

Les métiers du ministère de l'alimentation,
de l'agriculture et de la pêche dans le
champ communautaire

Ministère de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Pêche

Secrétariat général
Service des ressources humaines

Observatoire des missions et des métiers

Les métiers du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche dans le champ communautaire

Etude pilotée par :
Jean-Baptiste DANEL, IGPEF au
CGAAER
Président du groupe d'étude

Travaux menés par :
Marie-José ME MOUGAMADOU,
consultante

Sylvie VAREILLE, Inspecteur de la
santé publique vétérinaire
DRAAF Rhône-Alpes

Août 2010

« Rien n'est possible sans les hommes, rien n'est durable sans les institutions ».

Jean Monnet, Mémoires

« Le fonctionnement et le développement du marché commun pour les produits agricoles doivent s'accompagner de l'établissement d'une politique agricole commune »

Traité instituant la Communauté européenne, article 32 §4

Sommaire

Sommaire.....	7
Lettre d'ouverture du Président de l'OMM.....	9
Avant-Propos.....	11
Synthèse de l'étude.....	13
Introduction.....	17
1. Cartographie du champ communautaire.....	23
1.1. Les structures et les missions à dimension européenne dans l'administration française.....	23
1.1.1. La Représentation permanente.....	24
1.1.2. Le Secrétariat général des affaires européennes (SGAE)....	24
1.1.3. L'administration centrale du MAAP.....	25
1.1.4. Les établissements publics.....	27
1.2. Les agents du MAAP affectés dans une institution européenne : les END.....	28
1.3. Les services déconcentrés : le contexte européen identifié plus que l'activité.....	31
2. Étude des emplois-types « communautaires ».....	33
2.1. Contexte des activités.....	33
2.1.1. La légistique communautaire.....	33
2.1.2. L'expertise technique et communautaire.....	34
2.1.3. La négociation et l'expression de la position française.....	34
2.2. Savoirs, savoir-faire techniques et savoir-faire relationnels.....	36
2.3. Deux emplois-types : expert et négociateur.....	38
2.4. Parcours professionnels : intermédiations, opportunités.....	40
3. Propositions.....	45
3.1. Vers une filière d'emplois stratégiques.....	45
3.2. Développer les relations avec le lobbying.....	47
3.3. Un parcours professionnalisant.....	49
3.4. Un outil de GRH : le vivier communautaire.....	52
3.5. Formation.....	53
3.6. La gestion des ressources humaines.....	57
Conclusion.....	61
Annexes.....	63

Lettre d'ouverture du Président de l'OMM

Le ministère chargé de l'agriculture est un des ministères qui portent des politiques publiques les plus ouvertes sur l'Europe. La construction du marché commun agricole, la politique des ressources halieutiques, la politique de l'alimentation, les orientations prises sur l'eau et sur les habitats naturels ont profondément marqué les hommes et forgé les institutions. Elle a aussi produit des procédures des plus affinées avec leur cortège de contrôles.

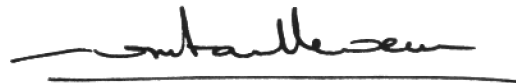
Avoir une vue stratégique de la place de l'agriculture, de la pêche, de l'alimentation, des espaces ruraux, de leurs ressources en eau et milieux naturels, de la qualification professionnelle et des diplômes dans l'ensemble de l'Union européenne aujourd'hui composée de 27 membres, concevoir les politiques publiques intégrées dans cet espace, appliquer les directives et règlements, contrôler leur mise en œuvre et les évaluer marquent peu ou prou l'ensemble des métiers du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche.

C'est pourquoi l'observatoire des missions et des métiers (OMM) a inscrit « Les métiers de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche dans le champ communautaire » à son programme de travail. Le périmètre de l'étude eut pu être plus vaste que le seul champ de l'Union européenne tant nous savons que le défi des ressources alimentaires préoccupe la planète. Nourrir 9 milliards d'hommes et de femmes à l'horizon 2050 doit être assuré par une nouvelle génération d'acteurs et de fonctionnaires. Les révoltes de la faim sont là pour nous le rappeler. Sans parler du réchauffement climatique et de la biodiversité, autres défis majeurs à surmonter. Le choix de notre chantier a été de circonscrire tant les domaines que la zone géographique.

La conduite des travaux a été présidée par Jean-Baptiste Danel, ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts au conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux que je remercie particulièrement pour son implication et par sa capacité à mobiliser des personnalités amies hautement qualifiées. Je rends également hommage aux deux chargées d'études Marie-José Me Mougamadou et Sylvie Vareille qui ont su être à l'écoute des acteurs de cette intégration des politiques dans le champ communautaire.

Par ce nouvel angle d'observation des travaux de l'OMM, cette étude montre que la gestion des ressources humaines de notre ministère doit préserver cette capacité des passages à l'international pour maintenir la qualité des hommes et femmes, des institutions et des procédures qui irriguent notre ministère.

Constant LECOEUR

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Constant Lecoœur', written over a horizontal line.

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts
Président de l'observatoire des missions et des métiers

Avant-Propos

Le projet décidé par l'OMM d'inscrire parmi ses études les métiers du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche (MAAP) dans le champ communautaire peut paraître surprenant. Comme remarqué dès la rédaction de la note de problématique, à laquelle je renvoie le lecteur (voir annexes), tous les métiers du MAAP ne sont-ils pas dans ce champ ?

Car enfin la politique agricole commune et celle de la pêche, que notre ministère a la charge d'animer et de gérer en France et d'inventer avec les autres Etats membres à Bruxelles et à Strasbourg, ne sont-elles pas reconnues comme les éléments les plus intégrés et intégrateurs de la Communauté européenne, devenue l'Union européenne ?

A l'issue de ce travail d'études, grâce aux chargées d'études et aux animateurs de l'OMM, que je tiens à remercier ici, mais aussi grâce à la disponibilité des nombreuses personnes rencontrées et aux membres du Groupe d'études de la filière d'emplois, parmi lesquels je voudrais singulariser mes amis les personnalités qualifiées qui ont accepté de venir donner une expression organisée à leurs expériences personnelles, je dois dire que je suis étonné du résultat et heureux de vous le présenter dans ce rapport.

En fait, au cours de nos travaux, nous avons progressivement centré nos réflexions sur les compétences et les parcours de ceux qui ont comme fonctions justement d'inventer ces politiques, de traduire les idéaux européens, les besoins des agriculteurs et des pêcheurs, mais aussi, et de plus en plus désormais, ceux des consommateurs, en politiques communes tout en veillant à leur applicabilité, à ce merveilleux concept qui veut que les résultats d'une politique commune valent mieux que la somme des politiques individuelles, et, *last but not least*, que les intérêts de notre pays ne soient pas oubliés.

Par-delà les emplois-types identifiés, je voudrais souligner les deux caractéristiques fortes de cette implication d'agents du MAAP dans la dynamique du champ communautaire.

L'ouverture d'esprit, c'est-à-dire l'ouverture à la culture, à la langue, à la politique des autres. L'agriculture, la pêche, l'alimentation, constituent naturellement un champ d'action profondément culturel. L'Union nous

oblige à le partager et à le projeter dans l'avenir dans un travail commun. Tous ceux qui ont fait cette expérience des « affaires communautaires » ont témoigné de ce que ces échanges leur avaient apporté personnellement en même temps que l'engagement réciproque fort qu'ils leur demandaient.

C'est pourquoi il faut s'inscrire dans un parcours professionnel volontaire en sachant qu'il est par nature un appel constant à la mobilité. Mobilité des sujets abordés qui vont de l'économie à la science politique, de la technique agricole à la gestion de subventions ; mobilité des lieux car il faut bien revenir pour retrouver et alimenter ses propres racines avant de repartir pour un nouveau poste.

Deux éléments récents ouvrent de nouvelles perspectives à ces parcours, à ces échanges et à ces négociations : le rôle de plus en plus important donné au Parlement européen et donc aux peuples de l'Union, et la politique de l'alimentation, qui est une autre façon d'intéresser ceux-ci à la construction de celle-là. Notre ministère continuera ainsi d'offrir à ses agents ces possibilités de mettre leurs talents à parcourir ce champ communautaire, et de bénéficier en retour des compétences indispensables à sa vocation et à ses missions au Gouvernement.

Jean-Baptiste Danel

A handwritten signature in black ink, consisting of several connected, rounded loops and a final vertical stroke on the right side.

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Synthèse de l'étude

Cette étude a été lancée au printemps 2008, suite au comité d'orientation de l'OMM tenu en décembre 2007. La première réunion du comité de pilotage s'est tenue le 9 octobre 2008. Deux autres réunions se sont tenues le 19 mars et le 22 septembre 2009.

La note de problématique présentée au début de l'étude sur «les métiers du MAAP dans le champ communautaire» pointait dès l'abord le fait que la plus grande part de l'activité de ce ministère se situait dans le champ communautaire. Le comité de pilotage, dès sa première réunion, a noté que, cependant, tous les métiers du MAAP ne comportaient pas de spécificité «communautaire» et s'est attaché à préciser les caractéristiques et spécificités des métiers concernés, des compétences requises et des parcours professionnels qui à la fois les définissaient et en permettaient l'exercice. Face aux enjeux liés à l'évolution de la Politique agricole commune (PAC) et de la Politique commune de la pêche (PCP), de quelles compétences et formations devront disposer les personnels appelés à servir dans le champ communautaire, et quels types de parcours professionnels doivent-ils être réclamés et encouragés par la gestion des ressources humaines ?

Ce sont les questions centrales auxquelles cette étude a cherché à répondre.

Pour recueillir les données, une pré-enquête a été réalisée auprès de quelques agents afin de cerner le champ communautaire. Puis l'enquête auprès du personnel concerné a apporté les éléments constitutifs des métiers en matière d'activités et de compétences.

L'apport d'un atelier métier a permis de cerner deux emplois-types qui ont été décrits dans deux fiches métiers destinées à entrer dans le répertoire des métiers du MAAP :

- chargé(e) de l'élaboration d'une politique publique communautaire ;
- conseiller(e) négociateur d'une politique publique communautaire.

Il s'est agi d'une démarche ascendante qui part de l'analyse des situations de travail, les emplois types étudiés devant être englobés dans le répertoire des métiers du MAAP.

LES PRINCIPALES CONCLUSIONS

La cartographie du champ communautaire

Les agents du MAAP travaillant dans le champ communautaire interviennent à quatre niveaux.

Le premier concerne les personnes affectées dans les institutions européennes. Ce sont les END (experts nationaux détachés) qui ne sont pas détachés au sens du statut des fonctionnaires mais mis à disposition. L'END se trouve dans une position spécifique : son ministère d'origine a défini ses domaines prioritaires et a participé à son recrutement, il continue à le payer, mais il est placé sous l'autorité d'une institution européenne et agit dans l'intérêt de l'Union européenne (UE).

Le deuxième niveau correspond aux personnes affectées dans les structures interministérielles chargées plus spécialement de porter la position de la France et qui constituent des interfaces entre les institutions européennes et les ministères. C'est le cas de la représentation permanente à Bruxelles dont le rôle est notamment de défendre et de préparer la position française dans les réunions préparatoires aux conseils des ministres. C'est le cas aussi du secrétariat général des affaires européennes (SGAE). Placé sous l'autorité du Premier ministre, il élabore les positions françaises en assure la coordination interministérielle d'une part et les relations entre les institutions françaises et les institutions européennes, d'autre part.

Le troisième niveau est constitué de l'administration centrale et des services centraux des établissements publics qui peuvent être sollicités dans la préparation de la réglementation.

Le quatrième niveau est celui de la mise en œuvre des politiques dans les services déconcentrés et les unités territoriales des établissements publics. A ce titre, les agents entrent dans le champ communautaire. En terme de métier, il n'y a cependant pas de différence avec l'exécution d'une politique nationale.

Les activités

Le domaine d'activité principal est celui de la légistique communautaire, à travers trois fonctions :

- en amont de la réglementation : il s'agit de recueillir l'avis et les positions des professionnels et autres partenaires ;

- pendant la rédaction : il faut, selon les termes d'un agent « tenir la plume de la Commission » ou d'une autre institution ;
- en aval : c'est la transcription de la réglementation communautaire en droit interne puis la mise en œuvre nationale.

Pour l'expert, les activités vont se développer autour de la veille stratégique, de la délivrance d'expertises, de la communication dans les domaines d'intervention du MAAP : agronomie, hygiène alimentaire, développement, aménagement... Pour le négociateur, elles porteront principalement sur l'expression de la position française.

La Direction générale de l'enseignement et de recherche (DGER) est dans un contexte différent car la formation est dans le champ de compétence des Etats membres. Cependant l'UE développe des programmes de coopération et de coordination en matière d'éducation et de formation et certains postes, au sein de la DGER, comportent les caractéristiques des métiers communautaires hormis le domaine légistique communautaire.

Les compétences professionnelles

Ce sont les savoir-faire relationnels qui sont le plus souvent mis en avant. Les compétences techniques ou scientifiques et/ou juridiques sont également nécessaires mais elles existent au sein de l'équipe de travail. Les attentes des responsables portent donc beaucoup sur les qualités humaines en matière d'écoute, d'ouverture, d'aisance qui permettent de travailler dans un milieu interculturel et d'apprendre la mécanique communautaire.

«Les rouages de la prise de décision nationale et communautaire», c'est ce qui a manqué le plus lors de la prise de fonction indique une personne interviewée ; la connaissance du mécanisme communautaire est fondamentale. Elle doit s'acquérir dès la première expérience. Des connaissances interdisciplinaires, la connaissance des autres politiques nationales et de celles des autres États membres sont une autre caractéristique des métiers communautaires.

La maîtrise de l'anglais est indispensable et la connaissance d'une ou plusieurs autres langues représente un atout.

Les parcours professionnels

Les parcours se construisent principalement avec l'aide du réseau et suivant les opportunités. Sur le plan d'un parcours professionnalisant, les

agents constatent que le passage préalable en service déconcentré est utile mais non indispensable. Par contre, le poste en administration centrale est jugé indispensable. Sur le plan de la carrière, c'est un parcours incontournable pour accéder à un poste d'encadrement supérieur en centrale.

LES RECOMMANDATIONS

Sur la stratégie d'influence vis-à-vis des institutions et politiques communautaires

L'affichage d'orientations prioritaires est souhaité. Quels sont les domaines techniques ou politiques prioritaires ? Quelles sont les instances et les postes où il faut se positionner ? Quelle stratégie d'influence mettre en place ? Le pouvoir d'influence n'est pas toujours là où il se voit. Il est proposé de favoriser les postes de rédacteurs dans les instances européennes. Il importe également d'accompagner l'évolution des institutions européennes, dans la suite du Traité de Lisbonne, avec notamment l'intérêt d'avoir des experts au Parlement européen.

Sur les parcours professionnels

Un parcours professionnalisant dans le domaine communautaire peut se concevoir en quatre étapes : connaissance du terrain, acquisition d'une expertise d'un domaine technique ou d'une politique publique, acquisition des connaissances de la gouvernance européenne et acquisition de savoir faire en matière de négociation.

Et après un poste communautaire ? C'est le principal problème soulevé avec une demande de contractualiser les parcours.

Trois pistes peuvent être privilégiées :

- des postes à l'international ;
- des postes d'encadrement et de chef de projets ;
- des postes de référent expert.

Sur la formation

Les programmes de formation existants offrent des possibilités pour perfectionner les connaissances. Pour développer les compétences, d'autres modalités de formation, comme les échanges de fonctionnaires, l'accueil de stagiaires en provenance des instances européennes ou des stages dans celles-ci, pourraient être développées.

Introduction

L'Union européenne constitue aujourd'hui une puissance économique, commerciale et politique unique dans l'histoire, sans équivalent dans le monde. Son histoire s'est construite par la signature successive des traités et par des vagues d'adhésion de nouveaux États. D'abord limitée à six pays, elle compte, depuis le 1er janvier 2007, vingt-sept États membres et rassemble 495 millions d'habitants.

La « gouvernance européenne » repose depuis l'origine sur trois piliers institutionnels, le Conseil des Ministres, la Commission et le Parlement européen, complétés aujourd'hui par un quatrième pilier presque exclusivement politique, le Conseil européen. La Commission, institution « sui generis » créée par les Traités, joue le rôle d'exécutif communautaire, dispose du monopole institutionnel du droit d'initiative et de proposition, et assure le rôle de gardien et de promoteur de l'intérêt général communautaire. Le Conseil des ministres¹ représente formellement la partie législative du pouvoir dans l'Union, associé de plus en plus au Parlement européen dans la procédure de codécision : c'est lui qui vote les « lois » applicables dans l'Union (règlements ou directives), sur proposition de la Commission. Le Parlement représente les citoyens des États membres. Il a vu son pouvoir et son domaine de décision s'étendre progressivement, notamment en matière budgétaire, puisqu'il dispose désormais de la codécision, y compris pour les dépenses dites obligatoires qui étaient auparavant décidées par le seul Conseil des ministres.

Une des caractéristiques de cette gouvernance est la très large association des gouvernements, des parlements et des administrations des États membres, de leurs collectivités territoriales, des agences nationales de régulation, des experts et des divers acteurs de la société civile, depuis la conception d'une idée jusqu'à l'adoption finale du texte qui la concrétise dans le droit communautaire. La méthode communautaire de prise de décision repose sur la discussion qui se poursuit jusqu'au compromis, favorisé aujourd'hui par l'extension du domaine des décisions à la majorité qualifiée.

¹ Le Conseil des Ministres est en principe le Conseil de ministres des affaires étrangères, ces derniers étant traditionnellement les représentants des États vis-à-vis des États étrangers, et à ce titre responsables titulaires des relations avec les États et institutions étrangers, dont les États membres et institutions de la Communauté. De fait, le Conseil des ministres se réunit également en formation « spécialisée » pour la gestion des politiques dévolues en totalité (agriculture, commerce extérieur, marché intérieur) ou en partie à l'Union européenne.

