en matière de savoir-faire relationnels qui ont été cités par les agents de tout niveau et de tous les domaines de l'alimentation.

*Ouverture d'esprit, initiateur d'idées, réflexion*

*Négociation, pédagogie, dialogue*

*Savoir écouter*

*Capacité d'innovation*

Tout le problème est de garder l'expertise pour avoir la capacité d'animer ou de participer à des réseaux tout en transférant la gestion aux directions départementales interministérielles ou à des opérateurs extérieurs.

Le risque de perte de compétences est souvent cité dans les entretiens.

*On n'a plus d'expertise s'il ne reste que la « paperasse ».*



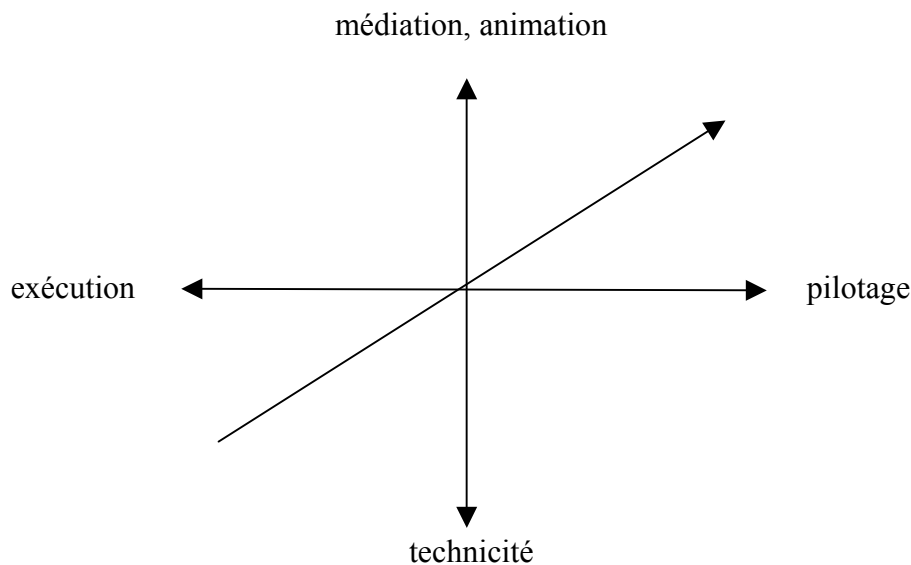
## Des parcours professionnels

Les mutations sont un très moyen d'acquérir des connaissances. Le problème est de dépasser la gestion administrative pour mieux prendre en compte les besoins des agents et aussi celui de l'administration. Les remarques négatives sur les mutations sont nombreuses.

*Quand nous avons été reçus au concours d'ingénieur, on nous a dit : « vous allez changer de métier, ce sera de l'animation, de la communication principalement », or quand je suis sorti de l'école d'ingénieur, c'est sur un poste d'expert en laboratoire que je suis nommé et mon responsable m'accueille en me disant qu'il me faudra au moins trois ans pour acquérir l'expertise*

*Je voulais prendre un poste à la DIREN, l'Igaps<sup>19</sup> me conseille d'attendre : « vous êtes sur la liste pour être divisionnaire, attendez... ». J'ai laissé passer.*

Le graphique ci-dessous montre ce que pourrait être un parcours professionnalisant dans le domaine de l'alimentation :



Occuper un poste sur un emploi technique en exécution de la politique et glisser vers des postes centrés sur l'animation et le pilotage permet aux agents d'affirmer leurs savoir-faire face aux multiples partenaires de l'administration.

## Capacité à s'adapter

A travers les emplois-types étudiés, on s'aperçoit de la nécessité de pouvoir s'adapter en permanence au sein du même emploi-type en passant d'une posture à une autre.

<sup>19</sup> Igaps : ingénieur général chargé d'appui aux personnels et aux structures

Ainsi, l'agent chargé d'inspection peut être également référent dans son domaine et passer du rôle d'inspecteur à celui de coordinateur d'inspections faites par ses collègues ou à celui de pédagogue près des agents qui maîtrisent mal une technique ou une réglementation. Il peut passer du contrôle d'un produit à l'analyse de l'entreprise dans sa globalité.

L'agent chargé de restauration collective doit pouvoir élargir son espace d'intervention, par exemple en intervenant sur deux établissements au lieu d'un.

### **Promouvoir le travail en réseau**

Le travail en réseau se développe. Il permet de mettre en synergie des compétences différentes et apporte la compétence collective indispensable dans le domaine complexe de l'alimentation.

