

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

Ministère de l'Agriculture et de pêche

Secrétariat général
Service des ressources humaines

Observatoire des missions et des métiers

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

Etude réalisée par :

François Granier
Responsable des études
OMM – Paris

François Mathieu
DRIF – DRAF Nord-Pas de Calais

Nelly Mauchamp
Sociologue (LISE-CNRS)

novembre 2008

*Regarder en haut, apprendre au delà,
chercher à s'élever toujours*

Louis Pasteur

Sommaire

Résumé	p. 5
Avant-propos	p. 7
Introduction générale	p. 10
I – Le cahier des charges	p. 13
II – Les prémices d’un nouveau mode d’organisation	p. 19
III – Eléments de diagnostic	p. 27
IV – Pistes de réflexion et d’action	p. 31
Annexes	p. 34

Résumé

La nouvelle approche réglementaire, fondée sur les obligations de résultat et non plus des obligations de moyens, appelle à une expertise croissante des inspecteurs pour analyser les plans de maîtrise sanitaire et apprécier l'application des règles de l'HACCP.

Dès lors, la Direction Générale de l'Alimentation est conduite à organiser et valoriser les connaissances scientifiques, techniques et réglementaires nécessaires au traitement des situations de plus en plus complexes. Si les services centraux expriment leur besoin d'actualiser leurs compétences par des retours d'expériences issus des entités décentralisées, celles-ci formulent quant à elles des attentes de mutualisation de savoirs et de savoir-faire.

Au terme de l'étude conduite tant auprès de l'administration centrale que des structures départementales, il est apparu pertinent de mettre en place deux types d'agents spécialisés dans les domaines de la sécurité sanitaire des aliments et de la santé et protection animale : la « *personne ressource* » et le « *réfèrent national* ».

I. La personne ressource

La personne ressource est un agent désigné par l'administration centrale et chargé, dans un domaine donné, de lui apporter une compétence technique et une connaissance, régulièrement actualisée, du terrain. Elle est un appui dans la tâche d'élaboration des normes et des instructions associées. La personne ressource réalise également un travail de « *hot line* » auprès des directions départementales des services vétérinaires sur son domaine de compétence et joue le rôle de « *filtre* » dans les remontées de questions auprès de l'administration centrale.

II. Le réfèrent national

Le réfèrent national est un agent nommé par l'administration dans les conditions de droit commun relatives aux nominations. Le réfèrent national est chargé de répondre, pendant une durée définie dans le cadre de sa lettre de mission, à une problématique spécifique d'harmonisation ou de suivi de l'action des services déconcentrés.

Les domaines dans lesquels des référents nationaux sont actuellement susceptibles d'être nommés au titre du programme 206 sont : l'inspection sanitaire en abattoir et ateliers de découpe, la maîtrise du danger salmonelles dans les élevages avicoles et les couvoirs, le transport frigorifique ainsi que les systèmes d'information de l'alimentation.

Des personnes ressources sont actuellement susceptibles d'être désignées au titre du programme 206 dans les domaines suivants : le lait et produits laitiers (y compris la production primaire fermière), les produits de la pêche et coquillages, les produits à base de viandes, la restauration collective, les œufs coquilles et ovo-produits, l'alimentation animale, la pharmacie vétérinaire, les sous-produits animaux, le bien-être en élevage de rente, la traçabilité et les flux de commercialisation des animaux et enfin l'expérimentation animale.

Avant propos

Dans nos sociétés post-industrielles, les modes de production des denrées alimentaires sont perçus par le grand public comme engendrant des risques encore mal connus pour la santé humaine. Cette perception est-elle fondée ?

Nombre de spécialistes s'accordent depuis près de deux décennies pour constater que le risque alimentaire résulte non seulement de contaminants microbiologiques, tels la listéria, chimiques, tels la dioxine, les métaux lourds... et radio-chimiques, césium dans les champignons par exemple. En outre, les activités humaines deviennent des sources significatives de contaminations. Les experts font ici référence aux prions issus des viandes d'équarrissage, aux cultures effectuées sur des sols eux-mêmes pollués, ou encore, à des aliments issus de modifications biotechnologiques soupçonnés d'être dangereux (Cf. organismes génétiquement modifiés).

Ainsi, l'émergence de risques nouveaux serait liée à la sophistication croissante des technologies de production, de distribution voire même de consommation avec le développement soutenu du nombre de repas pris hors du domicile. Des méthodes de production et des circuits de commercialisation de plus en plus complexes génèrent de multiples points de vulnérabilité. On pense ici notamment aux risques liés aux ruptures des chaînes du froid.

Ainsi, alors que la sécurité alimentaire n'a jamais été autant assurée comme l'atteste un indicateur incontesté : l'espérance de vie en constante augmentation dans nos sociétés, nous observons un sentiment de défiance. Les consommateurs de l'Union européenne associent un risque à l'un des gestes les plus attachés à notre nature humaine : se nourrir. Dès lors, l'alimentation apparaît depuis une quinzaine d'années comme un objet à risque alors qu'elle a été durant des millénaires associée à la vie.

Il existe donc un décalage significatif entre l'évaluation du risque par les experts et sa perception par les consommateurs. Claude Fischler, sociologue de l'alimentation, synthétise cette situation quand il écrit :

«La transformation croissante des produits par les filières agroalimentaires et la mondialisation des filières d'approvisionnement créent une distance entre le consommateur et les aliments, perçus de plus en plus comme mystérieux, ... de véritables Objets Comestibles Non Identifiés».

Face à ces interrogations, la science est sollicitée. Cependant, dès 1986, Ulrich Beck dans son ouvrage « *La société du risque* » constatait :

« La science devient de plus en plus nécessaire mais de moins en moins suffisante à l'élaboration d'une définition socialement établie de la vérité ».

Il incombe donc aux acteurs engagés dans la production, la transformation et la distribution des denrées alimentaires d'accroître leurs savoir-faire en matière d'évaluation et de gestion des risques. Le ministère de l'agriculture et de la pêche et la direction générale de l'alimentation, en particulier, sont engagés depuis de très nombreuses années dans de vastes actions destinées à actualiser les compétences des personnels dédiés aux politiques publiques de sécurité alimentaire. Ils ont en outre le souci autant que cela peut l'être dans des domaines aussi complexes que les technologies agroalimentaires, les biotechnologies, la génétique... de discerner les savoirs et savoir-faire d'après demain afin de préparer les agents publics à leurs missions futures constitue l'attribution centrale de l'Observatoire des missions et des métiers.