La France, État membre fondateur de l'Union européenne, participe depuis l'origine à la prise de décision européenne, au sein du Conseil européen, du Conseil des ministres et des organes qui les représentent (Comité des représentants permanents – COREPER, Comité spécial agricole – CSA) et à sa préparation (groupes de travail du Conseil ou de la Commission, Comités de gestion). L'administration française s'est progressivement adaptée au fil des évolutions institutionnelles et des traités qui les définissent. Pour chaque politique, elle joue son rôle dans le processus de décision.

La politique agricole commune a été et reste encore aujourd'hui le principal fondement de la construction européenne. Ses grandes orientations ont été retenues dès 1958 avec pour objectif d'assurer l'autosuffisance alimentaire. Elle entre en vigueur à partir de 1962 et sa réussite est incontestable : modernisation de l'agriculture, développement de la production, immenses gains de productivité qui ont fait de l'Union le deuxième exportateur mondial de produits agricoles et agro-alimentaires.

D'autres politiques communes ont ensuite pris corps dans le champ du ministère chargé de l'agriculture : la protection des consommateurs en lien avec la gestion de la sécurité sanitaire des aliments et de la santé des animaux d'élevage, la politique commune de la pêche (PCP) et plus récemment les politiques de protection de la nature et de l'environnement ainsi que le développement rural. Ces politiques représentent, en 2009, environ 43% du budget de l'Union européenne.

Le ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche (MAAP) n'échappe pas à la logique du fonctionnement européen. Dans les diverses composantes de son action, ses agents sont amenés à exercer leurs activités dans les différents maillons de la chaîne de gouvernance européenne. A ce titre, on peut considérer que toute l'activité du ministère se situe « dans le champ communautaire ».

Dans ce contexte il est apparu nécessaire de définir les métiers du MAAP dans le champ communautaire, d'identifier les activités professionnelles qui s'y rattachent afin d'en dessiner le cadre de référence. L'intérêt est d'apporter des repères sur les activités et les compétences nécessaires pour mener à bien les missions, repères qui sont utiles en matière de gestion des ressources humaines mais aussi pour guider les agents dans leurs pratiques professionnelles, leur perfectionnement et la construction de leurs parcours.

Contexte de l'étude

Cette étude s'inscrit dans un constat : la nature « historique » du métier communautaire du MAAP avec la mise en place de la politique agricole commune et de la politique agricole de la pêche depuis l'origine de la Communauté européenne. Elle s'inscrit par ailleurs dans un contexte de forte évolution, à la fois de l'organisation de l'État (révision générale des politiques publiques) et du fonctionnement de l'Union européenne, avec les perspectives ouvertes par le Traité de Lisbonne, marquées notamment par le développement du rôle du Parlement européen.

La demande initiale de l'étude porte sur la nature des métiers du champ communautaire au sein du MAAP, les compétences qu'ils mobilisent, et, à partir de l'analyse des enjeux qui caractérisent ou vont caractériser leur exercice, les parcours professionnels à promouvoir et à développer.

La note de problématique précise que « l'analyse des activités devrait permettre de définir plusieurs types de métiers et de parcours associés, ou bien même des spécificités dans ces métiers ou ces parcours, qui mettront en jeu à des degrés divers des connaissances générales ou plus spécifiques du champ communautaire. »

L'observatoire des missions et des métiers du MAAP a par ailleurs entrepris de valoriser ses études en construisant parallèlement son répertoire des métiers. La rédaction de fiches d'emplois-types pour les métiers « communautaires » constitue donc aussi une production attendue de cette étude.

Construction de la problématique

La note de problématique initiale validée le 9 octobre 2008 par le premier comité de pilotage de l'étude s'est attachée à préciser les métiers concernés.

Il s'agit en première approche de métiers orientés vers des fonctions d'étude et d'analyse, d'élaboration de politiques, de négociation, de gestion, de mise en œuvre, de contrôle et d'évaluation.

« Les personnels concernés sont des personnels de niveau cadre supérieur, majoritairement en administration centrale ou en détachement : ingénieurs du vivant, administratifs, agronomes, géographes, économistes, vétérinaires, communicants ».

Périmètre de l'étude

Le premier comité de pilotage a demandé que soit précisée la cartographie des métiers « communautaires » exercés par les agents du MAAP, c'est-à-dire les niveaux de responsabilité et les entités où ils s'exercent, tant au sein du ministère qu'à l'extérieur.

Notamment, une des interrogations a porté dès le début de l'étude sur le degré d'inclusion des personnels des services déconcentrés du MAAP (ex DDAF, ex DDEA, ex DDSV, DRAAF,) l'activité « européenne » de ces services se situant pour l'essentiel dans l'application et la mise en œuvre de réglementations communautaires.

Les métiers correspondants ont été en grande partie étudiés lors des études de l'OMM sur « *les emplois des services d'économie agricole à l'épreuve de la nouvelle PAC* » (octobre 2005) et sur « *les métiers du contrôle et de l'inspection* » (novembre 2007), ainsi que dans celle sur « *les métiers de la production et de la valorisation des données* » (mai 2008). Il a été estimé qu'un examen complémentaire n'apporterait pas d'éléments essentiels dans le domaine des métiers.

Cependant l'examen de l'intérêt éventuel d'expériences en services déconcentrés dans les déroulements de carrière et les parcours professionnels orientés vers le champ communautaire a été identifié comme faisant partie de l'étude.

Par ailleurs, le comité de pilotage a validé un périmètre large pour l'étude de ces métiers : pas seulement ceux des agents du MAAP stricto sensu mais aussi ceux des partenaires naturels du ministère dans le champ « communautaire » que sont les établissements publics (FranceAgriMer, Agence de Services et de Paiement, ...), le secrétariat général des affaires européennes (SGAE), qui accueillent de façon courante des agents du ministère parmi leurs effectifs, ainsi que les institutions communautaires elles-mêmes qui reçoivent les experts nationaux détachés (END). Il a souhaité également qu'un regard soit porté sur le ministère chargé de l'environnement où plusieurs ingénieurs originaires du MAAP ayant assuré des missions en lien avec l'Europe poursuivent leur carrière.

Objectifs de l'étude

Trois objectifs sont énoncés par le comité de pilotage :

- 1) définir la cartographie des métiers communautaires exercés par les agents du ministère chargé de l'agriculture, en recherchant les logiques des parcours professionnels,
- 2) procéder à la description des emplois-types actuels tant du point de vue du contenu des activités et des compétences que du point de vue quantitatif,
- 3) éclairer les responsables de la gestion des ressources humaines sur les anticipations à envisager en matière de recrutement, de formation initiale et continue, de mobilité, etc.

Méthodologie mise en œuvre

Le dispositif mis en œuvre généralement dans les études de l'OMM a été retenu :

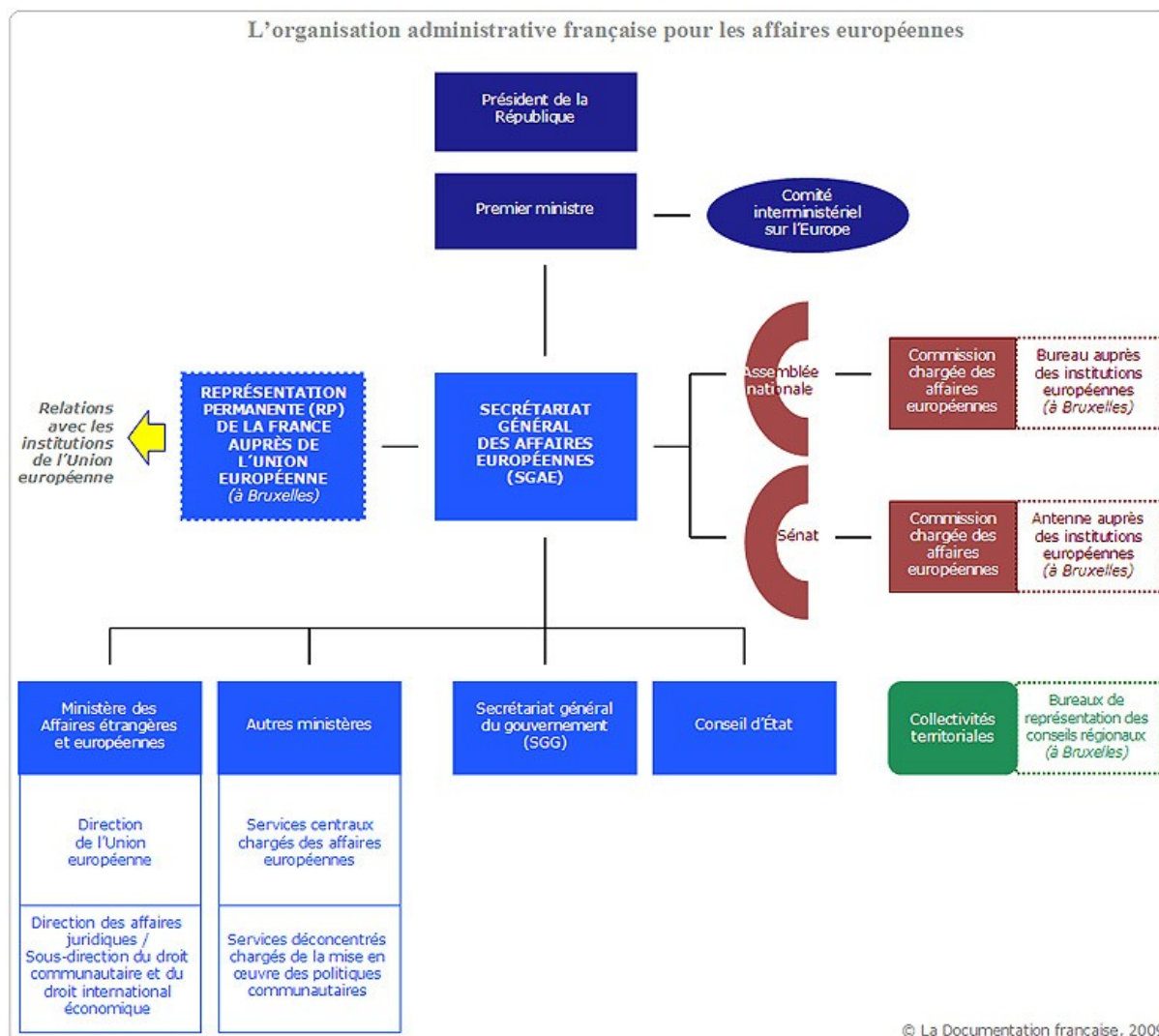
- pré-enquête afin d'élaborer des hypothèses, notamment grâce à quelques entretiens exploratoires ; construction d'une trame d'entretien ;
- étude des organigrammes pour l'identification des agents à rencontrer ;
- entretiens semi-directifs avec des agents en poste dans des structures européennes et de coordination interministérielle : Commission européenne, Représentation permanente, Secrétariat général des affaires européennes ;
- entretiens semi-directifs avec des agents des administrations centrales, des établissements publics et des services déconcentrés du MAAP ;
- partant de ces premiers travaux et d'une analyse documentaire (organigrammes, fiches de poste, rapports parlementaires), recensement et cartographie des métiers exercés par les personnels ;
- identification des missions, des activités exercées, avec quelles compétences, quels points de vigilance ; rédaction des fiches d'emploi-types identifiés ;
- ajustement par mise en commun en « atelier métier » ;
- validation finale par le comité de pilotage.

Les trois objectifs énoncés par le comité de pilotage ont été retenus pour structurer le rapport en trois chapitres. Le premier chapitre, la cartographie du champ communautaire présente les structures dans lesquelles le MAAP est investi en matière d'affectation du personnel. Le deuxième chapitre décrit les emplois-types avec les parcours professionnels et propose une définition de ces emplois. Enfin, le troisième chapitre restitue les propositions entendues tout au long de l'étude en matière de gestion des ressources humaines.

1. Cartographie du champ communautaire

1.1. Les structures et les missions à dimension européenne dans l'administration française

L'organisation administrative française pour les affaires européennes est représentée dans le tableau ci-dessous² :



Le MAAP est bien présent dans les différentes strates car il dispose d'agents à la représentation permanente, au secrétariat général des affaires européennes et, bien sûr, au sein de ses services d'administration centrale et des établissements publics placés sous sa tutelle ainsi que dans les services déconcentrés.

2 <http://www.ladocumentationfrancaise.fr/dossiers/administration-francaise-europe/organisation-administrative-francaise.shtml>

1.1.1. La Représentation permanente

La Représentation permanente de la France auprès de l'Union européenne (RP), installée à Bruxelles, est une ambassade de France dont le rôle spécifique est de représenter le point de vue français dans toutes les réunions préparatoires aux sessions du Conseil des ministres, organe législatif de l'Union.

Le représentant permanent qui dirige la RP est ambassadeur. Sous son autorité travaillent des conseillers appartenant aux différents ministères concernés par les affaires spécialisées, dont l'agriculture. Le représentant permanent siège au Comité des représentants permanents (COREPER) qui se réunit de façon hebdomadaire et rassemble les 27 ambassadeurs des États membres et les services du Conseil et de la Commission afin de préparer les réunions des ministres.

Le Conseil « Agriculture et Pêche », animateur et décideur d'une des principales politiques intégrées de l'Union³, qui se réunit en principe tous les mois, est préparé directement par le Comité spécial Agriculture (CSA) pour tous les dossiers relevant de la PAC. Il s'agit d'une formation spécialisée du COREPER, au sein de laquelle le délégué agricole français est le porte-parole, qui se réunit un ou deux jours par semaine. Cette particularité donne une autonomie singulière au service agricole de la Représentation permanente.

Cinq agents du MAAP sont affectés à la Représentation permanente en 2009.

1.1.2. Le Secrétariat général des affaires européennes (SGAE)

Le Secrétariat général des affaires européennes (SGAE) est placé sous l'autorité du Premier ministre.

Ses principales missions sont la coordination entre les institutions françaises et les institutions européennes et l'élaboration des positions françaises sur les questions communautaires. Il veille à ce que la France s'exprime de manière cohérente dans tous les domaines. Pour cela, il a notamment les attributions suivantes⁴ :

3 L'autre grande politique intégrée est celle du commerce extérieur. Elle est également gérée au sein d'un comité spécial dit Comité de l'article 133, qui prépare les décisions du Conseil des ministres, réuni en formation « Commerce extérieur ».

4 Décret n° 2005-1283 du 17 octobre 2005 relatif au comité interministériel sur l'Europe et au secrétariat général des affaires européennes, JO 18 octobre 2005

- préparation des positions françaises au sein des institutions de l'UE et de l'OCDE, coordination interministérielle, transmission des instructions gouvernementales aux agents chargés de l'expression des positions françaises ;
- suivi interministériel de la transposition des directives et des décisions-cadres ;
- coordination du dispositif d'information du Parlement européen sur les positions de négociation ;
- coordination du dispositif interministériel du suivi de la présence française au sein des institutions européennes.

Huit agents du MAAP travaillent au SGAE au sein du bureau AGRAP (agriculture, alimentation, pêche) en février 2009.

1.1.3. L'administration centrale du MAAP

Les quatre directions techniques du MAAP disposent de personnels travaillant dans le champ communautaire.

La Direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires (DGPAAT) est très impliquée puisqu'elle est chargée, en plus de ses attributions liées à la PAC, d'une mission générale de préparation des positions du ministère en matière communautaire et de coordination des autres directions en matière de relations avec l'UE. La PAC, pilier de l'Europe, est négociée à partir de la DGPAAT et les activités « communautaires » sont présentes à tous les niveaux, au bureau de l'UE comme dans les bureaux « filière ».

La Direction générale de l'alimentation (DGAL) est également très concernée car la politique de l'alimentation est essentiellement communautaire.

La Direction des pêches maritimes et de l'aquaculture (DPMA) négocie la réglementation sur la pêche, secteur crucial avec notamment le problème de la gestion des quotas de pêche.

La Direction générale de l'enseignement et de la recherche (DGER) n'est pas dans la même situation. La politique de l'enseignement et de la recherche ne s'élabore pas dans un contexte réglementaire européen aussi prégnant. Il s'agit plutôt de coopération et de partenariat. Mais les experts scientifiques du MAAP participent aux programmes européens de recherche.

Au secrétariat général, le service de l'évaluation et de la statistique entre également dans le champ communautaire, une grande partie des enquêtes statistiques étant effectuée au sein d'un dispositif cadre européen.

Les bureaux chargés des affaires européennes

Il existe un bureau chargé des affaires européennes dans chaque direction technique : le bureau de l'Union européenne à la DGPAAT, le bureau des négociations communautaires et multilatérales à la DGAL, le bureau des relations européennes et de la coopération internationale de l'enseignement agricole à la DGER, le bureau des affaires européennes et internationales à la DPMA.

Le bureau de l'Union européenne à la DGPAAT a un rôle transversal par rapport aux autres directions puisqu'il est chargé de la coordination des relations avec les institutions européennes. C'est lui qui évalue et élabore la position du ministère et la défend au SGAE et à Bruxelles. C'est l'interface communautaire. Toutes les relations avec l'UE en matière agricole, alimentaire ou de pêche passent par ce bureau.

Les bureaux chargés des affaires européennes des autres directions techniques ont aussi des relations directes avec Bruxelles ; ils interviennent à deux niveaux : le premier en lien avec la DGPAAT porte sur la préparation de la réglementation : suivi des négociations, rédaction de la position française et défense des intérêts français dans leur secteur. Ces activités, coordonnées par le SGAE, sont destinées à préparer les conseils des ministres par la construction d'une position cohérente et harmonisée ayant intégré toutes les composantes en interministériel.

Le deuxième niveau est interne au MAAP : ils s'assurent de la transposition et du suivi au niveau national de la mise en œuvre des mesures adoptées.

En 2009, environ deux cents personnes travaillent directement dans le champ communautaire au sein des services centraux du MAAP.