Le réseau peut comprendre, outre les différents services du ministère en charge de l'agriculture, les autres services d'Etat, les collectivités territoriales et aussi le secteur privé.

### **Développer les connaissances administratives, juridiques et financières**

C'est en effet les connaissances administratives qui ont été le plus souvent citées comme élément manquant lors de la prise de poste particulièrement dans les services régionaux de l'alimentation. Le plus souvent, l'agent arrive avec une compétence technique mais est peu au courant des procédures administratives. Le tuilage avec la personne quittant le poste étant de plus en plus rare, l'apprentissage prend du temps. Ce sont des besoins pratiques qui sont ressentis et non la théorie qui est facile d'accès dans les ouvrages.

*Connaître les différents plans d'aide, FEADER, FEDER...*

*Les marchés publics*

*Les règles de financement des associations*

*La gestion financière et comptable publique*

*Le formalisme administratif : rédiger un arrêté...*

*Comment identifier les têtes de pont régionales, associations d'aides aux démunis, parents d'élèves public, privé...*

### **Développer la connaissance des entreprises et des associations**

« *On n'a pas la fibre industrielle et commerciale* » constate un chef de bureau de l'administration centrale. Pourtant il faut bien connaître le milieu pour assurer une veille économique et industrielle dans sa région et pour assurer, au mieux les missions de gestion des aides. Connaître les processus industriels, savoir interpréter un bilan comptable sont des atouts pour acquérir de la compétence dans certains métiers.

### **Diversifier les modalités d'apprentissage**

La formation continue ne se limite pas aux stages. La valorisation des autres modes d'apprentissage n'est pas toujours suffisante : préparation de conférences, stage dans un autre service ou en entreprise, veille théorique...

## 4.3.2 Clarifier le rôle de l'Etat

### L'affichage du rôle de l'Etat

La politique de l'Etat en matière d'alimentation est connue des cadres concernés par l'alimentation mais ce n'est pas toujours le cas au niveau des agents d'exécution. L'affichage n'est pas suffisant pour permettre une appropriation de cette politique.

Ce besoin de clarification est surtout ressenti par les personnes chargées de la mise en œuvre du programme national de l'alimentation auxquelles on demande d'animer une politique régionale mais qui se sentent tenues par le cadre national.

*C'est une politique descendante, on nous fait réfléchir au niveau local mais le financement des projets locaux sont refusés par la DGAL.*

*Le ministère impose des actions qui ont bien marché en Ile de France en associant le ministère de l'éducation nationale. Mais sur le terrain le rectorat ne suit pas.*

Le sentiment d'une perte du sens général de l'action de l'Etat est aussi cité lors des entretiens dans les autres secteurs de l'alimentation. Avec l'introduction des nouvelles postures (animateur, médiateur), certains agents ont le sentiment que l'on introduit une cogestion difficilement conciliable avec la part régaliennne du métier qui, malgré tout, perdure.

La place de l'Etat au niveau des territoires est une question pour les agents avec le transfert des compétences aux collectivités territoriales. Certaines régions ont mis en place leur propre structure d'animation en matière d'alimentation ; c'est aux agents de l'Etat de s'y intégrer. Quelle est la légitimité de ce type de structure pour intervenir ?

### Promouvoir la collaboration entre services

La collaboration entre services est souvent citée mais reste difficile à mettre en œuvre ; elle est à développer à différents niveaux :

- entre les directions d'administration centrale des différents ministères, en effet l'inter ministérialité n'est pas un problème au niveau local, a remarqué un directeur départemental, c'est plus au niveau central ;
- entre les directions d'administration centrale du ministère en charge de l'agriculture qui ne sont pas toujours en synergie ;
- entre l'enseignement agricole et les services déconcentrés, la collaboration pourrait se développer par un investissement plus important des services déconcentrés au sein des différents conseils des établissements, par des interventions des agents des services déconcentrés près des élèves (par exemple sur la politique agricole commune). Dans l'autre sens, l'enseignement agricole pourrait être plus présent dans les plans locaux de formation du personnel ;
- entre le secteur public, privé et associatif, ce qui permettrait d'ouvrir l'administration aux problématiques de terrain.

Ces collaborations ne sont pas antinomiques à une clarification du rôle de l'Etat mais viendrait plutôt conforter son unité et faciliterait la mise en œuvre de LA politique interministérielle de l'alimentation.



## 5 CONCLUSION

A partir des entretiens, l'étude a recensé six emplois types, essentiellement liés à la mise en œuvre du PNA (programme national de l'alimentation).

Toutefois, des objectifs secondaires prévus dans la note de problématique n'ont pas pu être atteints (parangonnage avec autres pays, élargissement de l'analyse avec environnement externe au ministère en charge de l'agriculture).