Créé pour compléter l'action des services qui ont le souci permanent d'optimiser leurs contributions, l'observatoire a plus particulièrement une visée prospective. L'arrêté du ministériel du 24 janvier 2000 précise ses attributions :

« Compétent dans tous les domaines des politiques mises en œuvre par l'administration centrale, les services déconcentrés et les établissements publics d'enseignement et de formation professionnelle, l'observatoire assure la veille prospective sur les missions et compétences requises pour les exercer. Il fait toutes recommandations utiles à la gestion des ressources humaines, notamment en matière de recrutement, de formation initiale ou continue, et de construction raisonnée des parcours de carrière ».

Cinq ans après son installation et à l'occasion de la création du secrétariat général du ministère de l'agriculture et de la pêche, l'Observatoire est confirmé dans ses missions d'appui et plus particulièrement au bénéfice du service des ressources humaines auquel il est rattaché depuis juin 2008. L'article 6 de l'arrêté du 30 juin 2008 portant organisation et attributions du secrétariat général précise :

« L'Observatoire des missions et des métiers est chargé de suivre les évolutions des missions du ministère et d'en évaluer les conséquences quantitatives et qualitatives sur les métiers actuels ou émergents ».

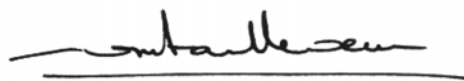
En répondant à la demande de la direction générale de l'alimentation, mais aussi du service des ressources humaines (Secrétariat général), l'Observatoire a identifié plusieurs nouvelles modalités d'action pour les personnels qui se consacrent aux politiques de santé publique vétérinaire.

Conformément au cahier des charges et selon les principes qui guident les travaux de l'Observatoire, une place centrale a été accordée à l'écoute et à l'analyse des propos recueillis auprès des acteurs concernés. Grâce aux très nombreuses contributions émanant des services déconcentrés et des structures centrales, des axes de progrès ont pu être progressivement dégagés.

Je me réjouis que cette étude ait pu contribuer à identifier les missions confiées aux personnes ressources et référents. La note de service diffusée en juillet 2008 marque incontestablement une avancée très significative dans une gestion toujours plus vigilante des problématiques de santé publique vétérinaire.

Je forme enfin le vœu que les commanditaires, les gestionnaires de ressources humaines et plus largement l'ensemble des personnels dédiés à cette politique publique puissent trouver au travers de ce document des repères pour consolider leur professionnalisme.

*Le Président de l'Observatoire des
missions et des métiers*

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

Constant Lecœur

Introduction générale

Les rapports que nous entretenons avec l'alimentation reflètent profondément les règles du « *vivre ensemble* ». De la tribu vivant au plus profond des forêts à nos sociétés hyper-urbanisées, nos manières de nous procurer de la nourriture, de la préparer, de la consommer... en disent souvent beaucoup plus sur nous que nombre de textes plus solennels.

Sans passer sous silence la situation de ceux qui n'accèdent pas à une alimentation suffisante, faute d'un revenu minimum, on peut constater que les citoyens des vingt-sept pays de l'Union Européenne se préoccupent de plus en plus de la qualité et de la salubrité des aliments qui leur sont proposés.

Aussi, les autorités publiques françaises consacrent-elles l'essentiel de leurs efforts à une maîtrise globale des risques sanitaires et phytosanitaires sous les différents angles de la veille, du contrôle, de l'incitation, de l'information et de la modernisation. La directive nationale d'orientation (décembre 2002) identifie explicitement cinq priorités :

- détecter les risques sanitaires et phytosanitaires ;
- contrôler les conditions de production, de transformation et de distribution des produits agricoles et alimentaires ;
- promouvoir des modes de production agricoles et alimentaires répondant aux attentes de la société ;
- renforcer l'information du public et des partenaires de la France ;
- accroître l'efficacité de l'action des services de l'Etat.

L'approche par filière, « *Du champ à l'assiette* », favorise les coopérations entre services publics et concourt à la responsabilisation de l'ensemble des acteurs économiques. Elle est confortée par un engagement résolu de l'ensemble des entités de la direction générale de l'alimentation dans des démarches de pilotage qui apportent une contribution significative au développement d'une administration toujours plus soucieuse d'une gestion optimisée des ressources qui lui sont attribuées.

Ces objectifs ambitieux impliquent un professionnalisme exigeant de chaque agent public. Le temps n'est plus où une mission publique pouvait se prévaloir d'une légitimité absolue par le seul fait qu'elle était assurée par un fonctionnaire. Nos partenaires attendent des agents publics des savoir-faire techniques, mais également des savoirs juridiques, relationnels, etc. En outre, les compétences mobilisées doivent répondre à une double exigence : l'équité, qui

découle des principes républicains, mais aussi l'intelligence de la situation, souvent évoquée par les interlocuteurs du MAP, qu'ils soient éleveurs, responsables socioprofessionnels, industriels, distributeurs, etc.

Aucun agent conscient de ses responsabilités ne saurait prétendre disposer en toutes circonstances de l'ensemble des références scientifiques, techniques, ou réglementaires requises pour aborder des situations professionnelles complexes ou inédites. L'humilité n'est en aucun cas une manifestation de faiblesse ; elle est au contraire la marque d'une analyse réfléchie, prélude à une prise de décision fondée.

Les personnels de la direction générale de l'alimentation confrontés à la complexification croissante de leur environnement prennent chaque jour la mesure des difficultés d'un traitement pertinent des actions publiques dont ils ont la charge. La coopération entre collègues s'exerce bien évidemment au quotidien, selon des modalités informelles : une question posée lors d'une pause sur le lieu de travail, un échange de points de vue lors d'un déplacement professionnel, un courriel adressé à un collègue rencontré à l'occasion d'une journée de formation... La mise en valeur d'une compétence collective appelle néanmoins dans nombre de domaines à une organisation plus structurée.

Il y a aussi de nombreux cas où l'administration centrale souhaite une coopération plus intense avec les services déconcentrés afin d'enrichir ses projets grâce à des connaissances ancrées sur le terrain, d'assurer davantage de coordination des actions de contrôles, de faire valoir une politique harmonisée, d'apporter des éclairages précis sur le développement des compétences des inspecteurs, d'accompagner par des actions de formation ou d'échanges de pratiques tel ou tel groupe d'agents soucieux d'actualiser leurs savoir-faire...