1.1.4. Les établissements publics

FranceAgriMer

L'ordonnance du 25 mars 2009 créant FranceAgriMer⁵ attribue expressément à cet établissement public une fonction entrant dans le champ communautaire : « *mettre en œuvre les mesures communautaires afférentes à ses missions* » (article L. 621-3 du code rural). Mais le rôle de cet établissement va au-delà de l'exécution des politiques. Il a également une mission de veille économique, de renforcement de l'efficacité économique et de contribution à une politique de développement durable et de qualité qui entre dans le champ communautaire.

Avec la fusion de l'ensemble des offices agricoles au sein de FranceAgriMer, une nouvelle organisation du travail a été mise en place. Les relations avec les organismes européens qui étaient autrefois assurées dans tous les services sont aujourd'hui centralisées au sein de la mission Europe de FranceAgriMer qui participe au comité de gestion en qualité d'expert. Les agents en charge d'une politique entrant dans le champ communautaire sont ainsi sollicités pour apporter leur expertise dans la préparation et l'élaboration des textes réglementaires européens et surtout dans la mise en œuvre des politiques au moment de l'élaboration de la réglementation interne et des circulaires d'application nationales.

Les autres établissements publics

Les autres établissements publics sont principalement concernés par l'exécution des politiques communautaires. C'est le cas de l'agence de services et de paiement : « *l'agence a pour objet d'assurer la gestion administrative et financière d'aides publiques* » selon les termes de l'ordonnance du 25 mars 2009 précitée.

Dans leur domaine d'intervention, les établissements publics assurent un suivi des négociations, une veille réglementaire et certains assistent aux comités européens.

5 Ordonnance n°2009-325 du 25 mars 2009 relative à la création de l'Agence de services et de paiement et de l'établissement national des produits de l'agriculture et de la mer, JO du 27 mars 2009.

Ils sont parfois sollicités en qualité d'experts par le MAAP et aussi par la Commission. Dans ce cas, la relation n'est jamais directe ; les questions vont suivre le cheminement officiel : SGAE, MAAP avant d'arriver dans l'établissement public pour être étudiées. La réponse suit le même circuit en sens inverse.

1.2. Les agents du MAAP affectés dans une institution européenne : les END

Ne sont pas retenues ici les personnes qui ont été reçues à un concours européen, qui ont été formellement embauchées par les institutions européennes et qui sont rémunérées par l'Union.

Entrent dans ce champ les experts nationaux détachés (END)⁶ mis à disposition d'une institution européenne. Selon les termes de la circulaire du Premier ministre du 26 septembre 2006⁷ « *ils apportent aux institutions une expertise professionnelle de haut niveau* ». Cette circulaire souligne également leur intérêt pour la France : « *Leur présence favorise également l'usage de notre langue. Parallèlement, ces experts acquièrent au cours de leur mise à disposition une expérience des affaires communautaires et européennes dont ils peuvent faire profiter leur administration d'origine à leur retour.* »

L'idée de parcours professionnel est sous-jacente, il s'agit d'apporter une expertise tout en bénéficiant d'un retour sur investissement.

La circulaire précitée précise les critères d'éligibilité :

- une expérience professionnelle d'au moins trois ans à temps plein dans une fonction publique ;
- une expertise récente dans le domaine où se situe le poste ;
- une capacité à travailler dans une 2ème langue officielle de l'UE ;
- période de six ans entre deux postes d'END.

Les END, au MAAP appartiennent le plus souvent au corps des ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts ou à celui d'inspecteur de la santé publique vétérinaire, plus rarement à celui des attachés d'administration. Le recrutement dans les autres corps est exceptionnel. La Commission, principal bénéficiaire des END ne précise pas le niveau de recrutement. Elle le conditionne seulement par l'emploi préalable

6 Au sens du statut des fonctionnaires français, les END ne sont pas détachés, mais mis à disposition.

7 Circulaire du 26 septembre 2006 relative à la mise à disposition d'experts auprès des institutions européennes et échanges de fonctionnaires, J.O. n°226 du 29 septembre 2006

dans l'administration d'origine, pendant au moins 12 mois dans un cadre statutaire ou contractuel.⁸

La présélection des candidats associe les ministères d'origine, le secrétariat général des affaires européennes (SGAE) et la représentation permanente de la France auprès de l'UE (RP) :

- les ministères déterminent les domaines où ils ont intérêt à proposer un END ;
- les postes proposés par les institutions européennes sont diffusés sur internet ;
- le SGAE détermine, en lien avec la RP et les ministères, les postes pour lesquels une candidature française est utile ;
- les postes sont mis en ligne sur le site du SGAE ;
- un coordonnateur d'END, par ministère, diffuse les fiches de poste et recueille les candidatures ;
- le coordonnateur vérifie la qualité de la candidature, s'assure de la disponibilité budgétaire et de l'accord de la hiérarchie et transmet la candidature au SGAE ;
- le SGAE centralise les candidatures, les valide et les transmet à la RP qui les fait parvenir aux institutions ;
- les institutions sélectionnent les candidats après audition.

Une position ambiguë entre hiérarchie institutionnelle et hiérarchie fonctionnelle

L'END est mis à disposition : *« la mise à disposition est la situation du fonctionnaire qui demeure dans son corps d'origine, est réputé occuper son emploi, continue à percevoir la rémunération correspondante, mais qui exerce des fonctions hors du service où il a vocation à servir »*.⁹

Son ministère d'origine a défini les domaines prioritaires sur lesquels il travaille, il a participé à son recrutement, il continue à le payer, il lui attribue sa note administrative mais il est placé sous l'autorité d'une institution européenne et ses activités doivent s'exercer dans l'intérêt de l'UE : *« l'END doit s'acquitter de ses fonctions et régler sa conduite en ayant uniquement en vue les intérêts des Communautés, sans solliciter ni accepter d'instructions d'aucun gouvernement, autorité, organisation ou personne extérieure à la Commission. Il remplit les tâches qui lui sont confiées de manière objective et impartiale et dans le respect de son*

8 Décision de la Commission du 12.11.2008 relative au régime applicable aux experts nationaux détachés et aux experts nationaux en formation professionnelle auprès des services de la Commission

9 Article 41 loi du 11 janvier 1984 portant dispositions statutaires relatives à la fonction publique de l'État

devoir de loyauté envers les Communautés. »¹⁰

Ce positionnement, entre une administration d'origine dans laquelle il est appelé à retourner à moyen terme (le « détachement » dure quatre ans au maximum) et une institution d'accueil à laquelle il se consacre, se répercute sur l'ambivalence de ses missions. Il est expert et doit exercer ses activités dans l'intérêt européen en se dégageant des intérêts particuliers de son État d'origine.

Lors des entretiens, plusieurs END nous ont pourtant cité « *défendre les intérêts de la France* » comme une de leurs missions. C'est un point qui a fait débat : la Commission européenne étant, par nature, l'institution qui incarne l'intérêt de l'UE, il n'est pas concevable qu'une partie des agents qui y travaillent défendent les intérêts nationaux. Mais, comme l'a fait remarquer un cadre du MAAP, « *quel que soit son positionnement en France ou à Bruxelles on défend une politique intégrée* ».

Onze agents du MAAP sont des END (décembre 2008) :

- un agent à la commission du commerce international du Parlement européen ;
- neuf agents dépendent de la Commission ;
 - deux agents à la direction générale environnement ;
 - trois agents à la direction générale santé et consommateurs ;
 - deux agents à la direction générale agriculture et développement rural ;
 - un agent à la direction développement ;
 - un agent à EuropAid ;
- un agent à l'autorité européenne de sécurité des aliments.

La France occupe le plus de postes d'END devant l'Allemagne et le Royaume-Uni. Elle comptait 214 END sur près de 1 500 en septembre 2008, dont 164 sur environ 1 150 à la Commission.¹¹

10 Décision de la Commission du 12.11.2008, article 7

11 Les administrations qui « consomment » le plus d'END sont logiquement les plus impliquées dans la dimension européenne. En tête, le ministère chargé de l'Économie comptait 38 END en septembre 2008, dont 12 de la direction générale de la Concurrence, de la Consommation et de la Répression des fraudes (DGCCRF). Il devance le ministère de la Défense (27 END), qui met ses officiers à disposition du Secrétariat général du Conseil de l'UE (SGCUE) de manière à constituer l'état-major de l'UE, suivi des ministères des Affaires étrangères et européennes (24 END) et de l'Écologie (22 END).

1.3. Les services déconcentrés : le contexte européen identifié plus que l'activité

Autant les premiers entretiens que les premiers échanges au sein du comité de pilotage ont montré que le MAAP dispose d'une dimension communautaire affichée dans les organigrammes et ancrée dans les pratiques. Mais cette dimension ne se traduit pas dans les activités de la même façon en administration centrale et dans les services déconcentrés.

Une première différence apparaît à travers les intitulés des structures. La dimension européenne est visible dans les organigrammes du niveau central avec la sous-direction des affaires européennes au service des relations internationales au sein de la DGPAAT ou encore, le bureau des négociations communautaires et multilatérales à la DGAL, le bureau des relations européennes et de la coopération internationale de l'enseignement agricole à la DGER, le bureau des affaires européennes et internationales au sein de la DPMA.

On ne trouve pas, en revanche, cette visibilité au niveau local. Que ce soit au niveau départemental ou au niveau régional, il n'y a pas d'affichage « Union européenne » dans les organigrammes, les services s'appellent « économie agricole », « eau », « environnement », « sécurité sanitaire des aliments »... et non, « politique agricole commune », « Natura 2000 », « paquet hygiène »...

Une deuxième différence apparaît dans les pratiques. Au niveau de l'administration centrale, le lien avec les institutions européennes est quotidien pour certains services ou agents dont l'activité s'inscrit dans cette dimension : c'est le cas par exemple des fonctions exercées pour suivre les organisations communes des marchés des filières économiques. Dans les services déconcentrés, le lien est rarement direct. Les services centraux servent d'intermédiaire.

L'Europe est un donneur d'ordre producteur de règlements, c'est aussi un financeur des politiques publiques : politique agricole, politique de la pêche, politique de la recherche universitaire ou un co-financeur, notamment pour les aides au développement rural. Ce contexte européen est connu, d'autant plus qu'une grande partie de la réglementation européenne s'applique directement : les instructions relatives à la PAC depuis l'origine, la réglementation relative à la sécurité sanitaire des aliments depuis la mise en œuvre des règlements du « paquet Hygiène » en 2006.

Mais cela ne paraît pas suffisant pour apporter un qualificatif de « communautaire » aux métiers. Pour les agents, il n'y a pas de différence entre l'exécution « communautaire » et l'exécution « nationale ». Il n'a pas été identifié de savoir-faire spécifique permettant de caractériser une activité « communautaire » à proprement parler. C'est pourquoi, dès les entretiens exploratoires, il a été possible d'écarter l'existence d'un métier communautaire spécifique en service déconcentré.

Les métiers dans les services déconcentrés ne seront donc pas approfondis. Comme il a été dit en introduction, leur étude existe par ailleurs. Cependant, les services déconcentrés resteront présents car les personnes interviewées ont bien identifié la nécessité d'une culture européenne pour tous les agents et l'utilité d'un passage « *sur le terrain* » pour parfaire ses compétences.

2. Étude des emplois-types « communautaires »

Le concept d'emploi-type désigne, selon la terminologie de l'OMM, un « *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* ».

2.1. Contexte des activités

Les activités des agents rencontrés dans les structures étudiées au présent chapitre sont rythmées par le fonctionnement communautaire. Il s'agit de préparer les travaux des différentes instances de travail en amont des décisions des Conseils des ministres européens, de la Commission ou du Parlement.

Les mots clés qui décrivent ces activités sont totalement partagés par les différents acteurs. On peut les organiser en trois grands groupes :

- le champ lexical du travail d'expert en réseau : coordination, collecte et synthèse, veille, consultation en interne, réseau, multilatéral, mécanisme communautaire, comitologie, expertise... ;
- le champ lexical du relationnel : porte-parole, présence, dialogue, négociation, alliance, interculturel, stratégie d'influence, compromis, interface, anticipation, réactivité... ;
- le champ lexical de l'écrit : note de synthèse, rédaction réglementaire, norme, éléments de langage...

Trois blocs d'activités relatifs au champ communautaire émergent de l'analyse et permettent de caractériser des sous-ensembles fonctionnels.

2.1.1. La légistique communautaire

Ce sont toutes les activités concourant à rédiger la réglementation ; le ministère chargé des finances traduit cette définition par « *méthode du bon rédacteur soucieux des effets concrets du droit et sachant aussi en apprécier la portée*¹² ». Cette définition montre l'enchaînement des activités qui s'exercent :

- en amont de la réglementation : il s'agit de recueillir l'avis et les positions des professionnels et autres partenaires, notamment des autres Etats membres ;

¹² Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, « *La légistique ou l'art de rédiger le droit* » (juin 2008), courrier juridique des finances et de l'industrie, numéro spécial, La documentation française

- pendant la rédaction : il faut, selon les termes d'un agent « *tenir la plume de la Commission* » ;
- en aval : c'est la transcription de la réglementation communautaire en droit interne en application des directives européennes mais également le suivi de la mise en œuvre nationale pour « reboucler » si une évolution s'avère nécessaire.

2.1.2. L'expertise technique et communautaire

Elle se reconnaît à trois niveaux :

- la connaissance technique et/ou scientifique d'une politique publique dans un des domaines d'intervention du MAAP: économie et politique agricoles, agronomie, marchés et filières, sécurité sanitaire des aliments, santé animale, développement, aménagement, gestion de l'eau, ... ;
- la connaissance fine de la gouvernance communautaire dans son domaine d'intervention et de façon élargie aux domaines en corrélation : fonctionnement des institutions, connaissance des jeux d'acteurs communautaires ;
- la connaissance du réseau contextuel : la position des autres États-membres, enjeux économiques, politiques et sociaux, lobbies, ...

2.1.3. La négociation et l'expression de la position française

« *Il faut beaucoup discuter* ». La discussion est une activité qui prend beaucoup de temps dans le champ communautaire. C'est un constat transversal aux structures et aux différents niveaux. Les personnes affectées dans une direction d'administration centrale précisent l'objectif : il s'agit de construire une stratégie en prenant en compte les intérêts des professionnels de la filière ; au niveau inter-étatique, il faut créer son réseau pour construire une stratégie d'alliance.

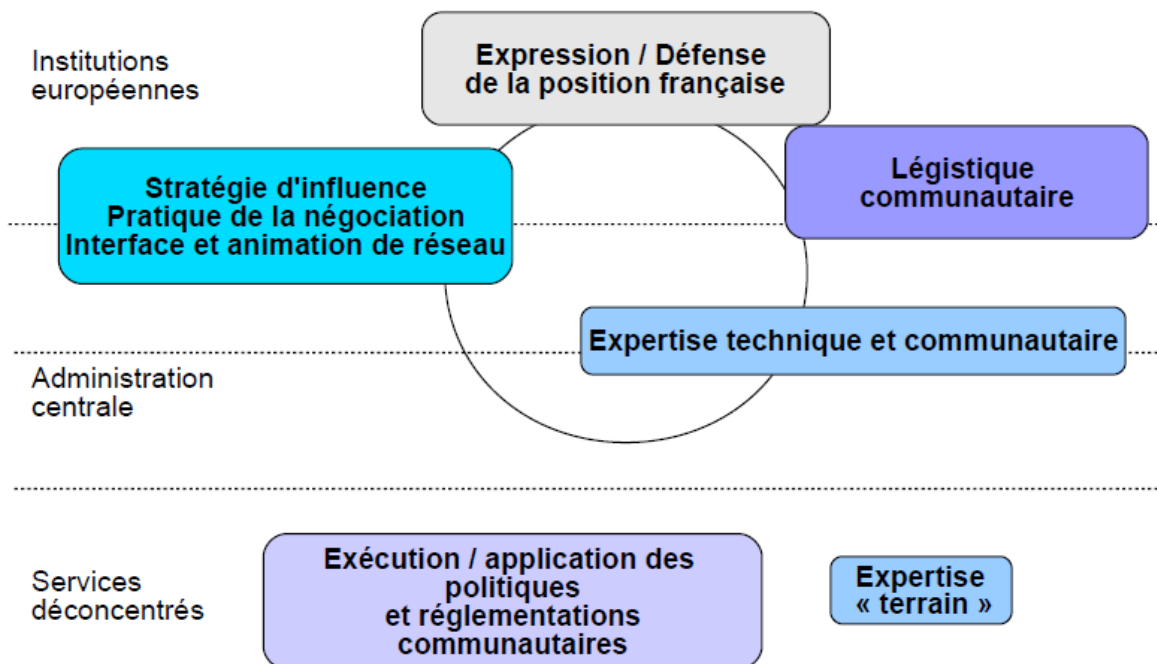
L'expression de la position française se fait dans les comités et groupes de travail du Conseil agriculture et pêche, de la Commission, voire du Parlement : « *on porte la politique du MAAP* », « *on porte la décision* », « *on la défend* », « *on défend les intérêts des professionnels* ».

La comitologie est une particularité juridique européenne. Ce terme recouvre l'ensemble des organisations techniques qui entourent la Commission pour la préparation de ses décisions. Ces comités, qui

assistent les institutions communautaires à tous les stades du processus de prise de décision, sont nombreux : environ 250 dont une bonne partie relève du régime agricole. Ils sont composés d'experts des administrations nationales, d'experts privés et de représentants des milieux professionnels. Il existe trois types de comités : les comités consultatifs, les comités de gestion et les comités de réglementation dont les avis sont contraignants pour la Commission.

La participation aux comités d'experts est un des éléments qui permet de connaître les interlocuteurs, de consolider son réseau et de construire des alliances.

Selon les termes d'un membre du comité de pilotage : « *Il s'agit d'un jeu d'acteurs particulier qui se joue à 27 États membres plus un partenaire spécifique, la Commission avec les traités comme règle du jeu* ».