L'analyse globale des emplois types identifiés permet de travailler sur deux types de constats :

- généraux, non liés à l'alimentation, concernent l'évolution des métiers des collaborateurs du ministère en charge de l'agriculture en particulier les rôles d'animation, de médiation, de travail par équipe .....
- spécifiques, seuls six emplois ont été proposés liés au PNA, ils ne recouvrent pas toutes les interventions du ministère en charge de l'agriculture vis à vis de ce secteur de la société.

Les propositions sont limitées à la définition d'une politique du ministère en charge de l'agriculture, renforçant le contenu du PNA qui doit permettre d'adhérer aux missions qui leur sont confiées, incluant toutes les composantes (recherche, industrie, enseignement, alimentation, contrôle..).



## ANNEXES

- Lettre de mission du président
- Membres du comité de pilotage
- Liste des personnes ayant contribué à l'étude
- Structure d'une fiche emploi-type
- Fiche synthèse «Chef du service régional de l'alimentation»
- Fiche synthèse «Chargé(e) de l'animation de la politique de l'offre alimentaire»
- Fiche synthèse «Chargé(e) de la restauration collective»
- Bibliographie
- Liste des conférences
- Lexique







MINISTÈRE DE L'ALIMENTATION, DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

**Secrétariat général**  
**Service des ressources**  
**humaines**  
**Observatoire des**  
**Missions et des Métiers**

Philippe MARCHAL

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts  
CGAAER

**Le Président**

78, rue de Varenne  
75349 Paris 07 SP

Dossier suivi par :  
Anne-Marie MITAUT

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

Objet : lettre de mission

Tél. : 01 49 55 54 44

Fax : 01 49 55 54 98

Paris, le 5 mars 2010

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

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, le conseil d'orientation de l'OMM, réuni le 16 décembre 2009, a décidé d'inscrire à son programme de travail la réalisation d'une étude prospective sur les métiers de l'alimentation exercés par les agents gérés par le MAAP.

Vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage de cette étude et je vous en remercie vivement.

La présente est une lettre de mission pour la conduite de ce chantier.

## **1. Champ**

L'étude porte sur les métiers des personnels qui exercent des activités pour la politique publique de l'alimentation, en administration centrale, en services territoriaux, aux niveaux régional et départemental, ainsi qu'en établissements d'enseignement agricole.

## **2. Objectifs de l'étude prospective "métiers"**

La réflexion portera sur les métiers exercés par les agents du MAAP et sur leur évolution qualitative et quantitative :

- Dans un premier temps, il conviendra de procéder à l'identification et à la description des emplois-types actuels. Ces derniers seront décrits tant du point de vue du contenu des activités et des compétences mobilisées que du point de vue quantitatif. Les fiches d'emplois types seront intégrées dans le répertoire ministériel des métiers.
- Dans un second temps, la phase prospective permettra d'identifier l'ensemble des facteurs susceptibles d'influencer la politique de l'alimentation portée par le MAAP et de faire évoluer les emplois. Dans les scénarios d'évolution qui seront envisagés, une attention particulière

sera à porter aux emplois nouveaux et à la construction de compétences nouvelles, en écho à l'évolution des missions et de l'organisation de l'Etat (RGPP).

- Enfin, l'étude permettra de formuler des recommandations pour la gestion prévisionnelle des ressources humaines afin d'accompagner les changements importants que connaît l'administration de l'Etat. Elles seront notamment formalisées en termes de recrutement, de parcours professionnels ainsi que de formation initiale ou continue.

### **3. Organisation des travaux**

Vous animerez un groupe d'études de la filière d'emploi (GEFE), comité de pilotage de l'étude qui comprendra notamment des représentants des services concernés et des personnels exerçant les métiers étudiés.

Ce GEFE sera réuni pour définir la stratégie du chantier, sa méthodologie et pour examiner périodiquement l'état d'avancement des travaux.

### **4. Appui de l'OMM**

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

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

### **5. Production attendue**

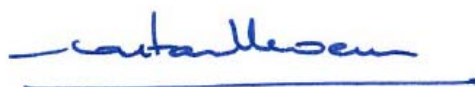
Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport reprenant l'ensemble des conclusions de l'étude prospective "métiers" ainsi que d'un document de synthèse.

Des éléments du projet de rapport seront présentés, à intervalles réguliers, au GEFE que vous réunirez. Après validation par le GEFE, ils seront mis en ligne sur le site de l'OMM.