La mise en place de personnes ressources et de référents au sein de la direction générale de l'alimentation participe de cette volonté de mettre en commun les connaissances, les expériences, les capacités d'analyse et de traitement de données de plus en plus complexes de notre communauté professionnelle.

Une telle entreprise ne doit pas être appréhendée à l'aune de nos seules problématiques d'aujourd'hui. Le dispositif dans lequel nous nous engageons a des ambitions plus larges.

Depuis deux décennies, nous vivons une révolution en matière d'accès à l'information. Dans un effort de transparence, nous avons donné à nos interlocuteurs l'accès à nos bases de données réglementaires. Nous sommes à présent face à la société de la connaissance et à l'économie du savoir, qui requièrent des capacités de diagnostic toujours plus affirmées, des modalités

d'échanges de données qui doivent en permanence s'adapter aux enjeux de nos sociétés, des coopérations opérationnelles où inventivité et rigueur doivent se conjuguer.

Les référents et les personnes ressources préfigurent sans doute la généralisation de tels processus. Aussi devons nous être attentifs à favoriser leurs engagements afin d'être demain en mesure de consolider le professionnalisme de chacun au service des politiques publiques qui nous seront confiées.

La Directrice générale adjointe

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'M. Eloit'. The signature is fluid and cursive, with a long horizontal stroke at the beginning.

Monique Eloit

Chapitre I

Le cahier des charges

I - PREAMBULE

La professionnalisation du métier d'inspecteur s'accompagne d'une spécialisation. La nouvelle approche réglementaire, fondée sur des obligations de résultat et non plus sur des obligations de moyens, conduit à une expertise de plus en plus poussée des inspecteurs. Les processus de fabrication de plus en plus complexes et une technologie évoluant rapidement induisent une mise à niveau permanente et pointue des inspecteurs. Le « *turn over* » important en administration centrale conduit à une perte de compétences et au recours à des compétences localisées et entretenues dans les services déconcentrés. Enfin, l'absence de reconnaissance, l'éventuelle marginalisation des spécialistes voire, le risque de perdre cette expertise au sein de la DGAL, conduisent à reconnaître et à valoriser les agents qui développent une compétence particulière et reconnue.

De fait, il est fait appel de plus en plus fréquemment sur le plan national à des agents – que nous désignerons désormais par le terme de « *réfèrent national* » - aux fins suivantes :

- rédiger les méthodes d'inspection,
- évaluer les guides de bonnes pratiques d'hygiène,
- dispenser la formation et démultiplier l'information en services déconcentrés,
- assurer la supervision en absence de compétence locale ou régionale,
- aider à la décision ou à la rédaction de note en administration centrale,
- représenter l'administration centrale dans les instances au niveau national, communautaire ou international,
- préparer et accompagner les sites lors des missions d'inspection (OAV, USDA...),
- remplir le rôle d'auditeur technique avec l'Unité d'Audit Interne,
- apporter un appui technique aux inspecteurs.

Critères incontournables

La fonction de « *réfèrent national* » sera étudiée à partir d'une *population cible* d'environ une centaine d'agents, qui *a minima* répondent aux critères suivants :

- ils remplissent, au bénéfice de la communauté de travail et sous l'autorité de l'administration centrale, des missions mentionnées ci-dessus pour au moins 10% de leur temps de travail.
- ils possèdent une compétence reconnue par leurs pairs.

II - CHAMP DE L'ETUDE

Le champ de l'étude comprend :

- les différentes appellations de cette fonction de « réfèrent national » (réfèrent, expert, spécialiste, personne-ressource, ... ?),
- la définition et le contenu de la fonction,
- la définition des critères de reconnaissance des compétences,
- les moyens d'entretien de ces compétences,
- un point sur la liste des agents qui, à ce jour et par domaine, occupent cette fonction de réfèrent national (en incluant l'ensemble des agents, quel que soit leur statut (ISPV, IGRF, IAE, technicien...)).

En revanche, il s'agit de limiter le périmètre de l'étude en fonction des observations suivantes :

- seule sera retenue la notion de « réfèrent national ». Il conviendra ultérieurement de définir la notion de « réfèrent régional » (personne ressource),
- la fonction de formateur peut être corrélée à celle de réfèrent national, mais elle ne lui est pas obligatoirement associée, en raison des compétences pédagogiques particulières qui sont nécessaires pour la transmission du savoir (la compétence technique est indispensable, mais pas suffisante),
- l'étude sera centrée sur les compétences techniques. Elle ne prendra pas en compte les référents spécialistes dans des domaines plus transverses, tels que les CRAQ, les COSIR, les CMM dans le cadre de l'assurance qualité, l'informatique ou du contrôle de gestion,
- l'étude n'englobera pas la notion d'expert dans le domaine phytosanitaire (qui recoupe d'autres fonctions et attributions), mais elle pourra s'inspirer de ce que cette fonction a de commun avec celle de réfèrent technique national.

III - CONTEXTE INSTITUTIONNEL

La fonction de référent national prend une grande importance dans le contexte institutionnel actuel :

- la professionnalisation : formalisation, informatisation, évolution des référentiels et de la réglementation ,
- la démarche qualité, qui conduit à définir des fiches de fonction et à préciser l'organisation et le fonctionnement de l'organisme d'inspection qu'est la DGAL ,
- l'instauration du niveau régional et le rôle grandissant des réseaux,
- la mise en oeuvre de la LOLF et de la culture du résultat,
- le fort « *turn over* » en administration centrale,
- la « *juridiciarisation* » des suites des contrôles.

IV - LES QUESTIONNEMENTS CENTRAUX

Quelles sont les modalités de mobilisation et d'action des « référents nationaux » qu'il convient de développer au service des politiques publiques portées par la D.G. de l'Alimentation ?

La structure centrale ne peut disposer dans ses unités d'une palette exhaustive de « référents nationaux », elle doit pouvoir compter sur des ressources présentes dans les services déconcentrés (DDSV & DRAF/SRPV). Les sollicitations ont principalement pour origine une demande d'expertise en lien avec une demande formulée par toute entité du MAP (autre service déconcentré, direction technique, Cabinet, etc.), ou bien elles émergent en amont d'une prise de décision, afin d'éclairer la position de l'autorité centrale.

Comment mettre à la disposition du niveau central ces « référents nationaux » sans que cela pose des problèmes aux structures locales ?