2.2. Savoirs, savoir-faire techniques et savoir-faire relationnels

Les activités du MAAP dans le champ communautaire sont multidisciplinaires dans des domaines scientifiques et techniques et ont une nature le plus souvent juridique : préparation de la directive, du règlement. Il était logique qu'aux questions sur les connaissances, les agents fassent remonter des savoirs techniques, scientifiques et juridiques. Pourtant ce ne sont pas les connaissances disciplinaires qui sont venues en tête : ce sont tous les éléments de l'ordre du relationnel qui ont été cités comme les plus importants dans l'exercice de la fonction.

Des savoir-faire relationnels

C'est ce qui est mis en avant le plus souvent. Les personnes interviewées évoquent des capacités d'écoute, de compréhension des autres, d'aptitude à établir des contacts de confiance, l'aisance. Toutes ces qualités sont indispensables pour travailler dans un contexte multiculturel.

Les responsables de structure (notamment les chefs de bureau) remarquent que les compétences techniques et scientifiques existent dans une équipe de travail où se côtoient des ingénieurs, des vétérinaires, des administratifs avec différents profils. L'agent en lien direct avec l'Union européenne aura donc des ressources dans l'équipe sur le plan technique et juridique. Par contre, pour développer des relations interpersonnelles, c'est son savoir-faire relationnel qui sera important. C'est lui qui facilitera les contacts.

Des connaissances institutionnelles

Le deuxième élément mis en avant porte sur les connaissances institutionnelles : le rôle des institutions européennes, les rouages législatifs et réglementaires internes et communautaires, le schéma de la prise de décision. Ces éléments nécessitent l'appropriation fine d'un fonctionnement complexe au niveau européen, et également de s'intéresser au fonctionnement « national » des autres États membres pour avoir une bonne compréhension de leurs arguments et de leurs raisonnements, afin d'élaborer des stratégies d'alliance. Il s'agit d'adopter une culture européenne et d'acquérir des réflexes européens.

Des connaissances élargies

Une particularité du travail dans le cadre communautaire est la nécessité de connaître les politiques au-delà de son domaine spécifique : il faut analyser les répercussions des décisions dans son domaine mais aussi les conséquences économiques, écologiques, sociologiques qu'elles impliquent. Les disciplines s'appréhendent de manière liée.

Des connaissances disciplinaires : techniques, scientifiques, juridiques et contextuelles

Ces connaissances sont nécessaires pour un domaine spécifique dans le cas d'une activité d'expertise d'une politique publique du MAAP ou d'une filière économique. Selon le positionnement dans l'organigramme national ou communautaire et également selon l'étape du processus décisionnel, cette expertise peut être très pointue, ou au contraire très transversale : très pointue par exemple pour un chargé de mission qui doit connaître les aspects techniques ou économiques dans le détail à un moment où l'on rédige les textes ; transversale pour un représentant dans un comité de gestion qui intervient sur la finalisation d'un texte.

Des capacités rédactionnelles

La capacité à rédiger une note de synthèse technique destinée au ministre ou au cabinet dans un délai très court est indispensable ; elle se double souvent d'une capacité à rédiger en anglais.

La maîtrise de l'anglais

La question de la langue est sous-jacente, même si certains interlocuteurs de l'étude n'en parlent pas spontanément. L'anglais est devenu la langue de travail essentielle.

Elle est indispensable pour un travail inter-étatique mais aussi très utile quand on est dans un poste en administration centrale, que ce soit au sein d'un ministère ou d'un établissement public, car la plupart des textes arrivent en anglais avant la version française.

Une deuxième langue est particulièrement utile : l'espagnol à la DPMA puisque les problèmes liés à la pêche sont souvent en lien avec les États de langue espagnole ; l'allemand car l'Allemagne est notre principal partenaire économique. Les échanges peuvent avoir lieu en anglais mais c'est au préjudice des nuances. Lors des négociations, connaître plusieurs langues est donc un atout.

Une grande motivation

A tous les niveaux d'interventions les activités sont très prenantes et demandent une grande disponibilité, elles s'apparentent par moments à un véritable « *sacerdoce* » mais s'exercent dans des institutions de « *prestige* ».

Tous les personnels rencontrés dans le cadre de cette étude ont évoqué l'aspect motivant et enrichissant de leur « métier ». Deux éléments sont mis en avant comme source de motivation : le contexte multiculturel des activités et la participation aux choix d'orientations et aux décisions sur les politiques publiques :

- « *une fois qu'on y a goûté, c'est une expérience que l'on souhaite poursuivre ou renouveler* » ;
- « *j'aime travailler à l'international* » ;
- « *travailler sur l'Europe au quotidien* » ;
- « *influencer le cours des évènements* » ;
- « *être au cœur d'un processus démocratique à 27* ».

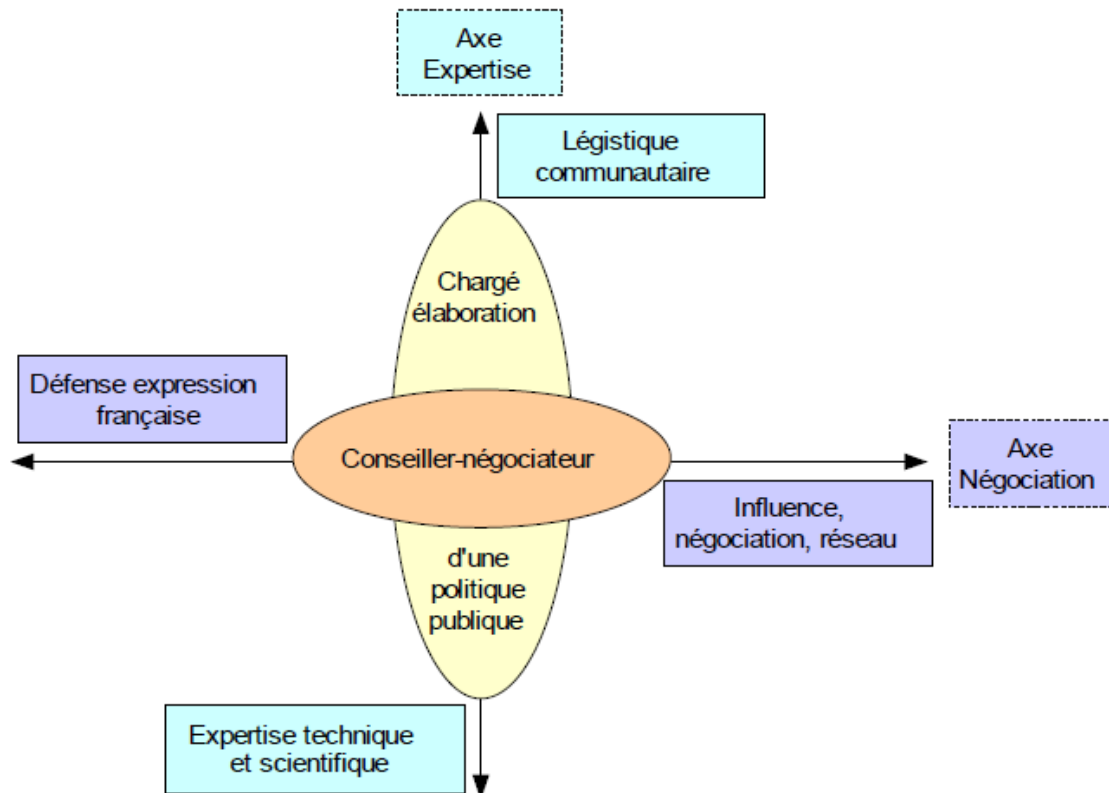
2.3. Deux emplois-types : expert et négociateur

L'une des hypothèses de départ était l'existence d'un « grand métier communautaire », intégrant une partie ou la totalité des phases de la chaîne d'expertise, de construction et de négociation des politiques communautaires, principalement mais pas seulement agricoles et qui pourrait être décliné en un ensemble d'activités.

L'analyse des entretiens ainsi que l'examen des fiches de poste ont permis de mettre en évidence que le métier communautaire se situait au milieu de deux axes répondant à deux logiques différentes.

Le premier axe correspond à la logique fonctionnelle : il met face à face le rôle technique et scientifique d'une part, le rôle juridique, la construction légistique, d'autre part.

Le deuxième axe correspond à une logique réticulaire : l'expression de la position française qui nécessite la construction de réseaux.



Pour construire les emplois-types, nous avons posé des questions sur la finalité. Quel service attend la hiérarchie des agents ? Quelle contribution est attendue par rapport à la mission ?

Les deux logiques de l'axe apparaissent : la logique fonctionnelle correspond à la technicité, c'est celui qui a la "Connaissance" c'est-à-dire l'expert, la logique réticulaire correspond à celui qui est au centre des réseaux, c'est-à-dire le négociateur.

Nous avons ainsi été amenés à identifier deux emplois-types :

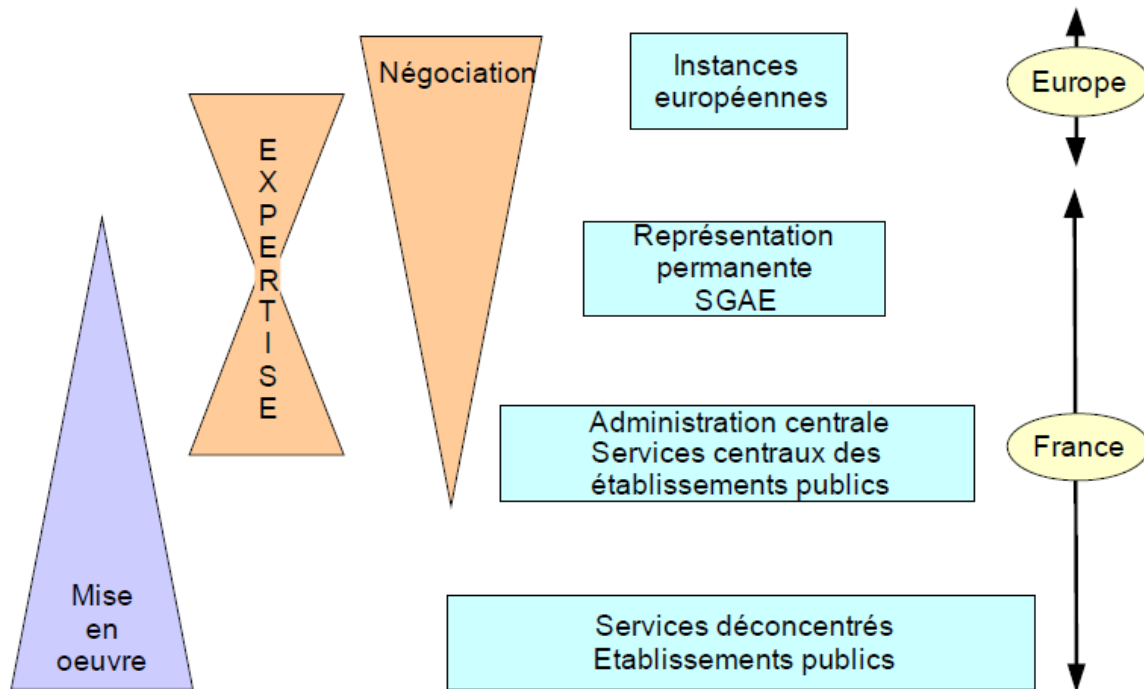
- chargé de l'élaboration d'une politique publique communautaire ;
- conseiller négociateur d'une politique publique communautaire.

Le chargé de l'élaboration d'une politique communautaire est l'expert, celui qui prépare ou construit la réglementation. Il a le savoir, la connaissance de la politique de son domaine dans le contexte spécifique du fonctionnement européen.

Le conseiller négociateur d'une politique publique communautaire est celui qui représente la France, qui soutient la position française. Il a des savoirs transversaux aux différentes politiques, connaît les interactions des réglementations en interdisciplinaire.

Les fiches métiers ont été établies pour ces deux emplois-types en adoptant le format du répertoire des métiers du ministère (*annexe 4*).

En reprenant la cartographie du premier chapitre, la schématisation de ces emplois-types au sein des structures peut être effectuée de la manière suivante :



Cependant la frontière entre les strates n'est pas hermétique les deux emplois peuvent être occupés à différents niveaux de la hiérarchie, ils peuvent être aussi assurés par une même personne.

2.4. Parcours professionnels : intermédiations, opportunités

L'inclination pour travailler dans un milieu interculturel remonte souvent à la formation initiale au cours de laquelle les étudiants ont eu l'occasion d'effectuer des stages au niveau international. Cependant, le premier poste est rarement occupé à Bruxelles. Au cours de la carrière, des points de passage paraissent obligatoires pour obtenir un poste en lien direct avec l'UE, d'autres paraissent souhaitables.

Exemples de parcours

Il n'existe pas de parcours types, beaucoup de personnes nous ont d'ailleurs signalé avoir « *un parcours atypique* ». Quelques exemples d'itinéraires ont été relatés :

- après l'institut national agronomique (INA-PG)¹³ : enseignant dans l'enseignement agricole, responsable de la gestion des aides aux agriculteurs au MAAP, chef du bureau de l'UE, sous-directeur ;
- après l'école nationale vétérinaire : chef d'un service hygiène alimentaire en service déconcentré, chargé de missions dans le domaine pharmaceutique à l'agence française de sécurité sanitaire des aliments (AFSSA), chargé de missions techniques au MAAP, chef du bureau chargé des affaires européennes dans une direction technique du MAAP ;
- après l'école nationale vétérinaire : coopération dans le domaine de la médecine tropicale, chargé de mission technique au MAAP, chef du bureau chargé des affaires européennes dans une direction technique du MAAP, délégué adjoint à la Représentation permanente de la France à Bruxelles ;
- après l'ENGREF¹³ : coopération en Afrique pour le ministère des affaires étrangères, chargé de missions pour les négociations sur l'organisation mondiale du commerce au MAAP, chef d'un bureau technique à la DGPAAT ;
- après l'ENGREF¹³ : bureau de l'UE à la DGPEI sur un poste d'économiste puis sur un poste plus axé négociation ;
- après un institut régional d'administration (IRA) : attaché administratif dans un office agricole, expert national à Bruxelles, attaché agricole dans un État membre de l'UE, retour à l'office agricole (devenu FranceAgriMer aujourd'hui).

Avant le poste communautaire

Le passage en administration centrale sur un poste en lien avec le milieu communautaire est indispensable. C'est là que l'on acquiert les connaissances indispensables en matière d'organisation administrative française et aussi européenne ainsi que sur les rouages de la prise de décision. Plus on a occupé des postes sur des secteurs différents, plus les connaissances diversifiées permettent d'assurer la négociation en tenant compte des différents intérêts, c'est-à-dire de manière transversale.

¹³ Aujourd'hui intégré dans AgroParisTech

Le passage en services déconcentrés a été cité comme utile mais non indispensable. Il est utile car il permet de prendre des décisions qui ne sont pas déconnectées du terrain. Il n'est pas indispensable car il n'apporte pas de connaissances supplémentaires d'après les entretiens. Cependant, les personnes qui ont eu un parcours en services déconcentrés sont celles qui le jugent le plus utile : « *C'est là que j'ai vu les problèmes* » ; « *J'y ai appris l'évaluation* ».

Après le poste communautaire

Le parcours communautaire ou international est facilitateur pour la carrière : il est indispensable pour obtenir un poste d'encadrement supérieur à l'administration centrale. Ce n'est pas une particularité du ministère de l'agriculture : la circulaire du premier ministre du 26 septembre 2006 relative aux END précise que le passage dans une institution européenne en qualité d'END s'inscrit dans « *une logique de parcours professionnel* » et que l'expérience « *doit être mise à profit par l'administration française* ».

On constate un parcours des services déconcentrés vers la centrale et vers le communautaire. Dans l'autre sens le retour se fait à l'administration centrale ou sur un poste à l'international plus rarement dans les services déconcentrés.

L'importance du réseau

Le réseau se crée par les relations professionnelles : la Représentation permanente a des liens étroits avec les END, le SGAE avec les services centraux des ministères qui sont aussi en relation avec les établissements publics.

Toutes les personnes rencontrées nous ont déclaré faire appel au réseau quand il s'agit de changer de poste. La démarche individuelle très volontariste est la pratique habituelle. Quand un agent souhaite une mobilité sur un poste en lien étroit avec l'UE, il contacte plutôt le chef du bureau de l'UE, les personnes avec qui il a été en relation de travail.

Les cadres sont conscients de leur rôle en matière de parcours professionnel : « *on essaie de valoriser les passages de ses collaborateurs, par exemple en leur trouvant des postes de chef de bureau* ».

Il y a méconnaissance de la gestion des ressources humaines réalisée par le secrétariat général : les personnes chargées de la gestion de la mobilité au service des ressources humaines, IGIR, IGOS, maintenant IGAPS sont, pour certaines personnes, complètement inconnues.

La gestion des retours vécue comme une non valorisation

Si l'unanimité se fait sur l'obligation d'y penser dès le départ, la pratique est vécue différemment par les personnes qui ne travaillent plus au sein du ministère et notamment les END qui ont le sentiment que le retour n'est pas prévu. C'est un sentiment partagé par les personnes qui sont sur un poste à l'international.

Pour les END, les services du Premier ministre ont prévu une « lettre de mise à disposition ». Elle a un double intérêt : préciser les objectifs poursuivis et donner les éléments sur le retour.

Pour le retour, les personnes souhaitent un poste d'un niveau au moins aussi élevé que le niveau du poste sur lequel elles étaient avant leur départ. Il arrive que des personnes aient un salaire (traitement plus primes) inférieur au retour que le salaire antérieur au départ.

La motivation et l'investissement au travail sont forts, ce sont des postes où la réactivité est obligatoire et où la disponibilité a tout son sens. Il y a donc une attente sur la carrière et, pour ceux qui ne trouvent pas un poste à leur convenance, de l'aigreur.