### **6. Calendrier**

Le délai pour l'aboutissement de l'étude est fixé à dix huit mois à compter de la première réunion du GEFE qui se tiendra au deuxième trimestre de 2010.

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



**Constant LECOEUR**

Copie pour information à :

Jean-Marie AURAND, secrétaire général du MAAP,  
Philippe MERILLON, chef du SRH  
Jacques BRULHET, vice-président du CGAAER,  
Patrick DEDINGER, secrétaire général du CGAAER

**Membres du comité de pilotage**  
(structure d'affectation au moment de l'étude)

<b>Nom</b>	<b>Structure</b>
Philippe MARCHAL	Président de l'étude - IGPEF au CGAAER
Constant LECOEUR	Président de l'OMM
Philippe MERILLON	Chef du service des ressources humaines (SRH)
Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet OMM
Paul MENNECIER	Chef du service de l'alimentation DGAL
Pascal BERGERET	Sous-directeur DGER
Catherine ROGY	Sous-directrice DGPAAT
Marie GUITTARD	Collège des IGAPS
Jacques CLEMENT	Chef du service de la modernisation (SM)
Annie SIMON	Chargée de mission RGPP auprès du chef du SM
Florent GUHL	Chef du bureau FORMCO
Philippe CUCCURU	Chef de la mission du pilotage de l'emploi et de la gestion prévisionnelle
Bruno HERAULT	Sous-directeur Centre d'Études et de Prospective (CEP)
Isabelle CHMITELIN-CASSET	Présidente du groupement des DRAAF
Françoise LIEBERT	DDPP du Nord
Yves GRANGER	Adjoint au DDT de l'Essonne
Serge ABADIE	Directeur des ENIL de Poligny et de Mamirolles
Éric MALLET	Représentant le groupement des chefs de SRAL
Benoît LESAFRE	Conseiller du DGS Ministère de la santé
Catherine ESNOUF	Adjointe au directeur scientifique Nutrition de l'INRA
Marie-José LETERME	Consultante
Marie-José ME- MOUGAMADOU	Consultante

<b>Nom</b>	<b>Structure</b>
Patrick GAUTIER	DRIF à la DRAAF de Bretagne
Isabelle PETIAU	Responsable des études OMM
Gilles TATIN	DRIF à la DRAAF du Centre

**Liste des personnes ayant contribué à l'étude**  
(structure d'affectation au moment de l'étude 2009/2011)

<b>Prénom</b>	<b>Nom</b>	<b>Structure</b>	<b>Fonction</b>
Claire	ABEL-COINDOZ	Agrocampus Ouest Beg-Meil	Chargée de mission équipe VASD vers des systèmes alimentaires durables
Ariane	ANGELIER	DGPAAT	Chef de bureau de la gestion des signes de qualité et de l'agriculture biologique
Nadine	BACHET	DDCSPP du Cher	Inspectrice
Véronique	BELLEMAIN	DGAL	Secrétariat interministériel du Conseil national de l'alimentation
Alain	BRANGER	DGER	Inspecteur de l'Enseignement agricole
Henriette	BRIEND	EPLEFPA Merdrignac	Econome
Adeline	CROYERE	DDCSPP d'Ille et Vilaine	Chef du service SSA
Franck	DA ROS	DRAAF des Pays de la Loire	Chargé de mission, pôle agroalimentaire et bio / SRFA
Jean-Noël	DE CASENOVE	DRAAF des Pays de la Loire	Chef de SRAL
Jocelyne	DEMAY-MAILLEFER	EPLEFPA Merdrignac	Gestionnaire
Pascale	DUNOYER	DGAL	Chef de bureau / Bureau des établissements d'abattage et de découpe
Thierry	DUPEUBLE	DRAAF	Chef du SREAFE
Valérie	DUTRUEL	DRAAF	Chef de Pôle Alimentaire / SRAL
Marie	EGRETEAU	Agrocampus Ouest Beg-Meil	Chargée de mission équipe VASD vers des systèmes alimentaires durables
Martine	FALLON	DRAAF Poitou-Charentes	Chef du SRAL
Bruno	FERREIRA	DGAL	Sous-directeur de la sécurité sanitaire des aliments
Stéphanie	FLAUTO	DGAL	Chef de bureau / Bureau des établissements de transformation et de distribution
Gaël	GUEDES	DDPP de la Sarthe	Inspecteur
Nadine	GUILLOME	DDPP du Morbihan	Inspectrice secteur Pontivy
Philippe	HERCOUET	DRAAF de Bretagne	Chef de SRAL