Puisque ces compétences se forment et s'actualisent le plus souvent dans les structures locales, comment ne pas pénaliser ces structures lorsqu'elles sont sollicitées par le niveau central ? Il semble que le système fonctionne de manière satisfaisante dans certains secteurs mais que, dans d'autres, il pose des problèmes en termes d'organisation, de disponibilité, de rattachement fonctionnel et hiérarchique des agents identifiés *de facto* ou formellement comme « *référents nationaux* ».

Comment répondre au mieux aux attentes des structures locales (départementales ou régionales) qui peuvent légitimement avoir elles aussi besoin de l'appui de « référents nationaux » ?

Les structures locales n'ont pas nécessairement les mêmes attentes que le niveau central. Elles sont cependant régulièrement confrontées à des « situations – problèmes » qui requièrent des avis, conseils, recommandations émanant de personnes extérieures, aux compétences très pointues. Ces questionnements seront systématiquement exposés aux interviewés en introduction aux demandes d'entretien.

V - LES OBJECTIFS VISES

L'étude comporte deux volets essentiels :

1 - le premier volet porte sur la définition de la fonction et du référentiel-métier de « référent national » et sur la pérennisation des compétences.

2 - le second volet porte sur la reconnaissance de cette fonction tant au niveau de l'agent (reconnaissance de cette spécialisation dans un parcours professionnel), qu'au niveau de la structure (comment extraire les ETP consacrés à la DO de la structure d'hébergement ?). La question soulevée lors de cette étude portera sur le rattachement de la fonction de référent à une personne ou à une structure ? Il s'agirait alors d'examiner la pertinence de scénarii mixtes - rattachement géographique à une structure, rattachement de compétences plus générales à une personne - sachant que le rattachement géographique à une structure pose des problèmes d'effectifs, de maillage administratif et de recrutements sur profils, tandis que le rattachement de la fonction à une personne pose sans doute le problème de la pérennité et de l'entretien de ces compétences (notion d'engagement, de contrat).

Cette étude devra être coordonnée avec celle conduite par J-J Renault¹ sur les métiers du contrôle et de l'inspection. Elle devrait ouvrir sur des recommandations pour alimenter l'éclairage politique sur l'organisation de la DGAL (niveau central, régional et départemental).

¹ Etude « Les métiers du contrôle et de l'inspection » OMM – novembre 2007

VI - METHODOLOGIE

L'étude sera encadrée par un comité de pilotage composé de la façon suivante:

- Monique ELOIT (DGAL),
- Constant LECOEUR (Président de l'OMM - Secrétariat général)
- Xavier DELOMEZ (DGAL),
- Olivier MARY (DGAL),
- IG VIR et IGIR,
- Jean-Jacques RENAULT (CGAAER),
- Groupement des DDSV,
- Groupement des DRAF / Association des chefs de service de SRPV,
- Laure BEGUIN (DGAL).

Le recueil des données

Le recueil des données sera effectué par entretien en « *face à face* » en tenant compte des critères déontologiques propres à tout diagnostic de nature sociologique : confidentialité des propos recueillis et retour d'information aux personnes sollicitées, en aval de la validation des résultats par le commanditaire.

Les agents et fonctions à solliciter

- des référents « *de fait* », en veillant à panacher un échantillon prenant en compte les différents domaines d'inspection : secteur « *vétérinaire* » et secteur « *phytosanitaire* »,
- leur supérieur hiérarchique direct,
- le dirigeant de la structure de rattachement du référent (DDSV, SRPV ou DRAF),
- un (ou des) dirigeant(s) bénéficiaire(s) : DDSV, SRPV ou DRAF, ...
- les chefs de bureau et sous directeurs de la D G Alimentation,
- Michèle CHEVALIER,
- IG VIR, IGIR, MOVAC,
- la DGFAR (cf. Coordination des inspecteurs du travail),
- le réseau des PRJ (animateurs interrégionaux et SAJ),
- la DGCCRF : ministère de l'Economie et des Finances,
- les représentants des personnels (MAP).

Lieux des entretiens

Afin d'analyser le plus finement possible la variété des situations professionnelles et organisationnelles dans les services déconcentrés, les entretiens seront réalisés dans quatre régions différentes, et, notamment, dans les départements chefs lieux de région afin d'appréhender les problématiques propres aux DRAF/SRPV et aux DDSV ayant une fonction de coordination régionale :

- Bretagne,
- Nord Pas-de-Calais,
- Bourgogne,
- Poitou-Charente.

Chapitre II

Les prémices d'un nouveau mode d'organisation

I - LES BESOINS ET QUESTIONNEMENTS EXPRIMES PAR LES DIFFERENTS PARTENAIRES

En administration centrale

Les responsables des différents bureaux de la Direction générale de l'alimentation ont un réel besoin de contacts serrés avec des « ressources » issues du terrain. Les cadres en poste en administration centrale sont souvent jeunes, avec encore peu d'expérience et le turn-over est très important. Très sollicités par les questionnements du terrain, d'une part ils ne sont pas nécessairement en mesure d'apporter des réponses rapides et satisfaisantes ; d'autre part, ils manquent de temps pour faire ce que leur demandent les autorités du ministère : de la réflexion stratégique et de la prospective.

« On est dans un contexte où les administrations centrales doivent pondre de la réglementation et consacrer beaucoup de temps à la gestion, à la réponse aux questions. Nous sommes à la fois des concepteurs, des assistants à la mise en œuvre, des médiateurs, alors qu'on a beaucoup réduit nos moyens. Donc on fait peu de prospective. Il y a plusieurs options. 1. Maintenir une centrale renforcée, avec beaucoup de moyens, pour nous permettre de faire tout cela, c'est peu crédible... 2. L'Etat ne peut plus tout faire, donc on délègue à des structures privées, à des organismes professionnels, à des organismes publics ou parapublics (ex : les haras, qui sont un EPIC) : on cesse de s'éparpiller pour se renforcer là il y a des besoins. 3. Pourquoi ne pas faire appel à des personnes ressources ou des référents nationaux, l'Etat jouant son rôle dans la définition d'une politique ? »

(cadre, DGAL)

Ces cadres de l'administration centrale souhaitent donc pouvoir recourir à des « référents » ou des « personnes-ressources », en poste dans les services déconcentrés :

- ⇒ pour les aider dans la rédaction des directives et des notes de service, afin de les « opérationnaliser », d'assurer leur faisabilité sur leur terrain,
- ⇒ pour participer à la rédaction des méthodes d'inspection et aux « guides de bonnes pratiques »,
- ⇒ pour diffuser les informations de l'administration centrale vers les agents de terrain,
- ⇒ pour apporter un appui technique aux autres inspecteurs, mener à bien certaines missions d'inspection spécifiques, faire des audits, etc.
- ⇒ éventuellement pour représenter la DGAL dans des réunions nationales ou internationales.