Du côté des services de gestion des ressources humaines, le ressenti est différent : les gestionnaires s'efforcent de tenir compte des compétences acquises mais cela n'est pas toujours possible. Les postes d'encadrement, qui sont le plus souvent demandés, diminuent et les dates de vacances de poste ne coïncident pas toujours avec les retours. *« Il faut accepter de prendre un poste transitoire en sachant que les mobilités peuvent être rapides »* conseille le service des ressources humaines.

3. Propositions

3.1. Vers une filière d'emplois stratégiques

L'affichage des politiques prioritaires et une mise en œuvre de la stratégie

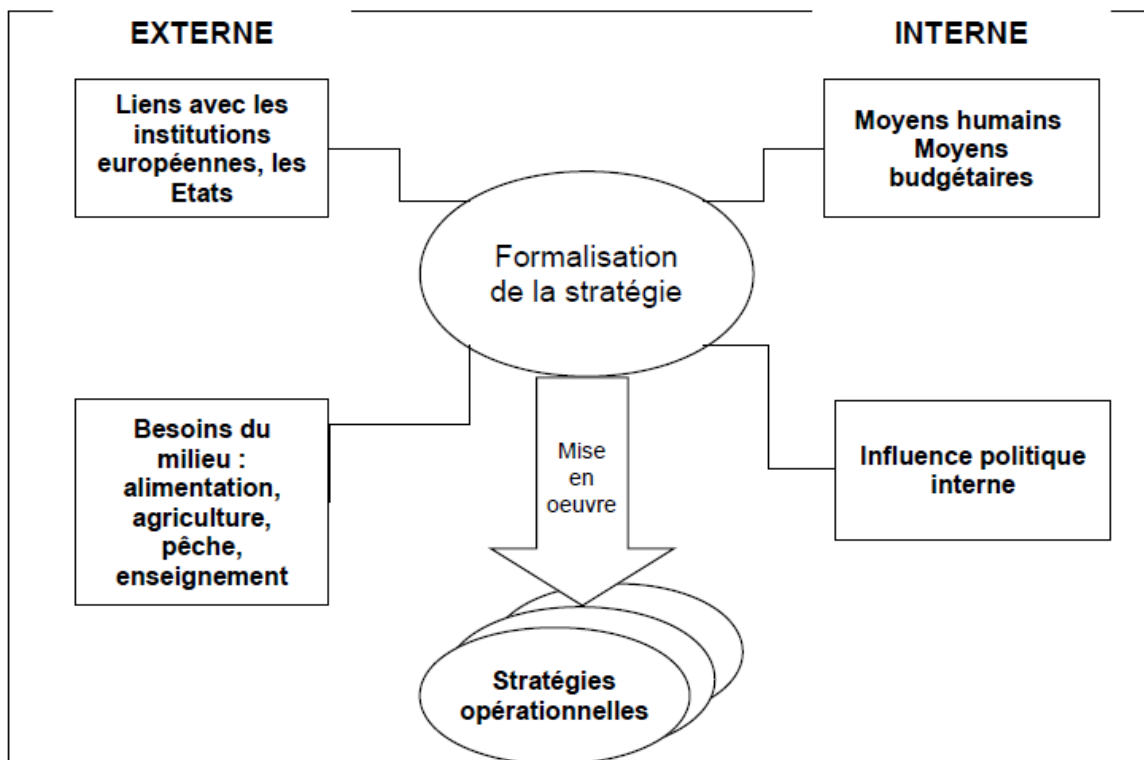
L'affichage des politiques prioritaires a souvent été cité comme suggestion d'amélioration par les personnes exerçant dans une mission « communautaire » et aussi par les gestionnaires de ressources humaines. Quels sont les domaines techniques ou politiques prioritaires ? Quelles sont les instances où il faut se positionner ? Quelle stratégie d'influence mettre en place ?

Ces questions peuvent surprendre. En effet, qu'elles exercent plutôt comme expert ou plutôt comme négociateur, les personnes entendues sont des spécialistes des politiques du MAAP. Elles ont mis en avant leurs connaissances des enjeux et politiques interdisciplinaires et sont à la source des prises de décision puisqu'elles apportent une expertise et/ou négocient avec les partenaires européens.

La faiblesse ne porte pas sur les politiques publiques mais plutôt sur la planification stratégique qui lui est associée. Celle-ci ne peut se construire de manière intuitive. Elle doit être formalisée au carrefour de facteurs externes et de facteurs internes :

- en externe, les politiques publiques vont s'élaborer à partir des besoins du milieu et la mise en œuvre stratégique va tenir compte des menaces et opportunités ; celles-ci proviennent du milieu agricole mais aussi des États membres avec qui il faudra composer ;
- en interne, en tenant compte des priorités politiques, il faudra agir avec les des moyens des services, moyens humains et budgétaires, des forces et faiblesses existants.

La stratégie est donc un processus qui nécessite une réflexion à moyen terme. Elle est sous la responsabilité de l'encadrement et/ou des membres du Cabinet et sa mise en œuvre est assurée dans les structures. Elle peut se schématiser de la manière suivante :



Une formalisation plus importante de la planification stratégique aurait un double intérêt. Elle faciliterait le dialogue de gestion entre le secrétariat général et les directions techniques en ce qui concerne les moyens en personnel. Elle permettrait aux agents de se positionner sur les postes prioritaires.

Privilégier les postes ayant un pouvoir d'influence

Le pouvoir d'influence est cité, par les agents, à la fois comme mission et comme activité. Il s'agit manifestement de l'intérêt professionnel primordial lié aux deux métiers étudiés. Ce n'est pas une particularité du MAAP. De manière générale, l'importance de la présence des fonctionnaires communautaires d'origine française est soulignée¹⁴.

Lors des entretiens, les choix de l'État français pour nommer des personnes ayant un pouvoir d'influence a été souvent commenté. La France s'investit au plus haut niveau de la hiérarchie : Jean-Claude Trichet à la Banque Centrale européenne, le conseiller d'État Jean-Paul Costa à la Cour européenne des droits de l'Homme, Pierre de Boissieu secrétaire général du Conseil et donc bras droit du Président

¹⁴ Voir notamment le rapport d'information déposé par la délégation de l'Assemblée nationale pour l'Union européenne le 12 mai 2004 sur la présence et l'influence de la France dans les institutions européennes, et présenté par M. Jacques FLOCH, Député.

permanent.... En plus de ces postes prestigieux, le niveau d'encadrement est privilégié au détriment des postes opérationnels.

Pourtant le pouvoir d'influence n'est pas toujours là où il se voit : « *un chef d'unité français qui travaille avec des personnes de culture anglo-saxonne ne remet pas en cause ses agents, il s'imprègne de leur culture* » constate un agent. Il est plus important de placer des personnes dans les postes où se définit la politique et dans les postes où les accords et la règle se construisent, où ils se rédigent. L'identification des postes où le droit communautaire se crée est donc primordiale.

Les entretiens ont fait remonter deux domaines dans lesquels le MAAP était peu représenté :

- les postes budgétaires et financiers, un agent a analysé le manque d'appétence pour ce type de postes contrairement aux Allemands ;
- le Parlement européen près duquel le MAAP ne dispose pas d'END. Pourtant, depuis le traité de Lisbonne, le Parlement a un pouvoir codécisionnel, il s'agirait ici d'accompagner l'évolution des institutions.

Pour exercer ce pouvoir d'influence, les qualités des français sont reconnues. D'après Laurent Fargues¹⁵ les atouts des français sont :

- « *le sens de l'intérêt général* »... ;
- « *la capacité à embrasser toutes les facettes d'un problème – économique et juridique bien sûr, mais aussi social, environnemental et politique* » ;
- « *le fameux esprit de synthèse des diplômés de Sciences-Po et de l'ENA* ».

Ce sont bien aussi les atouts apparus chez le personnel chargé d'une mission « communautaire ».

3.2. Développer les relations avec le lobbying

« *La Belgique est la capitale mondiale du lobbying* » constate le député Jacques Floch dans le rapport cité ci-dessus tout en regrettant le frein culturel de la France à l'égard du lobbying qui est souvent considéré comme « *contraire à l'éthique* ». Les lobbyistes sont pourtant reconnus dans l'UE et participent à l'élaboration de la norme juridique.

¹⁵ Laurent FARGUES, *Les hauts fonctionnaires français ont la cote*, 15 avril 2009, acteurs publics.com

Il décrit la capacité d'influence des lobbyistes. D'après lui, « *elle est liée à la maîtrise de certains atouts : une excellente connaissance du fonctionnement institutionnel, une bonne maîtrise technique des dossiers, la pratique de l'anglais et un carnet d'adresses multinational* ».

Un autre rapport parlementaire, celui de Jean Paul Charié ¹⁶ montre que le lobbying améliore la politique en rapprochant les acteurs publics et privés : « *une noble illustration de la démocratie vivante* ». Il incite à favoriser le lobbying au lieu de le craindre pour améliorer la politique. « *Le lobbying est un levier essentiel d'information, de proposition, de dialogue et donc, de prise de décision. Il aide à décider en donnant une meilleure connaissance des objectifs possibles, des conditions, des faisabilités, des conséquences.* »

Dans le domaine agricole européen, les organisations agricoles ont été présentes à Bruxelles dès le début de la construction européenne par le biais des comités consultatifs. Les agriculteurs se sont regroupés très rapidement : en 1958, création du comité des organisations professionnelles agricoles (COPA), en 1959, création du comité général de la coopération agricole de l'Union européenne (COGECA). Aujourd'hui, les organismes professionnels agricoles ayant une certaine importance sont représentés directement à Bruxelles.

Le frein culturel ne semble pas être de mise au MAAP. Plusieurs personnes ont cité dans leurs missions la défense des intérêts des professionnels ; et les relations avec les lobbyistes sont permanentes. Cela vient probablement des traditions de « cogestion » nationale mais aussi d'une volonté de la Commission européenne de coopérer avec les organismes professionnels.

Le lobbying peut intéresser le MAAP à double titre. D'abord un passage en disponibilité dans un lobby au cours de la carrière professionnelle est un moyen de parfaire les compétences. Les atouts des lobbyistes décrits ci-dessus sont les mêmes que les savoirs et savoir-faire des fonctionnaires sur un poste communautaire. Ils ont aussi une approche multiculturelle indispensable pour une stratégie d'influence. Le rapport parlementaire du député Jacques Floch souligne également leurs facultés d'anticipation et leur adaptation à l'institution près de laquelle ils travaillent, Commission, Parlement européen ou Conseil.

Ensuite, le lobbying est un relais efficace entre les institutions et la population. Il n'y a pas de gouvernement européen comme il existe un

16 Rapport n° 613 du 16 janvier 2008 sur le lobbying présenté par M. Jean Paul CHARIE

gouvernement national, il n'y a donc pas d'opposition similaire à celle que l'on rencontre au niveau national. Celle-ci apparaît seulement au niveau du Parlement européen quand il a un pouvoir de codécision. En conséquence, la prise de conscience des enjeux se fait le plus souvent au moment de la transposition des directives communautaires en droit interne alors que le débat devrait être antérieur à la prise de décision. L'administration a donc intérêt à maintenir des contacts avec le lobbying, vecteur pour sensibiliser l'opinion publique sur les politiques et pour faire remonter cette opinion près des décideurs.

3.3. Un parcours professionnalisant

Le parcours professionnalisant devrait être développé. Il s'agit d'organiser une suite d'emplois qui permette l'acquisition de compétences et apporte une valeur ajoutée aux structures. Créer des itinéraires qualifiants est un acte essentiel en matière de gestion des ressources humaines.

Quatre points clefs

Un parcours professionnalisant dans le domaine communautaire peut se concevoir en quatre étapes.

1) Connaissances du terrain

C'est essentiel pour développer la technicité mais aussi pour connaître les difficultés dans la mise en œuvre des politiques. L'apprentissage du terrain peut être acquis dans les services déconcentrés, dans les établissements publics mais aussi par un passage en collectivités territoriales qui ont un rôle important en matière d'aménagement et d'équipements publics. Dans ce dernier cas, la procédure du détachement doit être mise en œuvre. En début de carrière elle est rarement souhaitée. Pourtant elle permet de compléter la formation initiale par des compétences utiles au MAAP quand il s'agit de mettre en œuvre les politiques.

Le détachement et la disponibilité devraient donc être facilités et non pénalisants, ce qui a été signalé lors des entretiens. Les suggestions de parcours émises lors des entretiens ont presque toutes été suivies de craintes sur les retours : *« Il y a des choses à faire : parcours dans le privé par exemple, mais déjà mon retour d'une autre administration n'était pas évident même si l'IGIR disait qu'il serait valorisé »*.

2) Acquisition d'expertise d'un domaine technique ou d'une politique publique

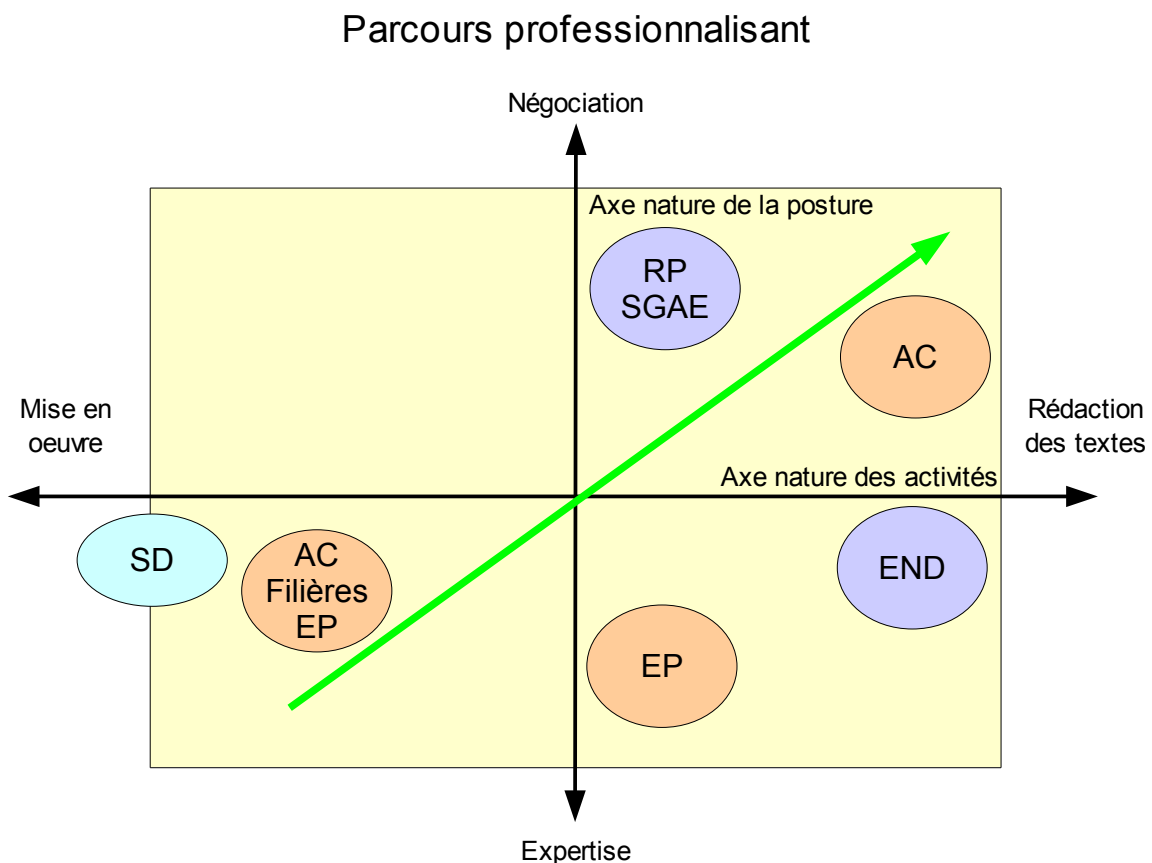
Elle peut aussi s'acquérir en détachement mais également en services déconcentrés, établissements publics et surtout en administration centrale en ce qui concerne les politiques publiques.

3) Acquisition des connaissances de la gouvernance européenne

Le passage en administration centrale est indispensable pour cette acquisition. Il permet de comprendre les rouages internes pour la prise de décision ainsi que les rouages communautaires. C'est aussi le cas des postes dans une institution communautaire, au SGAE et à la RP.

4) Acquisition de savoir-faire en matière de négociation

La négociation fait autant appel à des qualités humaines qu'à un apprentissage. Cependant le passage en administration centrale sur un poste en lien avec l'UE est indispensable car il permet d'être « initié à la stratégie d'alliance » selon les termes d'un négociateur.



Certes, il n'est pas indispensable de passer par ces quatre étapes pour être un bon expert ou un bon négociateur. « *Un schéma type ne remplace pas la motivation* » selon les termes d'un cadre. Quelques personnes ont précisé que la connaissance du terrain pouvait

s'apprendre par un séjour de courte durée en service déconcentré ou par un stage pratique. Les qualités humaines qui sont essentielles dans les métiers communautaires relèvent plus de l'éducation que d'un apprentissage. L'essentiel est de s'assurer de la maîtrise de ces points.

Et la suite de la carrière ?

C'est le principal problème soulevé, nous l'avons vu ci-dessus. Est-ce une gestion humaine efficace de nommer un agent ayant développé une technicité et un réseau, dans une DDEA où la mise en œuvre de son expertise sera limitée ? L'attente de l'agent après un poste communautaire est, soit de continuer sur un poste international, soit d'être nommé sur un poste de cadre mais ces deux types de postes sont limités. Les agents soulignent qu'avec la RGPP ils le sont de plus en plus.

Plusieurs personnes ont signalé l'intérêt de réaliser un bilan de compétences en cours de carrière. Il permet de faire le point avec une analyse de ses aptitudes, de ses compétences mais aussi de ses motivations.

Afin de rechercher une convergence entre les contraintes et objectifs des structures d'une part, et les projets d'évolution professionnelle d'autre part, trois pistes peuvent être privilégiées.