<b>Prénom</b>	<b>Nom</b>	<b>Structure</b>	<b>Fonction</b>
Hervé	KNOCKAERT	DDPP de Loire-Atlantique	Directeur
Faïza	LALICHE	DDCSPP du Cher	Chef de service adjointe
Jean-Paul	LE DANTEC	DRAAF Bretagne	Chef de Pôle Alimentaire / SRAL
Claudie	LE GAL	DRAAF Bretagne	SRAL
Armelle	LE MAO	DDCSPP d'Ille et Vilaine	Responsable de secteur / SSA
Virginie	MACHAVOINE	DDCSPP du Cher	Chef de service adjointe
Serge	MONTMASSON	EPLEFPA du Sollier	Gestionnaire / intendant
Sylvain	REALLON	DRAAF de Bretagne	Chef du service SREFA
Marie-Madeleine	RICHER	DGER	Inspectrice de l'Enseignement agricole
Estelle	RONDREUX	DRAAF Centre	Chef du SREFAR
Bruno	SAYMOUR	DGAL	Chef du service Inspection vétérinaire et phytosanitaire aux frontières
Jean-Sébastien	SCHAAL	DRAAF Centre	Chargé de mission élevage et IAA / SREFAR
Jérôme	SEGONS	DRAAF des Pays de la Loire	Chef de pôle alimentaire / SRAL
David	SENET	DGPAAT	Chef de bureau des industries agroalimentaires
Laure	SOULIAC	DGAL	Chef de bureau de la nutrition et de la valorisation de la qualité des aliments
Philippe	TOUZET	Conseil régional de Bretagne	Chargé des affaires agricoles
Hélène	TREMEAU	EPLEFPA du Sollier	Adjointe administratif

## Structure d'une fiche

Filière d'emploi : Selon nomenclature MAAPRAT

Secteur MAAPRAT :  
Administration centrale  
Services territoriaux de l'Etat  
Établissements d'enseignement

Année - Fiche N

Nom de l'emploi-type	Rime 2010 – FPE Emploi référence : Domaine fonctionnel :
----------------------	--

### DEFINITION SYNTHETIQUE

Présentation résumée de l'emploi-type, destinée à expliquer l'intitulé retenu.

### ACTIVITES PRINCIPALES

- Ensemble des actions ou des opérations permettant de réaliser la mission de l'emploi-type. L'accent est mis sur les activités qui déterminent les spécificités de cet emploi-type.
- Les activités sont décrites avec des verbes d'action à l'infinitif.
- ...

### SAVOIR-FAIRE

- Il s'agit des savoir-faire nécessaires à l'exercice des activités principales.
- On distingue les savoir-faire techniques qui permettent de traiter l'information, d'agir et de produire, et les savoir-faire relationnels qui favorisent la coopération et le travail d'équipe.
- Les savoir-faire sont formulés avec des verbes d'action à l'infinitif.
- ...

### CONNAISSANCES

- Ce sont les savoirs nécessaires à l'exercice des activités principales.
- On distingue les savoirs généraux relatifs à des grands domaines de connaissance et les savoirs techniques spécifiques (socioprofessionnels).
- ...

### CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE

Elles précisent des modalités de travail (ayant trait par exemple au contexte ou aux contraintes rencontrées).

### TENDANCES D'EVOLUTION

#### FACTEURS CLES A MOYEN TERME

- Les facteurs clés formulent les principaux facteurs d'évolution (politiques, réglementaires, socio-économiques, technologiques...) à 3-5 ans, qui peuvent avoir une incidence sur l'emploi type.
- ...

#### IMPACT SUR L'EMPLOI-TYPE

- L'impact cherche à préciser la nature de l'évolution que l'emploi-type aura à connaître : au plan qualitatif et au plan quantitatif
- ...



<b>Chef du service régional de l'alimentation</b>	Rime 2010 - <a href="#">FPEEPP11</a> Emploi référence : Responsable sectoriel Domaine fonctionnel : Elaboration et pilotage des politiques publiques
---	--

### DEFINITION SYNTHETIQUE

Met en œuvre, sur le territoire régional, la politique de sécurité sanitaire et de qualité de l'alimentation du ministère, en animant une équipe pluridisciplinaire et en concertation avec les directions départementales et les partenaires concernés