« Nous avons mis en place il y a trois ans un réseau d'experts en pharmacie vétérinaire. Notre but, c'était de favoriser les articulations entre le Central et les Départements. Le réseau a pour mission, notamment par deux réunions par an, de nous faire remonter des questions et d'être un relais. Pour nous, cela a été et demeure un « plus », ils ont des compétences dédiées à nos problématiques et cela nous permet d'avoir des remontées d'informations (...). Certains, ici, ont la connaissance, mais pas d'expérience de terrain ... »

(chef de bureau, administration centrale)

« Nous avons aujourd'hui au niveau national des sujets pour lesquels il y a une expertise qui existe au travers d'organismes institutionnels (exemple : sur les maladies animales, il y a les experts de l'AFSSA et les enseignants-chercheurs des écoles vétérinaires). On les contacte quand on en a besoin. Mais nous avons parfois besoin également d'expertises moins académiques conciliant théorie et réalités de terrain. On réunit des groupes de réflexion alliant des experts et des agents de DDSV. On a repéré ces agents au fil de l'eau. On a un véritable réseau (...) »

(cadre DGAL)

Il faut mentionner que les cadres supérieurs de l'administration centrale ne partagent pas tous cette analyse. Certains sont extrêmement réticents sur le fait qu'il y ait systématiquement besoin de « référents » dans tous les domaines.

« Là où des référents régionaux peuvent être utiles, c'est sur des missions « à effets de seuil » et quand dans une région il n'y a qu'un agent qui est en mesure de parler : un « sachant », là il y aura

effectivement harmonisation car leurs paroles seront entendues. C'est le seul qui sera reconnu comme légitime car le seul traitant un nombre significatif de dossiers alors que les autres seront dans le ponctuel. »
(chef de bureau, administration centrale)

Dans les services déconcentrés

Les agents des DDSV (ISPV, IAE, techniciens) ressentent un réel besoin de mutualisation des ressources (« *On observe une baisse des effectifs et une montée des missions, du coup, on est contraint à la mutualisation* »). Un agent en position de « référent » dans un domaine assure la veille technique et réglementaire (« *On est référent dans un domaine et polyvalent pour le reste* »). Il informe ses collègues et répond à leurs questions, ce qui permet notamment d'assurer une meilleure harmonisation des pratiques d'inspection.

« Un référent, c'est une personne qualifiée qui assure des activités d'inspection pour maintenir son savoir-faire afin d'éviter l'érosion. Elle connaît la réglementation de manière actualisée...Elle réalise de la veille technique et réglementaire pour ses collègues. Cela c'est prévu dans la fiche de fonction... Mais dans les faits, il existe des référents techniques très actifs qui assurent des mises à jour, qui vont sur le site... et d'autres pas ou peu. Cela ne veut pas dire qu'ils n'assurent pas leurs fonctions : ils répondent au téléphone ou par courriel à des sollicitations de collègues et de professionnels. Peut-être, nous faudrait-il travailler en binôme pour être plus en phase... Un référent technique qui anime des groupes de travail, aide ses collègues et son supérieur, il favorise le service, il y a des gains au niveau local. ».

(référent, DDSV)

« On m'a proposé le poste de référent régional, j'ai toujours ma réponse en stand by. Cela m'intéresserait énormément, mais ce n'est pas compatible avec le boulot de chef de service. C'est vrai que les référents, ça manque. Dans tous les domaines, parce que la réglementation change complètement. On travaille beaucoup avec la région, avec les autres départements (on s'entend bien), plus le réseau de copains. Quand on pose des questions à la DGAL, ça n'arrive pas toujours très vite, et ce sont souvent des réponses de Normands, pas assez pragmatiques. Pour les questions très techniques, on n'a pas de réponses ».

(chef de service, DDSV)

Les directeurs et les chefs de service des DDSV, souvent très préoccupés par la diminution des effectifs, sont eux aussi demandeurs d'une mutualisation des ressources, mais ils expriment certaines inquiétudes portant sur la gestion et le management des agents en position de référents. Ils considèrent que ceux-ci sont évidemment moins disponibles pour les tâches relevant directement de la structure et qu'ils peuvent avoir une certaine tendance à se comporter en « électrons libres »

« Il y a quinze ans, un directeur pouvait prétendre tout gérer, tout traiter. Aujourd'hui, ce n'est plus envisageable. Les sujets sont de plus en plus pointus sur le plan réglementaire ou technique. Il faut que des personnes se spécialisent ».

(directeur, DDSV)

« Les référents sont prélevés sur les forces vives des DDSV. On nous prend les meilleurs, ceux sur lesquels on s'appuie. C'est une double peine pour le manager : on lui prend des ETP et on lui prend les meilleurs.. (...) Les référents ont deux donneurs d'ordre, c'est une grosse difficulté pour le management de proximité... Le travail valorisant est donné par la DGAL et nous, on les encadre pour le quotidien, plus ennuyeux... Ils ne sont pas là quand on a besoin d'eux, on n'est pas forcément informé de leur agenda »

(directeur, DDSV)

Les représentants des personnels

Les représentants des personnels interviewés approuvent totalement (toutes catégories confondues) le recours à des « référents », notamment dans un contexte de pénurie de personnels. Mais ils formulent des revendications sur la nécessité d'une reconnaissance statutaire de la fonction.