La première est la carrière internationale. Les qualités en matière de relations humaines dans un milieu interculturel et multilingue, la faculté de développer la réflexion dans un cadre multidisciplinaire sont des atouts pour poursuivre sa carrière en international (attaché agricole, coopération).

La deuxième est l'affectation sur un poste hiérarchique. Dans cette rubrique, se trouvent les postes de direction et de chef de bureau, mais aussi les postes de chef de projet ou directeur de projet. La gestion par projets est particulièrement efficace pour les projets innovants. Elle ne repose pas sur une hiérarchie pyramidale traditionnelle mais sur des relations transversales qui nécessitent des qualités et compétences en matière de savoir-faire relationnels.

La troisième piste est celle de l'expert référent. Cette expertise peut ne pas s'exercer à plein temps. L'expert-référent peut être affecté dans une structure et apporter, ponctuellement, son expertise là où elle est nécessaire : niveau national, international, interministériel, pour les collectivités, pour l'enseignement. Cependant l'expertise peut paraître

ingrate quand il n'y a pas de reconnaissance directe. L'évaluation de l'expertise ne peut être possible que par ses pairs. Comment la lier à une reconnaissance matérielle ? La question reste ouverte.

Contractualisation des parcours

La contractualisation des parcours a été souvent proposée lors des entretiens, elle existerait dans certains États-membres. Cependant elle pose deux problèmes :

- problème des disponibilités des postes aux retours mais vu le turnover, cela doit être possible à court ou au moins à moyen terme ;
- problème de la compétence d'encadrement, le retour étant le plus souvent souhaité sur un poste de sous-directeur ou chef de bureau, les entretiens d'évaluation devraient être l'occasion d'une réflexion sur sa capacité à encadrer, mais les personnes hors structure MAAP n'ont plus de supérieur direct pouvant mener ces entretiens, cela peut être aussi le rôle du réseau d'appui au parcours professionnel et aux structures (RAPS).

Une contractualisation ne doit cependant pas être trop figée, elle risque de limiter les initiatives. Lors des entretiens, les cadres n'ont pas souhaité ce formalisme.

La possibilité de projeter un parcours professionnel doit se faire dans une optique gagnant-gagnant. Pour les jeunes, c'est un élément primordial pour répondre à leurs aspirations : un volet international apparaît dans les établissements d'enseignement supérieur du MAAP, les jeunes fonctionnaires aspirent à mettre en pratique cet enseignement. Pour l'administration, un poste à Bruxelles, « *ce n'est pas philanthropique, on veut des bons relais* » selon les termes d'un cadre. Un retour sur investissement est attendu.

3.4. Un outil de GRH : le vivier communautaire

Ce vivier permettrait d'identifier et d'évaluer de manière quantitative et qualitative les personnes concernées. Il s'agit d'un outil qui existe de manière non formalisée : les candidatures sur des postes communautaires sont conservées par la personne chargée du suivi des agents au sein du bureau de l'UE à la DGPAAT.

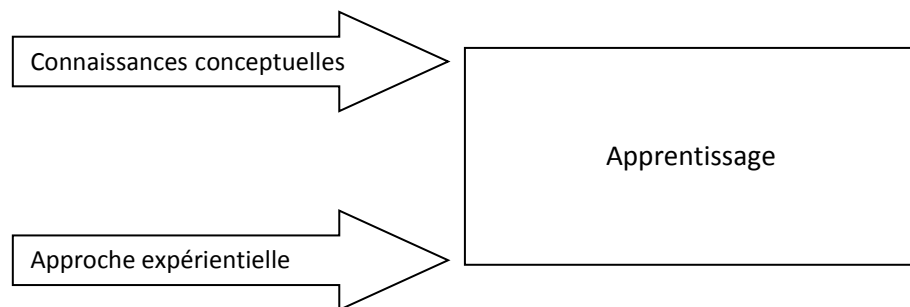
L'intérêt de développer un système de veille plus important est double : pour le MAAP, il s'agit d'un outil de gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences qui permettrait de connaître les

compétences disponibles. Pour les agents intéressés, le vivier permettrait de se faire connaître ce qui n'est pas évident quand on n'a pas son réseau.

Cependant, l'utilité de la constitution d'un fichier ne fait pas l'unanimité. Deux écueils sont à éviter. Le premier est celui de sa mise à jour. Le deuxième est de s'assurer de l'employabilité des personnes inscrites dans le vivier. Il devrait donc être suivi en lien étroit avec les personnes chargées des entretiens d'évaluation du personnel et placé sous la responsabilité de l'IGAPS dont la mission est d'apporter un appui aux personnes et aux structures.

3.5. Formation

Le domaine de la formation a déjà été abordé en développant le chapitre sur le parcours professionnalisant. Cette approche de valorisation des acquis de l'expérience est venue conforter des connaissances acquises en formation initiale. L'apprentissage a pu se construire par une confrontation des concepts théoriques et de l'expérience.



Cette double approche doit être poursuivie au sein d'une formation continuée.

Plusieurs modalités de mise en œuvre peuvent être développées :

- tutorat à la prise de fonction : construction d'un parcours spécifique en administration centrale MAAP ;
- stages de formation continue spécifiques : les établissements d'enseignement du MAAP et le Centre des études européennes de Strasbourg (CEES) notamment ont un éventail de stages ouverts aux fonctionnaires ;
- stages de courte durée dans les instances européennes : la Commission accepte des fonctionnaires en stage pour une durée de 3 à 6 mois ;
- échanges entre fonctions publiques d'État et européenne ;

- accueil de stagiaires des Communautés : l'accueil de fonctionnaires européens est prévue par une circulaire du Premier ministre ; la Commission, notamment, prévoit la possibilité de mettre à disposition ses agents pendant une durée de trois mois à deux ans, le ministère peut identifier des postes susceptibles de convenir.

Cette liste non exhaustive est proposée depuis plusieurs années. Il semble cependant que la finalisation des plans de formation n'est pas suffisante pour améliorer les dispositifs de formation.

Un état des lieux et des préconisations au niveau national

Ralph DASSA, directeur général de l'IGPDE, autrefois directeur du CEES, a réalisé un état des lieux de l'offre existante en matière de formation des fonctionnaires dans le domaine européen et formalisé de nombreuses préconisations¹⁷.

Il a remarqué que l'offre de formation était importante mais qu'elle n'était pas toujours adaptée à la demande, la logique des métiers et des fonctions n'étant pas toujours suffisamment prise en compte. « *Adapter l'offre à la demande* » doit être un réflexe des responsables de formation.

En matière de formation initiale, d'après Ralph DASSA, l'ENA est la seule école, au niveau des futurs dirigeants, qui a pris la mesure des enjeux liés à la formation en matière européenne. Il note cependant que les autres écoles ont un dispositif de formation communautaire. Il pense pourtant que la situation reste « *insatisfaisante* » en ce qui concerne les cadres intermédiaires.

Outre les améliorations en matière d'offre de formation et les innovations sur les modalités Ralph DASSA préconisait de :

- renforcer la politique de l'emploi des experts nationaux détachés ainsi que les échanges de fonctionnaires avec la Commission et les autres administrations européennes ;
- développer la pratique des stages dans un environnement européen pour les écoles d'application de la fonction publique ;
- encourager à la mobilité et aux échanges de fonctionnaires notamment en ce qui concerne les départs temporaires de fonctionnaires.

¹⁷ Ralph DASSA, *La formation aux enjeux européens des fonctionnaires et agents publics*, mars 2006

Beaucoup d'améliorations ont été apportées depuis la rédaction du rapport de Ralph DASSA. Il demeure cependant toujours d'actualité et les points suivants pourraient facilement être améliorés.

L'importance de l'analyse préalable au plan de formation

L'analyse des besoins préalable au plan de formation doit permettre d'identifier les objectifs, les points clefs, les priorités politiques. Deux éléments sont à mettre en évidence.

Le premier concerne le développement des réseaux. La formation, outre le développement des compétences est l'occasion de développer son réseau et celui-ci joue un rôle particulièrement important dans l'exercice des métiers communautaires. Certes, les relations interpersonnelles nouées dans les groupes de formation, en milieu de travail ou au cours des échanges sont sources puis participent à la vie du réseau. Mais pour que la formation conforte les réseaux il est nécessaire que l'analyse mette en avant la nature du réseau à développer.

Le deuxième concerne les compétences collectives. S'assurer que les compétences existent collectivement est un préalable. Ce ne sont pas les compétences individuelles qui comptent mais celles du groupe. Le turn-over rapide sur les postes (durée moyenne de trois ans), l'absence ou la courte durée de tuilage entre deux agents sur un poste ne permet pas d'acquérir le professionnalisme nécessaire pour mener à bien les missions au niveau d'un seul agent, la compétence repose donc sur le groupe.

En conséquence, le plan de formation doit être élaboré au niveau collectif. L'analyse des besoins doit croiser les objectifs stratégiques du MAAP avec les compétences existant dans les structures et ceci à tous les niveaux. Actuellement, le principe de subsidiarité appliqué entre le plan national de formation et les plans locaux dans les directions aboutit à une insuffisante réflexion, les uns pensant que ce n'est pas de leur ressort, les autres qu'ils n'ont pas les moyens. La satisfaction des demandes de formation passe donc par la recherche de stages existants en interne ou sur le marché.

La formation complémentaire par la recherche

La recherche n'a pas été souvent citée pour améliorer les compétences dans le cadre des métiers communautaires. Cependant son intérêt a été

mis en avant par toutes les personnes qui ont, à la fin de leur formation initiale, ou à un autre moment de leur carrière, exercé le métier de chercheur.

Le premier intérêt est d'apporter une reconnaissance internationale des savoirs à un niveau élevé qui a été mise en évidence dans une étude de l'OMM¹⁸. « *Le référencement international* » apporté par le titre de docteur donne toute légitimité dans les organisations internationales. Le ministère chargé de l'agriculture a initié la formation par la recherche avec les ingénieurs du génie rural, des eaux et des forêts (devenus ingénieurs des ponts, des eaux et des forêts), les possibilités sont ouvertes aux inspecteurs de santé publique vétérinaire et aux ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement.

En termes de savoir-faire relationnels attendus, l'étude montre qu'une formation complémentaire par la recherche apporte des qualités appréciables pour des métiers exercés dans un cadre multiculturel :

- « *culture du doute, de la remise en cause et de la controverse* ;
- *position de neutralité (sciences sociales), position d'objectivité (sciences dures)* ;
- *culture de la curiosité et de l'innovation* »
- importance de la mise en réseau...

Une généralisation de la formation dans le domaine européen

Une généralisation de la formation pour l'ensemble du personnel est particulièrement importante pour le personnel du MAAP qui travaille principalement dans un contexte européen, les besoins de formation se ressentent sur le plan de la réglementation et sur le financement de ses actions.

Elles permettent, d'après les chefs de service, non seulement d'acquérir des connaissances mais aussi de « *donner du sens à des procédures très techniques et très encadrées* » et ainsi de « *replacer l'action dans un grand ensemble évolutif* ».

Par ailleurs, dans certains types d'activités (élaboration des maquettes régionales FEADER/LEADER par exemple, ou encore mise en place de la politique de l'eau) les services déconcentrés sont pilotes et les agents ont besoin d'avoir un « *bon bagage* » pour être capables d'expliquer des logiques et des fonctionnements européens, en ayant « *le niveau et le*

¹⁸ Dominique COSTE, Jérôme COPPALE, *Les métiers de la recherche en interface avec les politiques publiques*, octobre 2007

recul nécessaire » selon les termes d'un directeur régional qui précise : « pour un Directeur ou un chef de service, en réunion de travail avec d'autres partenaires (collectivités territoriales, professionnels.), il faut savoir élever le niveau des interventions, un peu comme le ferait un préfet, pour donner de la perspective ; les chefs de service doivent parler Europe ».

3.6. La gestion des ressources humaines

Une gestion partagée entre service fonctionnel et service des ressources humaines

De manière générale, une bonne gestion des ressources humaines implique une collaboration entre les managers opérationnels et la fonction ressources humaines en ce qui concerne la gestion du personnel : le recrutement, la mobilité, la formation ou la constitution d'un vivier de compétences. Les métiers communautaires étant proches du politique nécessitent particulièrement cette collaboration.

Le processus décrit pour la mise en œuvre d'une stratégie politique se retrouve en stratégie de gestion des ressources humaines : les objectifs sont fixés par le politique, les orientations stratégiques doivent être établies en commun par les directions et par le service GRH. Les managers opérationnels sont les mieux placés pour l'évaluation des besoins futurs, le service GRH doit veiller à la bonne répartition des moyens entre les directions.

En matière d'activités, les managers opérationnels sont chargés de l'évaluation des agents y compris l'évaluation des compétences. Le service des ressources humaines, quant à lui, est chargé de la gestion des effectifs et est donc responsable des moyens en matière de personnel. Il a un rôle d'arbitre entre les directions pour répartir les moyens alloués.

Le secrétariat général a également un rôle opérationnel en ce qui concerne les activités transverses, c'est le cas de la formation continue, domaine dans lequel le principe de subsidiarité s'applique : ce qui ne peut être fait au niveau inférieur est mis en œuvre au niveau supérieur. L'analyse des besoins en formation est cependant du domaine des directions.

Gestion de « non proximité »

Les secrétariats généraux dans les services déconcentrés et les établissements publics, les missions d'affaires générales à la centrale assurent la gestion de proximité : suivi individuel des agents par la gestion des congés, notations, évaluations, primes, élaboration des plans de formation... La relation est personnalisée.

Le bureau de l'Union européenne à la DGPAAT assure partiellement cette mission en ce qui concerne les postes d'END. Cela n'est pas suffisant. Les personnes en poste à Bruxelles ou en France sur un poste hors MAAP se plaignent de perdre contact avec le service de gestion des ressources humaines. C'est d'ailleurs le cas, de manière générale, pour les personnes en poste à l'étranger ou en position de détachement.

Il existe des facilités de contact méconnues des agents. C'est le cas, par exemple, du support informatique Nocia sur lequel tous les appels à candidature paraissent ; c'est un outil accessible facilement par internet, même en dehors du réseau MAAP, mais peu de personnes le savent.

Différents plans pour améliorer la communication ont vu le jour au MAAP et au SGAE. Suite au départ des responsables de ces plans, beaucoup d'actions tombent. Le turn-over rapide sur les postes est peu compatible avec des projets conséquents : l'analyse des besoins en matière de communication, la mise au point d'outils et l'évaluation nécessitent un travail sur la durée.

L'outil informatique

Le développement d'un nouveau système d'informations des ressources humaines (AGORHA) devrait permettre une amélioration de la gestion. La gestion des compétences en est un des objectifs, cela devrait faciliter une gestion prévisionnelle des emplois et faciliter la mise en adéquation des profils et des postes ainsi que la mise à jour d'un vivier.

Pour que ce nouveau système soit performant il est nécessaire de prendre des précautions en matière de saisie¹⁹.

19 Une difficulté rencontrée lors de cette étude illustre l'importance de la saisie : retrouver les agents en poste à la Commission européenne sur le logiciel épécéa. Leur affectation peut être Commission ou CEE Bruxelles ; cela ne facilite pas les statistiques. Les gestionnaires doivent être sensibilisés sur l'intérêt d'une bonne formulation et la mise en place d'une démarche qualité serait utile.

Vers une gestion par les compétences

Même si les appels à candidature ne sont plus systématiquement ciblés par corps comme cela se pratiquait autrefois, certaines personnes se sentent exclues sur des postes qui seraient « réservés » au personnel appartenant au corps des ingénieurs des ponts, des eaux et ds forêts. La question du niveau du recrutement se pose.

Cette question a également été soulevée par un cadre qui pense que les postes non stratégiques, comme END, devraient être occupés par des ingénieurs ou attachés plutôt que par du personnel de niveau A+ (cadres supérieurs). Cela apporterait une dimension internationale aux compétences des agents de catégorie A (cadres).

Conclusion

Les questions européennes occupent une place centrale au ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche. Première politique de l'Union européenne, la politique agricole commune a nécessité un investissement humain au sein des institutions européennes et au sein même du ministère. Le développement de la politique de la pêche, de celle de la protection sanitaire des aliments et l'importance prise par les questions environnementales ont conforté la nécessité de disposer de professionnels des affaires européennes, experts dans les domaines juridique, économique, scientifique, technique, capables de s'exprimer dans deux ou trois langues européennes et de négocier dans un contexte interculturel.

Aujourd'hui la question de l'après 2013 se pose. Ce sera le terme de la période de programmation budgétaire européenne. Les professionnels agricoles s'inquiètent de la pérennité du budget, la PAC n'étant plus considérée comme le ciment de l'Europe.

La réflexion a été lancée par la Direction générale de l'agriculture et du développement rural de la Commission européenne²⁰. Les débats portent sur le budget attribué à l'agriculture mais aussi sur les orientations de la politique agricole. Les enjeux en matière agricole ne sont plus seulement liés à la production mais à la sécurité alimentaire, à la protection des ressources naturelles, à la lutte contre le changement climatique, au développement rural et à l'emploi.

Ces enjeux étant cruciaux pour l'ensemble de la société, il est légitime de penser que les métiers entrant dans le champ communautaire ont un large avenir.

20 http://ec.europa.eu/agriculture/cap-post-2013/debate/index_fr.htm

Annexes

1. Lettre de mission
2. Note de problématique
3. Composition du groupe d'étude de la filière d'emplois
4. Fiches d'emploi-types :
 - structure d'une fiche
 - chargé(e) de l'élaboration d'une politique publique communautaire
 - conseiller négociateur d'une politique publique communautaire
5. Liste des personnes ayant contribué à l'étude
6. Bibliographie
7. Sigles utilisés
8. Liste des publications de l'OMM



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

**Observatoire des
Missions et des Métiers**

Jean-Baptiste DANIEL

Le Président

Président du comité de pilotage «Les métiers du MAP
dans le champ communautaire»

251, rue de Vaugirard
75732 Paris Cedex 15

Dossier suivi par :
Anne-Marie MITAUT

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

Objet : lettre de mission

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

Paris, le 23 JUIL. 2008

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

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage de l'étude « Les métiers du MAP dans le champ communautaire » et je vous en remercie vivement.