### ACTIVITES PRINCIPALES

- Manager l'équipe : animation, organisation et évaluation du travail des agents, définition de la stratégie et des objectifs du service
- Veiller à la mise en œuvre des politiques sectorielles, particulièrement du Plan national pour l'Alimentation et du Plan Ecophyto 2018
- Apporter son expertise pour répartir les moyens sur le territoire en fonction des actions à conduire, suivre et interpréter les indicateurs de gestion
- Suivre la mise en œuvre du plan cadre régional de contrôle et du contrat annuel existant entre le responsable de programme et le responsable de budget opérationnel
- Réaliser le lien entre le suivi budgétaire et comptable d'une part et la mise en œuvre de la politique de sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation par les unités opérationnelles et si nécessaire alerter les responsables de budget opérationnel de programme et d'unités opérationnelles
- Assurer le pilotage, la coordination et l'animation techniques des directions départementales dans leurs missions de sécurité sanitaire et de qualité de l'alimentation
- Mettre en place et assurer le suivi des mutualisations de personnels au profit des départements, au moyen de conventions de gestion
- Coordonner les plans d'urgence sanitaire, l'épidémiologie régionale végétale et animale
- Organiser et mettre en œuvre la surveillance des structures ou organismes délégataires pour ces missions
- Communiquer auprès des professionnels pour expliciter les réglementations, les actions engagées et les décisions prises
- Organiser l'expérimentation végétale
- Animer et coordonner la démarche qualité et optimiser les systèmes d'information métier
- ...

### SAVOIR-FAIRE

- Manager une équipe et gérer des ressources humaines et financières
- Gérer des projets et des crises
- Conduire des réunions et animer des réseaux
- Maîtriser la méthodologie des contrôles
- Être réactif, savoir décider rapidement
- Communiquer, expliquer, faire preuve de pédagogie, d'écoute, de diplomatie, de négociation
- Accompagner les réformes et anticiper les nouveaux processus qui en découlent
- ...

### CONNAISSANCES

- Scientifiques générales : biologie, microbiologie, santé publique vétérinaire, santé des végétaux
- Organisation institutionnelle et environnement professionnel : filières professionnelles institutions, partenaires, associations, technologie de fabrication, ...
- Principes de l'analyse des risques
- Procédures judiciaires propres aux situations de contrôle, droit administratif et pénal
- Management par la qualité, audit
- Budgétaires et comptables
- ...

### CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE

Disponibilité en cas de crise.



## TENDANCES D'EVOLUTION

### Facteurs clés à moyen terme

- Réorganisation de la cohérence territoriales des contrôles entre les secteurs animal et végétal
- Interactions avec différents services participant à une politique globale
- Sensibilité croissante de la société aux questions relevant de l'alimentation, de la protection animale et l'environnement
- Réorganisation des missions cœur de l'État
- ...

### Impact sur l'emploi-type

- Accroissement de la capacité à analyser et à gérer les phénomènes nouveaux
- Augmentation des responsabilités sociétales
- ...

**Chargé(e) de l'animation de la politique de l'offre alimentaire**

Rime 2010 – FPETDD01

Emploi référence : Chef de projet de l'Etat sur le territoire  
Domaine fonctionnel : Territoire et développement durable

**DEFINITION SYNTHETIQUE**

Décline en région la politique nationale de l'offre alimentaire définie par le Programme national de l'alimentation en relation avec les partenaires.

**ACTIVITES PRINCIPALES**

- Elaborer un Plan Régional de l'alimentation à partir d'un diagnostic partagé avec les partenaires de la situation de l'offre alimentaire régionale
- Piloter, mettre en œuvre et évaluer le plan d'action régional relatif à la politique de l'offre alimentaire, en :
- Développant des partenariats et facilitant les synergies entre les acteurs locaux (gouvernance régionale via un Comité régional de l'alimentation)
- Animant des groupes de travail qui permettent les initiatives pour mener à bien les plans d'action
- Réalisant des campagnes de communication et d'information à destination de différents publics
- Assurer une veille sur le domaine de l'alimentation
- Gérer les agents de l'équipe
- Gérer le budget de l'offre alimentaire
- ...

**SAVOIR-FAIRE**

- Repérer les besoins locaux et les attentes
- Animer des réunions avec différents types de participants
- Identifier les acteurs et leurs enjeux
- Travailler en réseaux internes et externes
- Hiérarchiser l'importance des partenaires et acteurs et leur capacité d'influence
- Identifier et s'appuyer sur des personnes relais au sein de ses partenaires
- Faire travailler ensemble des partenaires susceptibles de s'opposer
- Entretenir la motivation
- Déléguer
- Concevoir un cahier des charges et instruire un appel à projets et les réponses à ce dernier
- ...

**CONNAISSANCES**

- Connaissance du ministère, de ses établissements publics et des politiques conduites
- Connaissances générales dans le domaine de l'alimentation et la nutrition
- Techniques de communication et de négociation
- Techniques de gestion de projet
- Politiques alimentaires, politique de santé publique, plans nationaux relevant de ces domaines
- Marchés publics (procédure d'appel d'offre) et subventions de l'État aux associations
- ...