« Le dossier des spécialistes, c'est un dossier que notre organisation porte depuis deux ans à différents niveaux ; pour nous, cette mise en place répond à de nombreux besoins. D'abord la société est confrontée à des problèmes techniques qui sont de plus en plus complexes, la réglementation est de plus en plus dense, on voit les problèmes s'intensifier et il y a une attente d'harmonisation. La juridicisation s'accroît, d'où une montée des responsabilités en aval des décisions, même s'il existe depuis quelques années un échelon régional qui est là pour aider les services locaux. Mais nous manquons en fait de personnels compétents, de personnes capables de répondre aux questions posées par les inspecteurs de terrain.(...) En

second, il y a la gestion du corps ; la fameuse note de service de 2003 qui « côte » les postes. On a pris une option « management », on a magnifié cela en niant de fait les fonctions techniques (...) Dans ce système, les emplois de chef de service sont classés pour l'essentiel en « 3 ». Dans un premier temps cela a pas mal marché. Mais à présent, c'est plutôt un système « en panne », il y a un déficit de postes cotés en « 3 »... Dès lors, de nombreux ISPV n'accéderont vraisemblablement pas à des fonctions de directeur. Cela s'accroît et produit des aigreurs chez nos collègues (...) (Pour le management des référents), il y a beaucoup de frilosité de la part des directeurs, un manque de confiance. Or, dans leur grande majorité, les spécialistes font un travail qui va bien au-delà de ce qui peut leur être demandé... On fait souvent un mauvais procès à ceux que certains nomment des « électrons libres »... Ils vont bien au-delà du travail qui est exigé d'un cadre... sans parler des temps de déplacement qui pèsent à la longue...

(syndicat des ISPV)

« A titre syndical, on voudrait que le terme « référent national » soit défini clairement (...) Le problème à régler, c'est comment situer un expert national dans une organisation départementale ? Pour qu'il reste expert, il faut qu'il continue à avoir des missions sur le terrain, mais dans son département, il y a des jalousies de la part de la hiérarchie, parfois des collègues... (...) La plupart des experts sont des chefs techniciens ou des techniciens principaux. Quelqu'un qui s'engage sur des missions se demande s'il va gagner plus. Cela pourrait être le gain d'un grade, mais les chefs techniciens sont bloqués au top. S'ils passent ingénieurs, leur compétence tombe à l'eau, car ils font du management, il ne font plus d'expertise. En plus, on doit muter ... Il faudrait pouvoir faire carrière comme spécialiste. C'est le même problème que pour les A et les A+ »

(syndicat des techniciens FO)

« Pour pouvoir identifier et valider un « expert » il faut du temps. Ce n'est pas comme un cadre qui peut faire suivre ses compétences de responsable d'un poste à l'autre... Si le MAP considère qu'il a besoin de référents, d'experts, il faut les reconnaître au même titre que les autres emplois ! A titre syndical, nous on est très favorable à ces carrières de spécialiste, on se mobilise en valorisant pas seulement les mobilités géographiques mais aussi les mobilités fonctionnelles qui permettent des capitalisations de compétences. On doit prendre en compte cela dans les promotions »

(syndicat FO des IAE)

II - DISPARITE DES PRATIQUES ET DE LA TERMINOLOGIE

A la Protection des végétaux : un système stabilisé

A la protection des végétaux, le travail en réseau est déjà ancien. Le système a été officialisé par une note d'avril 2006 : il y a des experts nationaux et des rapporteurs nationaux.

Les « experts nationaux » (6 au total) travaillent quasiment à temps plein sur un thème, avec une approche assez générale.

« Les experts nationaux sont basés dans les régions. Ils sont évalués par la DGAL (sous-direction Qualité et protection des végétaux). Ce ne sont pas des experts académiques. Ils ont une approche générale sur un thème (contrairement notamment aux experts de l'INRA). Par exemple : la vigne, les grandes cultures comme le blé, l'orge, le maïs, la betterave, le colza, le tournesol »

(chef de service, SRPV)

Les experts sont assistés par des « rapporteurs nationaux » (basés eux aussi en région), qui travaillent sur des thèmes spécifiques, pour 10 à 20% de leur temps.

« Si chaque région contribue, ça s'équilibre. Je considère qu'on bénéficie de leur expertise au niveau local ... même si c'est parfois difficile , en raison de la baisse des effectifs (...) La compétence des rapporteurs est attachée à des personnes. Ils peuvent être proposés par moi ou par l'expert : ce sont des gens qui manifestent leur intérêt. La DGAL signe qu'elle est d'accord. Les gens s'engagent pour trois ans minimum, ils ont à produire des documents. Le profil d'un expert, c'est soit IAE, soit IGREF. Pour un rapporteur, c'est de technicien à IGREF. Rapporteur, ce n'est pas directement reconnu. Expert, c'est reconnu dans le déroulement de carrière, la non mobilité est acceptée »

(chef de service, SRPV)

Dans les services vétérinaires : des « bricolages ad hoc »

Dans les services vétérinaires , plusieurs systèmes cohabitent, de manière plus ou moins informelle. Ils diffèrent selon les domaines et selon les régions... et les époques.

« Nous avons des « coordinateurs régionaux ». Moi je dis toujours « référent » parce que ce sont des gens auxquels je me réfère... On les

sollicite pour des questions d'application de la réglementation sur le terrain, le besoin d'infos sur certaines pratiques, le besoin d'enquêtes, de chiffres, etc. Ce sont de bons relais de l'info entre la DGA et les départements »

(chef de bureau, DGAL)

« En santé animale, il y a des référents quasi officialisés depuis au moins trois ans dans trois domaines, qui sont des domaines pointus et dans lesquels on n'a pas des gens partout : Pharmacie vétérinaire, Sous-produits, Expérimentation animale »

(chef de bureau, DGAL)

« Depuis 2002, il y avait des « correspondants inter-régionaux export », chargés d'apporter une aide aux DDSV pour les aider à préparer les missions d'expertise. On était plusieurs inspecteurs français inscrits à la DGAL. On a fait notamment plusieurs missions à l'étranger dans des pays candidats à l'UE (...). Les correspondants export ne sont plus sollicités puisque la DGAL a mis en place les « évaluateurs de second niveau ». Il a fallu faire acte de candidature et suivre une formation. On est moins nombreux. Le travail d'évaluateur est très intéressant, mais on craint maintenant que cette mission disparaisse, quand il y aura des spécialistes. Pour continuer, il fallait candidater pour devenir référent national... »

(référent régional)

Depuis plusieurs années, de nombreux bureaux de l'administration centrale ont repéré dans les DDSV ou les DDSV/R des agents ayant des compétences pointues dans un domaine. Parfois appelés « spécialistes nationaux » ou encore « personnes ressources », ils les sollicitent régulièrement pour participer aux groupes de travail chargés de rédiger les vade-mecum ou les guides de bonnes pratiques.