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

1. Champ

L'étude porte sur les métiers des personnels qui exercent principalement des activités de négociation et de représentation dans l'Union européenne. Il s'agit surtout d'agents de catégorie A en administration centrale.

2. Objectifs de l'étude

Il s'agit de rendre plus visibles les métiers exercés par les agents du MAP dans le champ communautaire en les décrivant et en identifiant les compétences professionnelles qu'ils mobilisent. Il s'agit de rechercher les compétences et les formations dont devront à l'avenir disposer les personnels appelés à servir dans le champ communautaire et quels types de parcours professionnels doivent être réclamés et encouragés par la gestion des ressources humaines.

3. Organisation des travaux

Vous animerez un comité de pilotage qui comprendra notamment des représentants des directions d'administration centrale et des personnalités extérieures au MAP. Ce comité 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 de l'appui de deux chargées d'études appartenant au réseau mis en place par l'OMM.

5. Production attendue

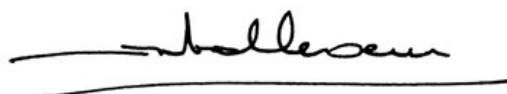
Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport reprenant les conclusions de l'étude (description des activités et des compétences et prospective quant à ces métiers) ainsi que d'un document de synthèse.

Des éléments du projet de rapport seront présentés, à intervalles réguliers, au comité de pilotage que vous réunirez.

6. Calendrier

Le délai pour l'aboutissement de l'étude est fixé à dix huit mois à compter de la première réunion du comité de pilotage prévue en septembre 2008.

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



Constant LECOEUR

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



Les métiers du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche (MAAP) dans le champ communautaire

Note de problématique

Il y a si longtemps que la politique agricole mise en œuvre par le MAAP est liée à la Communauté, désormais à l'Union européenne, que l'on serait tenté d'imaginer que tout ce que fait ou devrait faire le MAAP est dans ce champ.

Faut-il rappeler que la politique agricole est commune (la PAC) depuis l'origine de la CEE, que la politique de la pêche est également commune (PCP), et qu'elles sont d'ailleurs malheureusement les seules véritables politiques intégrées existant actuellement au niveau communautaire²¹.

Cependant, par delà cet aspect traditionnel communautaire du champ « agricole », les politiques communautaires se développent dans des domaines qui concernent d'autres champs de compétences du MAAP :

- d'une part les territoires ruraux, l'aménagement et le développement rural (deuxième pilier de la PAC), le développement agricole, la formation et le conseil aux agriculteurs ;
- d'autre part tout ce qui concerne la sécurité alimentaire, depuis la santé des plantes et des animaux jusqu'à la qualité de l'alimentation et à ses effets sur la santé humaine, au travers notamment de la responsabilité des producteurs et transformateurs (paquet hygiène).

Il va de soi que l'on ne peut évidemment considérer que tous les métiers du MAAP sont « dans le champ » de cette étude. L'objectif de celle-ci devra donc être de préciser les métiers qui sont effectivement dans son champ, à la fois par les activités (négociation, influence, représentation,

²¹ L'autre grande politique de l'Union, celle de la concurrence, ne fait pas l'objet d'un même dispositif intégré et laisse une large marge de manœuvre aux États membres.

élaboration, gestion) et par les compétences professionnelles mobilisées, puis, à partir de l'analyse des enjeux qui caractérisent ou vont caractériser leur exercice, de réfléchir aux compétences à acquérir en formation initiale et continue, et aux parcours professionnels à envisager, pour permettre au MAAP et à ses agents d'exercer leurs missions actuelles et futures dans les meilleures conditions. Et peut-être aussi de préciser, à l'intérieur de certains métiers, les spécificités qu'ils doivent acquérir ou développer pour s'inscrire « dans le champ communautaire ».

I - Les enjeux (dans le champ communautaire)

Longtemps figées, les politiques agricoles et de la pêche ont connu depuis les années 1990 de nombreuses remises à plat et « réformes » qui ont eu pour lignes de contrainte les effets de ces politiques sur leur environnement au sens large : l'écologie, bien sûr, mais aussi les marchés et les relations internationales, la santé humaine et animale, les finances publiques et le rôle de l'État ou de l'Union, et enfin tout ce qui concerne le développement durable. La stabilité des politiques est sans doute une caractéristique du passé. Maintenant il faut s'adapter en permanence, même si c'est parfois sans avoir pu mesurer concrètement les effets réels des politiques mises en place²².

Les évolutions futures de la PAC et de la PCP sont d'ailleurs déjà programmées puisqu'en tout état de cause la nécessité de prendre une décision sur le futur budget de l'Union à partir de 2014 nécessitera que soient arrêtées les nouvelles politiques « coûteuses », dont la PAC et la PCP, si possible avant cette date.

Les éléments suivants sont ceux qui paraissent aujourd'hui les plus susceptibles d'être pris en compte et d'influer sur ces nouvelles politiques :

- L'environnement et le développement durable : biodiversité, bioénergies, pollutions diffuses ou concentrées, eau et milieux naturels, chasse, pêche. La prise en compte des « empreintes écologiques » et des raisonnements basés sur le cycle de vie.
- La constitution d'une organisation commune de marchés (OCM) unique, le remplacement de la gestion des marchés par la gestion

²² C'est ainsi que depuis le début des années 1990, la PAC fait l'objet de réformes profondes tous les 4 ou 5 ans : 1992 : réforme de l'OCM des céréales, complétée en 1996 ; 2000 : grande réforme dite « à mi-parcours » ; 2003 : introduction du découplage et des primes uniques (DPU) ; 2008 : réforme de l'OCM du vin et bilan de santé ; 2013 : fin de l'exception budgétaire.

des aides et des risques, et des aides historiques par des aides à la surface et/ou aux projets, avec comme conséquence éventuelle une renationalisation de certains aspects des politiques agricoles.

- L'extension des problématiques des exploitations et structures agricoles à celles des territoires ruraux, et de celles des activités et entreprises agricoles et agroalimentaires à celles des activités non-agricoles mais rurales (deuxième pilier de la PAC).
- L'alimentation et la sécurité alimentaire, de la fourche à la fourchette, leurs effets sur la santé humaine et la problématique des équilibres nutritionnels, vus notamment du point de vue du principe de précaution, et de celui des groupes de pression, censés représenter les consommateurs, voire les citoyens.
- L'extension du rôle du Parlement européen²³, qui posera la question de l'apparition d'un véritable pouvoir démocratique dans une politique intégrée économique, vivante, territoriale et sécuritaire.
- L'économie européenne de la connaissance (Stratégie de Lisbonne) et sa traduction dans le champ du MAAP : enseignement, recherche et innovation, mais aussi conseil à l'agriculture et aux agriculteurs.
- Les relations internationales dans un monde ouvert et cacophonique, avec l'apparition possible d'une véritable politique extérieure de l'Union (traité de Lisbonne) : quel rôle pour l'agriculture et l'alimentation et la pêche ? Dans ce cadre se situe le débat sur agriculture, énergie et chimie verte, alimentation mondiale quantitative et qualitative.
- L'évolution du rôle de l'État (et du ministère de l'agriculture et de la pêche) en tant que gestionnaire pour le compte de l'Union européenne de politiques supranationales, avec les responsabilités en matière financière qui en résultent (cf. gestion de la PAC).

Au plan national, il faudra tenir compte des résultats et décisions de la RGPP²⁴, qui devraient être connus avant la fin de cette étude et qui seront notamment marqués par la fin de l'État tout-puissant, en des matières où pour autant il ne souhaite pas transférer ses pouvoirs à d'autres collectivités publiques, mais plutôt aux individus et aux

23 Même si l'application du Traité de Lisbonne est retardée du fait du refus de l'Irlande, l'évolution institutionnelle et politique de l'Union conduira à un renforcement dès 2009 du rôle du Parlement européen.

24 Révision générale des politiques publiques, qui conduit à une redéfinition et à un recentrage des missions et rôles de l'État.

entreprises, voire à des collectifs des uns et des autres, les interprofessions par exemple.

II – Le périmètre de l'étude

Les métiers concernés

Il s'agit en première approche de métiers orientés vers des fonctions d'études et analyses, d'élaboration de politiques, de négociation, de gestion, de mise en œuvre, de contrôle et d'évaluation.

Les personnels concernés sont des personnels de catégories A et A+, majoritairement en administration centrale (même s'il faudra s'interroger sur les éventuelles obligations de mobilité permettant d'acquérir l'expérience de la mise en œuvre) ou en détachement : ingénieurs du vivant, administratifs, agronomes, géographes, (ingénieurs) économistes, vétérinaires, médecins, communicants.

Première strate évidente : celle des agents qui sont « au contact » de « Bruxelles ». Il faudra naturellement en faire l'inventaire mais en première approche on peut dire que cela concerne :

- la quasi-totalité des bureaux de la nouvelle Direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires (DGPAAT),
- la quasi-totalité de la Direction générale de l'alimentation (DGAL),
- la quasi-totalité de la Direction des pêches maritimes et de l'aquaculture (DPMA),
- et des parties à définir de la DGER, du Service de la statistique et de la prospective et de la sous-direction budgétaire du secrétariat général,
- les fonctionnaires du MAAP au Secrétariat général pour les affaires européennes (SGAE) et à Bruxelles, et dans les ambassades auprès des États membres ou en négociation d'adhésion.

Deuxième strate : ceux qui ne sont pas fréquemment en contacts directs, mais qui travaillent en majorité dans le champ communautaire : les personnels des offices²⁵ et de l'agence unique de paiement (AUP), du CNASEA, de l'ONF, des Haras Nationaux, de l'INAO et d'autres établissements publics plus ou moins rattachés au MAAP (établissements d'enseignement supérieur, de recherche, agences sanitaires).

²⁵ La fusion des offices et le rassemblement des bureaux produits est une chance pour que le ministère et ses personnels se déploient hors des traditionnelles « filières » et abordent l'agriculture de façon plus transversale, et donc notamment puissent se réapproprier l'économie agricole et alimentaire.

Une question sera celle du degré d'inclusion des personnels des services déconcentrés du MAAP (DDAF, DDEA, DRAF, DDSV). Les métiers correspondants ont été en grande partie traités lors des études de l'OMM sur « les emplois des services d'économie agricole à l'épreuve de la nouvelle PAC » (octobre 2005) et sur « les métiers du contrôle et de l'inspection » (novembre 2007). Une partie de l'activité de ces services se situe désormais strictement dans l'application et la mise en œuvre de règlements communautaires. Et il faudra examiner l'intérêt éventuel d'expériences nationales dans les déroulements de carrière et les parcours professionnels orientés vers le champ communautaire.

III – L'objet de l'étude : les compétences et les parcours professionnels

Face aux enjeux rappelés ci-dessus, de quelles compétences et formations devront disposer les personnels appelés à servir dans le champ communautaire, et quels types de parcours professionnels doivent-ils être réclamés et encouragés par la gestion des ressources humaines ? Un des aspects de ces questions concerne la stratégie d'influence et de pénétration des institutions européennes : il s'agit en fait à la fois d'acquérir des compétences (et des carnets d'adresses) qui seront utiles au moment du retour dans un poste au MAAP, mais aussi de prendre part à l'élaboration des politiques communautaires en y introduisant les raisonnements et éléments qui caractérisent les positions françaises du MAAP.

L'analyse des activités devrait permettre de définir plusieurs types de métiers et de parcours associés, ou bien même des spécificités dans ces métiers ou ces parcours, qui mettront en jeu à des degrés divers des connaissances générales ou plus spécifiques du champ communautaire.

Il faudra d'ailleurs sans doute envisager ces parcours sur un mode dynamique avec si possible des allers-retours entre le national et le communautaire, mais aussi entre différents métiers.

IV – Méthodologie et déroulement de l'étude

Nous proposons de retenir le dispositif « classique » suivant :

- pré-enquête afin d'élaborer des hypothèses grâce à quelques entretiens exploratoires ;

- état des lieux des métiers exercés par les personnels, par recours à la bibliographie et aux interviews (des administrations, mais aussi de professionnels et personnalités) ;
- élaboration d'une analyse prospective avec un ou plusieurs scénarios possibles d'évolutions du cadre des métiers et fonctions, débouchant sur des éléments en matière de « produits et moyens » :
 - ✓ compétences et métiers,
 - ✓ parcours professionnels,
 - ✓ formations initiales et tout au long de la vie ;
- recommandations en fonction du ou des scénarios retenus par le Comité de pilotage.

Composition du groupe d'étude de la filière d'emplois

(structure d'affectation au moment de l'étude)

Président : Jean-Baptiste DANIEL, IGPEF au CGAAER

Membres :

Prénom Nom	Fonction	Structure
Stéphane LE MOING	Chef du Service des relations internationales	DGPAAT
Alain JACOTOT	Chargé de mission	DGPAAT
Olivier CATROU	Chef du bureau du vin	S/D des produits et marchés DGPAAT
Sylvain MAESTRACCI	Chef du bureau de l'Union européenne	DGPAAT
Didier RAT	Chargé de mission au bureau des sols et de l'eau	DGPAAT
Djamel DJEBBARI	Chargé de mission	S/D de la gouvernance DGPAAT
Loïc EVAÏN	Sous-directeur	Bureau des affaires sanitaires européennes et internationales DGAL
Pascal BERGERET	Adjoint	S/D de l'innovation - DGER
Cécile BIGOT	Sous-directrice	Bureau de l'aquaculture et de l'économie des pêches - DPMA
Pascale MARGOT-ROUGERIE	Chef du Service des relations humaines	SG - SRH
Christophe BLANC	Adjoint au chef de service	SG - Service de la statistique et de la prospective
Juliette FAIVRE	Expert national détaché (END)	Commission européenne
Isabelle CHMITELIN-CASSET	Président du groupement des DRAAF ou son représentant	DRAAF Centre
Sylvain MARTY	Président du groupement des DDAF ou son représentant	DDAF Maine et Loire
Marie GUITTARD	Représentant les IGIR	MAAP
Fabien BOVA	Directeur ou son représentant	FranceAgriMer
Michel FERRET	Chef de service	FranceAgriMer
Constant LECOEUR	Président	OMM
Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet	OMM
François GRANIER	Responsable des études	OMM
Isabelle PETIAU	Responsable des études	OMM

Personnalités qualifiées :

Prénom Nom	Fonction	Structure
Charles BRETTE	Ancien directeur général d'ARVALIS - Institut du Végétal	
Claude CHEREAU	Inspecteur général honoraire de l'agriculture	
François-Gilles LE THEULE	Directeur	Centre des études européennes de Strasbourg (CEES)
Alain SCRIBAN	Directeur des ressources humaines	Commission européenne

Chargées d'études :

Prénom NOM	Fonction	Structure
Marie-José ME-MOUGAMADOU	Consultante	
Sylvie VAREILLE	Inspecteur de la santé publique vétérinaire	DRAAF Rhône Alpes

Rappel des dates de réunion du comité de pilotage :

- 9 octobre 2008
- 19 mars 2009
- 22 septembre 2009

Structure d'une fiche

Fonction : Stratégique, Opérationnelle ou Support Filière d'emploi : Selon nomenclature MAAP	Secteur MAAP : Administration centrale Services territoriaux Établissements d'enseignement
---	--

Intitulé de l'emploi type : <div style="text-align: center;">Nom de l'emploi-type</div>	Code fiche : <div style="text-align: center;">Date de la fiche</div>
--	---

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

ACTIVITÉS PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • ...

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	
Savoir-faire	Connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • 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 PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Elles précisent des modalités de travail (ayant trait par exemple au contexte ou aux contraintes rencontrées).

TENDANCES D'ÉVOLUTION	
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi type
<ul style="list-style-type: none"> • 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. • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • L'impact cherche à préciser la nature de l'évolution que l'emploi-type aura à connaître : au plan qualitatif et au plan quantitatif • ...

EMPLOI-TYPE DE PROXIMITÉ	CORRESPONDANCE RIME
Emploi(s) du ministère proche(s).	Nom de l'emploi-référence du répertoire Interministériel des métiers de l'État (RIME), première édition de 2006. S'il y a une difficulté d'arrimage, celle-ci est indiquée par « réserve ».

Fonction : Stratégique Filière d'emploi : Négociation au sein de l'Union européenne	Secteur MAAP : Administration centrale
--	---

Intitulé de l'emploi type : Chargé(e) de l'élaboration d'une politique publique communautaire	Code fiche : □ Septembre 2009
---	----------------------------------

DÉFINITION SYNTHÉTIQUE	
Construit le cadre de compréhension et de débat propre à une filière ou une politique publique et à leur évolution pour élaborer la réglementation communautaire adéquate.	

ACTIVITÉS PRINCIPALES	
<p>Conception et élaboration :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer à la formulation de l'état des lieux ou des questions qui se posent pour un territoire, une population, un dispositif, une politique, une ambition, avec une vision à caractère systémique du jeu des acteurs en présence • Mettre en évidence des problématiques, élaborer des propositions de stratégie et des leviers d'action possibles • Suivre les évolutions du secteur concerné en interministériel le cas échéant, et les négociations qui s'y rattachent • Recenser et analyser les positions des professionnels • Rédiger des notes et des argumentaires notamment en perspective d'arbitrages interministériels • Participer à l'élaboration et la rédaction des textes réglementaires communautaires dans les instances concernées • ... <p>Veille, expertise :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Organiser l'observation et la veille stratégique à partir des problématiques repérées notamment commande et suivi des études économiques et scientifiques relatives au secteur concerné • Délivrer des expertises économiques, juridiques et/ou techniques pour différents acteurs et proposer des améliorations des dispositifs existants • Communiquer en interne les évolutions et les décisions propres au domaine pour assurer la réactivité de l'administration • Informer en interne et vers les milieux professionnels et autres partenaires concernés sur l'avancement des négociations pour assurer la cohérence des positions des acteurs français et mener des actions concertées 	

- ...
- Représentation :
- Participer à la représentation de la France dans les instances européennes ou internationales
 - Représenter de l'administration auprès des organisations professionnelles et interprofessionnelles
 - ...