**CONDITIONS PARTICULIERES D'EXERCICE**

Déplacements fréquents.

**TENDANCES D'EVOLUTION**

**Facteurs clés à moyen terme**

- Rationalisation des actions entreprises
- Évolution des moyens financiers mis à disposition
- Évolution et complexification des systèmes et outils de gestion des programmes d'action
- ...

**Facteurs clés à moyen terme**

- Extension à tous les territoires des bonnes pratiques constatées localement
- ...

**Chargé(e) de la restauration collective**Rime 2010 – [FPESQA04](#)

Emploi référence : Responsable d'un projet de sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation

Domaine fonctionnel : Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation

**DEFINITION SYNTHETIQUE**

Organise et gère les moyens concourant à la production et à la distribution des repas servis dans un établissement d'enseignement et de formation professionnelle agricoles.

**ACTIVITES PRINCIPALES**

- Assurer l'économat de l'établissement : gestion des stocks alimentaires, relation avec les fournisseurs et réception des commandes, comptabilité concernant les denrées alimentaires, les produits et les équipements liés à la restauration, comptabilité analytique (coût des repas, ...)
- Élaborer les menus
- Participer à la conception et au suivi des marchés publics relatifs à l'alimentation
- Organiser l'accueil des convives réguliers et des personnes extérieures et évaluer leur satisfaction
- Préparer des actions de sensibilisation et d'animation (journées à thème, éducation au goût, ...)
- Réaliser une veille réglementaire en matière de restauration collective
- ...

**SAVOIR-FAIRE**

- Définir les besoins et attentes des convives
- Élaborer un menu équilibré en restauration collective
- Négocier avec les prestataires de la restauration
- Communiquer avec différents types d'interlocuteurs
- Réaliser des tableaux de bord (planning prévisionnel des menus, suivi du prix de revient)
- Analyser des coûts
- Maîtriser les applicatifs informatiques dédiés à la restauration
- Travailler en équipe (notamment avec l'équipe de cuisine, le(a) gestionnaire de l'établissement, l'infirmière, ...)
- Innover en restauration collective
- ...

**CONNAISSANCES**

- Le ministère, ses établissements publics et les politiques conduites (agriculture biologique, circuits courts, ...)
- Le Conseil régional et ses politiques concernant la restauration des établissements d'enseignement et de formation professionnelle
- Code des marchés publics
- Règles d'hygiène et sécurité alimentaires, traçabilité des denrées, intolérances alimentaires, recommandations nutritionnelles
- Techniques d'achat et de négociation
- Techniques d'inventaire
- Techniques comptables de régie
- ...

**TENDANCES D'ÉVOLUTION****Facteurs clés à moyen terme**

- Mutualisation sur plusieurs établissements
- ...

**Impact sur l'emploi-type**

- Accroissement de la technicité
- Plus grande adaptabilité à différents contextes : identité culturelle/ambiance propre à chaque établissement, fournisseurs alimentaires différents, profils des publics accueillis différents.
- ...

## Bibliographie

BORDES Stéphanie, PARISOT Pascale et MAHE Thuriane, « Analyse socio-économique et décision publique en matière d'alimentation », MAAPRAT / Centre d'études et de prospective, Juin 2010

BOYER Luc et SCOUARNEC Aline, « La prospective des métiers », Éditions EMS, 2009

CASAGRANDE Paul, « Évolution sur dix ans de la consommation alimentaire : moins de matières grasses animales dans nos assiettes », MAAPRAT / Centre d'études et de prospective, Mars 2010

COFFE Jean-Pierre et PITTE Jean-Robert, « Améliorer la restauration universitaire (Suggestions faites à Valérie Pécresse Ministre de l'Enseignement supérieur et de la Recherche) », -, Mars 2010

COSTE Dominique, GRANIER François, LETERME Marie-José et ROUS François « Vers un répertoire ministériel des métiers : les métiers de la santé publique vétérinaire, du droit et du développement durable des territoires », OMM, avril 2009

LAISNEY Céline et SOYEUX Annie, « La consommation alimentaire à l'épreuve de la crise », MAAPRAT / Centre d'études et de prospective, Juillet 2009

LESSIRARD Jean, « Rapport sur l'Amélioration de la qualité nutritionnelle des produits alimentaires - Analyse de la démarche mise en œuvre par la filière Bleu Blanc Coeur - Propositions pour une Agriculture à vocation Nutrition – Santé », MAAPRAT / CGAAER, Mai 2009