« Il y a eu des groupes de travail pour la rédaction de vade-mecum en aval de l'arrêté et des notes de services...il fallait répondre à des questions de faisabilité. Ils attendaient aussi que nous rapportions les questionnements des éleveurs, des vétérinaires sanitaires et de toute la filière avicole. Ce qui est apprécié par la D G Alimentation, c'est plus particulièrement le fait que j'ai des relations avec des vétérinaires de « terrain ».... Ceux-là, la DG Alimentation ne les rencontre guère. A Paris, c'est plutôt ceux des grandes firmes, ils font du lobbying ! »

(technicien, référent)

Dans le domaine des abattoirs, qui est, à l'évidence, le plus sensible pour le MAP, un vétérinaire-inspecteur est reconnu par tous les partenaires comme étant « le référent national ». Dans d'autres domaines, tels les transports ou la restauration sociale, un agent peut faire plus ou moins office de référent national, sans véritable reconnaissance officielle.

Dans de nombreuses régions, ont été désignés, pour certains domaines importants localement, des « référents techniques régionaux » (qui peuvent aussi être appelés « référents techniques locaux », « chargés de mission techniques », « experts techniques »...).

Enfin, dans toutes les DDSV/R, il y a un « correspondant régional installations classées » (CRIC) qui relève du code de l'environnement et dépend du MEEDDAT.

Ce qui est apparu dans l'enquête, c'est qu'il y avait, de la part de tous les partenaires concernés, une forte attente de clarification et d'institutionnalisation du système en construction, ainsi qu'une stabilisation de la terminologie.

Chapitre III

Eléments de diagnostic

I - POUR LES CANDIDATS REFERENTS, UN MODELE PROFESSIONNEL PERCUTE PAR UN QUESTIONNEMENT GENERAL : LEGITIMITE PAR LA REGLE OU PAR LE METIER ?

De très nombreux interviewés évoquent une des évolutions importantes de la profession dans les services vétérinaires : la féminisation croissante des personnels. Comme nombre de femmes inspecteurs vétérinaires ont pour époux un vétérinaire installé en libéral, elles sont très réticentes à la mobilité géographique imposée par le ministère. Les freins à la mobilité ne sont pas d'ordre psychologique, mais d'ordre familial, puisque leur conjoint ne peut pas changer facilement de région.

Les vétérinaires inspecteurs sont plusieurs à évoquer avec une certaine nostalgie l'aspect vocationnel de leur métier. Quand ils étaient jeunes, ils n'ont pas fait le choix des études de vétérinaire par hasard, mais « parce qu'ils voulaient s'occuper d'animaux ». Dans une profession en voie d'hyper normalisation - en raison du besoin sociétal de sécurité - ils peuvent avoir le sentiment que leur cœur de métier passe un peu au second plan. Leur fonction est d'abord de faire du contrôle formalisé et de faire respecter la réglementation.

Pour de nombreux agents - qu'ils soient ISPV, IAE ou techniciens - devenir référent signifie en quelque sorte un retour au cœur de métier. C'est une façon d'affirmer - ou de réaffirmer - une passion dans un domaine pointu. Selon leurs dires, ils passent beaucoup de temps à faire des recherches sur leur spécialité, y compris au détriment de leur vie personnelle (certains parlent même de « bénévolat »).

« La majorité des promotions sont attachées à des responsabilités d'encadrement. Le manager, quand il bouge, il garde sa compétence de manager, ce qu'il a appris dans son poste précédent lui sert... Ce n'est pas la règle pour les compétences techniques... Nous vivons une dévaluation des compétences techniques et dès lors peu de vétérinaires-inspecteurs sont tentés de s'investir dans cette optique. C'est grave... »

(vétérinaire-inspecteur)

« Se faire traiter d'électron libre...c'est une réflexion fréquente. Cela me met hors de moi, car c'est l'organisation qui a généré cela. C'est vrai qu'on est utilisé un peu comme des pompiers, appelés à la dernière minute. D'où des difficultés avec mon directeur...On nous oublie quand le sujet n'est pas brûlant... J'ai choisi d'être à 80% pour avoir plus d'élasticité, pour ne pas avoir de reproches... »

(réfèrent régional)

Comme dans la plupart des ministères et des grandes entreprises, il est demandé aux cadres d'être mobiles géographiquement, mais aussi fonctionnellement. Vouloir s'affirmer comme réfèrent dans un domaine spécifique, c'est une forme de résistance contre le développement de la polyvalence. C'est aussi une façon de résister aux primats des fonctions de management sur l'expertise technique.

« Le fait de bouger peut apporter un plus, cela développe des qualités d'expression. Mais parallèlement, pour certaines spécialités, c'est le contraire : la pêche, c'est l'exemple majeur.... C'est le poste et la continuité dans le poste qui est source de compétences »

(vétérinaire-inspecteur)

« Les cadres font surtout du management. On transfère la technique sur les agents... »

(chef de service, DDSV)

« La mobilité obligatoire, ça tue les capacités des personnes à développer des compétences d'expert. Cela peut aussi mettre les structures en péril, car ça casse le dynamisme des gens. Si on n'est pas mobile, c'est au détriment de la carrière (...) Il nous faut être polyvalent, expert, et penser à la carrière... Cela fait beaucoup. C'est difficile à gérer ! »

(vétérinaire-inspecteur)

II - DU POINT DE VUE DE L'ORGANISATION, DES PROBLEMATIQUES DIVERSIFIEES SELON LES DOMAINES

Notre enquête montre qu'il y a un besoin affirmé - et reconnu par tous les partenaires - de référents dans certains domaines :

- pour la protection des végétaux : le mode d'organisation mis en place, avec les experts nationaux et les rapporteurs nationaux, a fait la preuve de sa pertinence et de son efficacité,
- pour les abattoirs : il y a unanimité sur le besoin de réfèrent,

- pour le bien-être animal : des référents peuvent être nécessaires en raison des contraintes de l'éco-conditionnalité.

Certains interviewés évoquent aussi l'utilité de référents dans des domaines « orphelins », en raison des effets de seuil. C'est le cas, par exemple, de l'expérimentation animale. L'inspection doit être assurée par un vétérinaire : dans de nombreux départements, il n'y consacre que 5 % de son temps sur une année, ce qui ne suffit pas à entretenir des compétences pointues sur le sujet...

Mais nous avons entendu des réticences à ce que le système des référents soit systématisé à l'ensemble des domaines couverts par les services vétérinaires... Le modèle d'organisation pourrait être examiné au cas par cas et différencié en fonction des domaines.