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	
Savoir-faire	Connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Discerner les enjeux, anticiper et prendre des initiatives • Réagir rapidement à des demandes fréquentes et urgentes • Rédiger dans l'urgence des synthèses ou un argumentaire • Travailler en réseau et prendre en compte leur dimension européenne et internationale • Développer un réseau de partenaires pour mieux anticiper les évolutions et besoins du secteur • Savoir prendre en compte les atouts et les contraintes des filières (identifier les freins et les leviers) • Représenter et soutenir une position. • Maîtriser l'anglais (lu, écrit et parlé) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Droit national, communautaire et international, gouvernance communautaire, législative communautaire • Réglementations communautaires et nationales relatives au secteur concerné • Politiques du secteur concerné • Contexte économique du secteur concerné • Réseaux nationaux et internationaux spécialisés dans le domaine d'activité • ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Ces missions s'exercent dans les directions techniques du ministère (ou en tant qu'expert national détaché) et peuvent impliquer des contraintes liées à des déplacements fréquents. Forte disponibilité nécessaire.

TENDANCES D'ÉVOLUTION	
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi type
• Complexification des échanges et	• Augmentation de la technicité et

de l'évolution des marchés <ul style="list-style-type: none"> • Prise en compte des problèmes liés au contexte communautaire et à l'organisation des filières. • Augmentation de l'importance du rôle du Parlement • ... 	de l'obligation de l'inter-activité concernant les domaines, les phénomènes et les ressources <ul style="list-style-type: none"> • ...
---	---

EMPLOI-TYPE DE PROXIMITÉ	CORRESPONDANCE RIME
Conseiller négociateur d'une politique publique communautaire	Cadre sectoriel (p. 60)

Fonction : Stratégique Filière d'emploi : Négociation au sein de l'Union européenne	Secteur MAAP : Administration centrale
--	---

Intitulé de l'emploi type : Conseiller négociateur d'une politique publique communautaire	Code fiche : Septembre 2009
---	--------------------------------

DÉFINITION SYNTHÉTIQUE
Définit, représente et soutient la position française définie, au préalable, en concertation avec les administrations concernées (éventuellement en interministériel) dans les domaines de compétences du ministère.

ACTIVITÉS PRINCIPALES
<p>Conception :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Élaborer les positions françaises (en intra ou inter ministériel), en concertation avec les divers bureaux concernés, en vue des négociations européennes ou internationales dans toutes les phases de négociation • Préparer les fiches thématiques pour les rencontres bilatérales ou multilatérales • Participer à des réunions en vue d'harmoniser la position française • Rédiger des notes argumentaires à destination du cabinet du ministre ou de la représentation permanente • ... <p>Négociation :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Participer à des négociations sur la rédaction d'un texte, d'un appel à projet, ou l'adoption d'une position en séances plénières ou en format informel • Sensibiliser les services de la Commission et les autres États membres aux positions et projets français • Rédiger des notes d'information sur l'état d'avancement des négociations • ... <p>Veille :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Assurer la veille sur l'activité des groupes de négociation dans les différentes instances • ...

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	
Savoir-faire	Connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Discerner les enjeux, anticiper et prendre des initiatives • Rédiger dans l'urgence des synthèses et/ou un argumentaire • Travailler en milieu interculturel et en réseau et prendre en compte leur dimension européenne et internationale • Représenter et soutenir une position avec diplomatie • Maîtriser la prise de parole en public • Maîtriser la négociation interministérielle et à la coordination inter-services • Maîtriser l'anglais (lu, écrit et parlé) • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Droit communautaire et international • Éléments de marché, politique agricole commune, politique commerciale multilatérale de l'Union Européenne et règles contraignantes applicables aux politiques agricoles (notamment l'accord sur l'agriculture de l'Organisation Mondiale du Commerce) • Techniques dans le domaine concerné • Organisations communes des marchés et des enjeux sectoriels français (agriculture ou pêche) • Accords commerciaux avec les pays concernés • Réseaux nationaux et internationaux spécialisés • Deuxième langue (espagnol, allemand, ...) • ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
<p>Ces missions impliquent des contraintes importantes notamment horaires inhérentes à des déplacements fréquents parfois lointains. Forte disponibilité nécessaire.</p>

TENDANCES D'ÉVOLUTION	
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi type
<ul style="list-style-type: none"> • Complexification des échanges et de l'évolution des marchés • Prise en compte des problèmes liés au contexte communautaire et à l'organisation des filières • Augmentation de l'importance du rôle du Parlement • ... 	<p>Technicité croissante</p> <p>...</p>

EMPLOI-TYPE DE PROXIMITÉ	CORRESPONDANCE RIME
Chargé(e) de l'élaboration d'une politique publique communautaire	Conseiller négociateur (p. 62)

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

Prénom Nom	Fonction	Structure
Florence AILLERY	Chargée de mission	MAAP - DGPAAT Service de la production agricole Sous-direction des produits et marchés Bureau du lait, des produits laitiers et de la sélection animale
Pierre AUTISSIER	Chef de bureau	MAAP - DGER Service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Bureau des relations européennes et de la coopération internationale de l'enseignement agricole
Véronique BALMOND	Chargée de mission	MAAP - DGPAAT Service de la production agricole Sous-direction des produits et marchés Bureau des grandes cultures
Philippe BONNEAU	Directeur adjoint	AgroParisTech ENGREF
Catherine BRANELLEC	Gestionnaire	MAAP - DGPAAT Service des relations internationales Sous-direction des échanges internationaux Bureau des échanges et de la promotion
Jean CARLIOZ	Chef du secteur	SGAE Présence et influence françaises dans les institutions européennes
Catherine CHAPOUX	Chargée de mission	Commission européenne Direction générale santé et consommateurs
Hélène CHEVRETTE	Chef du service	FranceAgriMer Gestion des aides Aides communautaires spécifiques
Caroline COGNAULT	Déléguée adjointe aux affaires agricoles	Représentation permanente de la France près de l'U.E.
Emilie COLOMBO	Chargée de mission	FranceAgriMer Service International Mission Europe
Martine CONTI	Adjointe au chef de secteur	SGAE Présence et influence françaises dans les institutions européennes

Prénom Nom	Fonction	Structure
Stéphanie CROGUENNEC	Chef de bureau	MEEDDM Direction de l'eau et de la biodiversité Bureau des eaux souterraines et de la ressource en eau
Laurence DEFLESSELLE	Chef de service	DDEA du Finistère Service économie agricole
Marjorie DEROI	Chargée de mission	Commission européenne Direction générale agriculture
Djamel DJEBBARI	Chargé de mission	MAAP - DGPAAT Service des relations internationales Sous-direction de la gouvernance Bureau des contrôles
Eric DUFOUR	Chargé de mission	MAAP - DGER Service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation Bureau de la finalisation de la recherche
François DUMAS	Responsable pédagogique	Ecole nationale vétérinaire de LYON Formation initiale
Antoine ERHEL	Chargé de mission	MAAP - DGPAAT Service des relations internationales Sous-direction des affaires européennes Bureau de l'Union européenne
Juliette FAIVRE	Chargée de mission	Commission européenne Direction générale agriculture
Michel FERRET	Chef de service	FranceAgriMer Marchés, études et perspectives Service marchés et études de filières
Véronique FOUKS	Chef de service	INAO Service juridique et international
Cécile FUGGAZZA	Déléguée filière	FranceAgriMer Animation des filières
Sandrine GAUTIER	Chef de bureau	MEEDDM Secrétariat général Bureau du suivi du personnel à l'international
Christian GAY	Chargé de mission	MAAP – secrétariat général Service de la statistique et de la prospective Mission Europe et international
Danièle GRAL LEPAGE	Responsable de cellule	MAAP – secrétariat général IGIR de centrale Cellule mobilité

Prénom Nom	Fonction	Structure
Charlotte GRASTILLEUR	Chef de bureau	MAAP – DGAL Service de l'alimentation Sous-direction de la qualité de l'alimentation Chef du bureau de la législation alimentaire
Benjamin GREBOT	Chef de bureau	MEEDDM Direction de l'eau et de la biodiversité Bureau des polices de l'eau et de la nature
Joëlle GREGORJ	Chef de la mission	MAAP - DPMA Mission des affaires générales
Maria GUNTHER	Chargée de mission	Commission européenne Direction générale agriculture
Michel HELFTER	Chargé de mission	MAAP - DGPAAT Service des relations internationales
Frédéric HENNEQUIN	Chef de service	DDEA de Loire Atlantique Service économie agricole
Virginie JORISSEN	Sous-directrice	MAAP - DGPAAT Service des relations internationales Sous-direction des affaires européennes
Jean Pascal LANUIT	Rapporteur (ex chef du bureau de l'UE)	Cour des comptes
Pierre-Charles LEFEVRE	Chef de l'inspection	MAAP - DGPAAT Inspection générale pour la coopération internationale
Delphine LEGUERRIER	Chef de bureau	MAAP - DPMA Bureau des affaires européennes et internationales
Stéphane LE MOING	Chef de service	MAAP - DGPAAT Service des relations internationales
Sylvain MAESTRACCI	Chef de bureau	MAAP - DGPAAT Service des relations internationales Sous-direction des affaires européennes Bureau de l'Union européenne
Philippe MAGNE	Chargé de mission	MAAP - DGPAAT Service des relations internationales Sous-direction des affaires européennes Bureau de l'Union européenne

Prénom Nom	Fonction	Structure
Alexandre MARTINEZ	Chef de bureau	MAAP - DGPAAT Service de la production agricole Sous-direction des produits et marchés Bureau des fruits et légumes, de l'horticulture et des productions végétales spécialisées
Brigitte MAZOYER	Adjointe au chef de bureau	MAAP – secrétariat général Service des ressources humaines Bureau de la filière technique et de l'emploi contractuel
Jean Marie MOOG	Responsable gestion des aides	FranceAgriMer Délégation régionale Val de Loire
Sylvain NAULIN	Chargé de mission	MAAP - DGPAAT Service de la production agricole Sous-direction des produits et marchés Bureau du vin et des autres boissons
Jean-Pierre ORAND	Chef de bureau	MAAP - DGAL Service de la coordination des actions sanitaires Bureau des négociations communautaires et multilatérales
Gérard PATURAUD	Chef de la mission	MAAP – DGAL Mission des affaires générales
Juliette PRADE	Chargée de mission	MAAP - DGPAAT Service de la production agricole Sous-direction des entreprises agricoles Bureau des soutiens directs
Olivier PRUNAUX	Délégué adjoint aux affaires agricoles	Représentation permanente de la France près de l'U.E.
Sylvain REALLON	Chef de service	DRAAF Bretagne Service économie régionale
Anne RICHARD	Chef de service	DRAM Service des affaires économiques
Monique ROUSSELOT	Chef de la mission	MAAP - DGPAAT Mission des affaires générales
Florence SCARSI	Chef de la mission	FranceAgriMer Service International Mission Europe
Françoise SIMON	Chef de bureau	SGAE Bureau de l'agriculture, de l'alimentation et de la pêche
Pascaline TARDIVON	Chef de bureau	MEEDDM Secrétariat général Direction des ressources humaines Bureau opérationnel de la gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences

Bibliographie

CHARIÉ Jean-Paul (présenté par), « Rapport d'information sur le lobbying », Assemblée nationale, 16 janvier 2008

DASSA Ralph, « La formation aux enjeux européens des fonctionnaires et agents publics », La documentation française, mars 2006

FARGUES Laurent, « Les hauts fonctionnaires français ont la cote », acteurs publics.com, 15 avril 2009

FLOCH Jacques (présenté par), « Rapport d'information déposé par la délégation de l'Assemblée nationale pour l'Union européenne sur la présence et l'influence de la France dans les institutions européennes », Assemblée nationale, 12 mai 2004

COSTE Dominique et COPPALE Jérôme, « Les métiers de la recherche en interface avec les politiques publiques », OMM, octobre 2007

Ministère de l'économie, des finances et de l'emploi, « La légistique ou l'art de rédiger le droit », courrier juridique des finances et de l'industrie, numéro spécial, La documentation française, juin 2008

Sigles utilisés

CEES	Centre des études européennes de Strasbourg
COREPER	Comité des représentants permanents
CGAAER	Conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux
DGAL	Direction générale de l'alimentation
DPMA	Direction des pêches maritimes et de l'aquaculture
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DGPAAT	Direction générale des politiques agricole, agroalimentaire et des territoires
DGPEI	Direction générale des politiques européenne et internationale
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
END	Expert national détaché
EP	Établissement public
GRH	Gestion des ressources humaines
IGIR	Ingénieur général interrégional chargé de mission permanente d'inspection
IGOS	Ingénieur général chargé d'orientation et de suivi
IGAPS	Ingénieur/inspecteur général chargé d'appui aux parcours professionnels et au management des structures
IGPDE	Institut de la gestion publique et du développement économique
INAO	Institut national de l'origine et de la qualité
IRA	Institut régional d'administration
IGPEF	Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts
IPEF	Ingénieur des ponts, des eaux et des forêts
MAAP	Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche
MAE	Ministère des affaires étrangères
PAC	Politique agricole commune
PCP	Politique commune de la pêche
MEEDDM	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer
RAPS	Réseau d'appui aux parcours professionnels et au management des structures
RGPP	Révision générale des politiques publiques
RP	Représentation permanente de la France près de l'U.E.
SGAE	Secrétariat général des affaires européennes
UE	Union européenne

Publications antérieures de l'Observatoire des missions et des métiers

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Sylvie Vareille (DDSV Rhône), Alfred Gros (DRAF Auvergne) -
SYNTHESE OMM n° 1

Les métiers de la forêt et des milieux naturels : du métier historique de forestier vers des missions environnementales – novembre 2005
Nelly Mauchamp (CNRS/LISE), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 2**

Les métiers de la filière : Gestion financière & comptable – juin 2006
Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône), Gina Martinez (SG/MISC) - **SYNTHESE OMM n° 3**

Au service des dynamiques territoriales : des ingénieurs entre enseignement et politiques rurales – septembre 2006
Elisabeth Champalle (INFOMA), Dominique Ragot (DRAF Franche Comté), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 4**

Les services de la protection des végétaux : de nouveaux emplois pour de nouveaux défis – octobre 2006
Catherine André (DDSV de la Vendée), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 5**

Au carrefour de nouvelles demandes sociales : les recompositions des métiers de secrétaires et d'assistant(e)s – novembre 2006
Dominique Le Dily (FORMCO), Hélène Delahaye (doctorante, Université de Marne la Vallée), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 6**

Le parcours professionnel des cadres techniques du ministère de l'agriculture et de la pêche dans les collectivités territoriales – novembre 2006
Annie Soyeux (DGAL), Pascal Duchêne (INFOMA), Françoise Brunet (Cabinet Accessio) - **SYNTHESE OMM n° 7**

Mobilité en DRAF / DDAF : quelle gestion et quel développement des compétences ? – janvier 2007
Serge Barzucchetti (Adige Conseil), Martine Boury (DRAF Lorraine) - **SYNTHESE OMM n° 8**

Le développement des territoires ruraux : contributions des agents du ministère de l'agriculture – avril 2007
Juliette Faivre (DGFAR), Sylvie Kergreis (DGER), François Granier (OMM).- **SYNTHESE OMM n° 9**

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

Rebecca Akrich (DGAL), Elisabeth Champalle (INFOMA) - **SYNTHESE OMM n° 10**

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

Dominique Coste (DRAF/SFRD Lorraine), Jérôme Coppalle (ENSV Lyon) - **SYNTHESE OMM n° 11**

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

Jacques Bec (DRAF PACA et Corse), Alfred Gros (DRAF Auvergne), François Granier (OMM Paris), Jean-Jacques Renault (CGAAER) - **SYNTHESE OMM n° 12**

Diversification des parcours professionnels d'enseignants – novembre 2007

Bernard Chabbal (EPLEFPA Castelnaudary), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 13**

De la production à la valorisation des données – mai 2008

Françoise Holard (DRDAF Picardie), Sylvie Vareille (DDSV du Rhône), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 14**

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

Vers l'établissement d'enseignement numérique – novembre 2008

Roland Labregère (ENESAD Dijon), François Granier (OMM Paris) avec l'appui de Magali Bochew (étudiante - Université de Paris XIII) - **SYNTHESE OMM n° 15**

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

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

Vers un répertoire ministériel des métiers – avril 2009

François Rous (DRAAF Languedoc-Roussillon), Dominique Coste et Marie-José Leterme (consultantes), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 16**

Diversification des parcours professionnels des personnels de catégorie B technique – mai 2009

Laure Béguin (DGAL Paris), Pascal Duchêne (DIREN Lorraine), Serge Barzucchetti (Adige conseil) - **SYNTHESE OMM n° 17**

Les parcours professionnels des attachés d'administration – août 2009

Françoise Holard (DRAFF Picardie), Nathalie GUERSON (DDSV de la Drôme) François Granier (OMM Paris) – **SYNTHESE OMM n° 18**

Les enseignants et les formateurs de l'enseignement technique agricole dans la « société de la connaissance » - novembre 2009

Roland Labregère (AgroSup Dijon), François Granier (OMM Paris) avec l'appui de Fatma Tergou (étudiante - Université Paris I) - **SYNTHESE OMM n° 19**

Répertoire ministériel des métiers – mai 2010

Les métiers dans le champ de la gestion financière, budgétaire et comptable – juillet 2010

Françoise Holard (DRAAF Picardie), Isabelle Petiau (OMM Paris) avec l'appui de Carmen Gan (SG Paris) et Françoise Danquigny (étudiante – Université Paris 13) - **SYNTHESE OMM n° 20**