OULLIER Olivier et SAUNERON Sarah, coordonné par, « Rapport sur les Nouvelles approches de la prévention en santé publique - L'apport des sciences comportementales, cognitives et des neurosciences », Centre d'analyse stratégique, Mars 2010

PELLAE Martine, « Évolution des consommations et des comportements alimentaires - Alimentation et érosion dentaire », Lettre du CGAAER n° 51, Décembre 2010

RECOURS Fanette et HEBEL Pascale, « Évolution des comportements alimentaires : le rôle des générations », Cahiers d'économie et sociologie rurales n° 82-83, 2007

ROUAULT Philippe, « Rapport sur l'Analyse comparée de la compétitivité des industries agroalimentaires françaises par rapport à leurs concurrentes européennes », La documentation française, Octobre 2010

TEXIER Pierre-Henri, « Industries agricoles et alimentaires : défis et enjeux », Lettre du CGAAER n° 34, Mai 2009

THALER Richard et SUNSTEIN Cass, « Nudge, la méthode douce pour inspirer la bonne décision », Éditions Vuibert, 2010

« Le Programme national pour l'alimentation », MAAPRAT, Septembre 2010

« Répertoire des métiers du ministère chargé de l'agriculture »

- « Vers un répertoire ministériel des métiers », OMM, avril 2009
- « Baromètre de la perception de l'alimentation », CREDOC, Août 2009
- « Du bio à la cantine », Syndicat national de la restauration collective et WWF, Septembre 2009
- « Indicateurs de performance pour le service public de la restauration scolaire (Charte des services publics locaux) », Association des maires de France et l'Institut de la gestion déléguée, Septembre 2010
- « L'alimentation dans tous ses états paradoxaux et enjeux pour le 21ème siècle », Cahier du CGAAER, Février 2010
- « Le Grand Débat sur l'avenir de l'agriculture et de la pêche françaises - Synthèse des travaux du groupe "Alimentation" », MAAPRAT, Octobre 2009
- « Les comportements alimentaires (expertise scientifique collective) », INRA, Juin 2010
- « Les entreprises françaises de l'alimentation – dossier de presse », ANIA, 2009
- « Les États généraux du sanitaire, dossier de presse », MAAPRAT, Janvier 2010
- « Mission d'évaluation du PNNS 2006-2010 », Lettre du CGAAER n° 46, Juin 2010
- « Propositions du Conseil national de l'alimentation pour la mise en œuvre du programme national pour l'alimentation », CNA, Juin 2010
- « Rapport sur l'Évaluation du programme national nutrition santé PNNS2 2006-2010 », La documentation française, Avril 2010

### Liste des conférences

- la conférence « Politique de l'alimentation » animée par Laure Souliac le 9 mars 2010 destinée aux agents de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture ;
- le séminaire « 10 ans après la publication du livre blanc sur la sécurité alimentaire : Bilan et perspectives » du 8 avril 2010 animée par le Réseau des organisations professionnelles et interprofessionnelles pour la Sécurité et la qualité des Denrées Animales (RESEDA) ;
- la conférence du 12 avril 2010 donnée par Jean-Luc Angot aux agents de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture sur « les états généraux du sanitaire » ;
- le colloque « Qualité nutritionnelle de l'offre alimentaire » de l'Observatoire de la qualité de l'alimentation (OQALI) le 4 mai 2010 ;
- le colloque de l'institut national de la recherche agronomique (INRA) sur le programme national de la recherche en alimentation (PNRA) le 18 mai 2010.

## Lexique

<i>Sigle</i>	<i>Intitulé</i>
ANSES	Agence Nationale de Sécurité Sanitaire de l'Alimentation, de l'Environnement et du travail
CEMAGREF	Centre d'Étude du Machinisme Agricole, du Génie Rural, des Eaux et Forêts
CGAAER	Conseil Général de l'Alimentation, de l'Agriculture et des Espaces Ruraux
DDCSPP	Direction départementale de la cohésion sociale et de la protection des populations
DDI	Direction départementale interministérielle
DDPP	Direction départementale de la protection des populations
DGAFP	Direction générale de l'administration et de la fonction publique
DIRECCTE	Direction régionale des entreprises, de la concurrence, de la consommation, du travail et de l'emploi
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
GEFE	Groupe d'études de la filière d'emploi
INRA	Institut National de Recherche Agronomique
LMA	Loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche
LOLF	Loi organique aux lois de finances
MPEGPRHOMM	Mission du pilotage de l'emploi, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de l'observatoire des missions et des métiers
PNA	Programme national pour l'alimentation
PNNS	Plan national nutrition santé
RGPP	Révision générale des politiques publiques