III - DANS LES SERVICES VETERINAIRES, UN NIVEAU REGIONAL DONT LES FONCTIONS NE SONT PAS STABILISEES

Dans un contexte de forte baisse des effectifs dans les services départementaux, il n'est pas étonnant que la création (relativement récente) de postes dans les services régionaux suscite un certain nombre de questions quant aux missions de ces services :

- ont-ils une fonction de coordination et/ou d'harmonisation entre départements ou bien sont-ils des donneurs d'ordre ?
- ont-ils une fonction d'interface entre l'administration centrale et les DDSV ?
- est-ce qu'il leur revient de négocier avec les socioprofessionnels qui sont souvent eux-mêmes organisés au niveau régional ?

*« L'échelon régional, aujourd'hui, est uniquement administratif »
(chef de service, DDSV)*

*« Je suis déçue par l'échelon régional... Nous avions espéré que celui-ci serait un outil pour développer l'harmonisation des pratiques d'inspection. J'étais contente de cette création ; je comptais sur celui-ci pour approfondir l'harmonisation, mutualiser les documents administratifs, favoriser le travail des groupes... Or, j'observe une charge de travail supplémentaire avec certes un petit mieux en terme d'harmonisation. Mais pour moi cela reste trop administratif »
(vétérinaire-inspecteur)*

« Avant la création de l'échelon régional, les « référents » de fait répondaient aux collègues et aux professionnels. Avec l'échelon régional, on a un référent pour tout le service, c'est une option trop large. Les premières compétences se sont senties écartées. C'est l'échelon régional qui va aux réunions et se tourne vers moi comme personne ressource. Je dois répondre à ses questions ».

(vétérinaire-inspecteur)

Chapitre IV

Pistes de réflexion et d'action

Au terme de cet état des lieux, nous pouvons résumer les principaux questionnements qui ont émergé et faire (avec prudence) quelques propositions. Avec en préalable, un point qui nous paraît important à souligner : la nécessité d'accepter le principe de fonctionnements organisationnels différents selon les domaines avant de fixer des règles.

I - INSTITUTIONNALISER DE NOUVELLES FONCTIONS... POUR QUOI FAIRE ?

Au-delà d'un objectif commun à tous les partenaires -améliorer la professionnalité des agents des services vétérinaires- l'institutionnalisation de nouvelles fonctions de « référents » mériterait préalablement un complément de réflexion sur les objectifs visés par la DGAL :

- transmettre les directives de l'échelon central vers le terrain et/ou faire remonter les problématiques locales vers la centrale ?
- harmoniser les pratiques d'inspection grâce à une mise en réseau ?
- repérer et valoriser les compétences pointues et rares ?
- objectifs autres...?

II - DIFFERENCIER LA TERMINOLOGIE

Il paraît important de différencier et de stabiliser la terminologie dans les services vétérinaires, à savoir :

- des référents nationaux : **le terme de « référent »** devrait être réservé à des fonctions s'exerçant sur tout le territoire national, au profit de l'administration centrale, pour au minimum 80% du taux d'activité.
- des personnes ressources régionales : **leurs fonctions se limiteraient au périmètre d'une région.**

A - Les référents nationaux

Il semble que pour l'instant, le terme de référent national soit en fait réservé au domaine des abattoirs, puisque c'est le seul domaine pour lequel le besoin de référent fait consensus.

La réflexion doit continuer pour savoir quels sont les autres domaines qui justifieraient des référents nationaux :

- des domaines « orphelins » ?
- des domaines émergents ?
- d'autres domaines ... ?

Modalités de fonctionnement

Le temps passé au profit de l'administration centrale doit représenter au moins 80% du taux d'activité.

Même si le périmètre de l'action est national, le poste est inscrit dans un territoire (dans une DDSV/R) où la problématique scientifique et technique amène le référent à se tenir informé et qualifié.

La désignation d'un référent suppose le repérage d'une personne occupant un poste dédié à un domaine et apparaissant particulièrement motivée. Dans le cas des abattoirs, le référent doit obligatoirement avoir le statut de vétérinaire, puisque les directives européennes l'imposent.

Le référent doit s'engager dans la fonction pour une durée minimale de trois à cinq ans.

Le référent reçoit une lettre de mission émanant de la DGAL. Le financement de son activité doit être un financement dédié, alimenté par le niveau national.

Le référent est évalué par le niveau central, sur avis du directeur du service régional dans lequel il est affecté et du collègue des DDSV.

B - Les personnes-ressources régionales

C'est l'**ancrage régional** - sous l'autorité du CSAR – qui paraît le plus pertinent pour l'affectation des personnes-ressources, car il présente de nombreux avantages :

- il maintient la proximité avec le terrain et donc l'entretien des compétences.
- la gestion des ETP paraît un peu moins contrainte dans les DDSV/R que dans les DDSV. La gestion du temps est donc un peu plus souple.

- la cohérence dans la définition des moyens et des missions est facilitée puisque la région joue, de fait, un rôle d'interface entre la centrale et les services départementaux.

Le niveau régional travaille déjà en réseau avec les départements, un réseau coordonné par le bureau correspondant de la DGAL.

Modalités de fonctionnement

Le temps consacré à la fonction de personne-ressource est modulable selon le poids du domaine dans la région, mais il représente au minimum 20% du taux d'activité.

Le repérage de la personne-ressource suppose qu'elle occupe un poste dédié à un domaine et qu'elle paraisse particulièrement motivée.

De l'avis de tous, son statut est indifférent (excepté là où les directives européennes l'imposeraient) : ce peut être un vétérinaire, un ingénieur ou un technicien.

En devenant personne-ressource, l'agent doit s'engager à assurer cette fonction pour une durée minimale de trois à cinq ans.

La personne-ressource reçoit une lettre de mission émanant conjointement du DDSV/R et de la DGAL. Le financement de son activité doit être un financement dédié, alimenté par le niveau régional et par le niveau central.

Elle est évaluée par le directeur du service régional dans lequel elle est affectée (après avis du collège des DDSV) et par le niveau central.

« Pour être superviseur, on recherche des « référents régionaux », notamment dans des filières pointues, en outre il faut penser à une animation de ces réseaux et bien sûr des liens avec le « national (...). Nous, on a fait clairement le choix de considérer que le superviseur n'était pas nécessairement le N+1 de l'agent, c'est quelqu'un qui assure des inspections, celui qui a effectivement des compétences techniques bâties par un travail « de terrain ». C'est d'ailleurs l'option privilégiée par la DG Alimentation. Mais tous les référents n'ont pas vocation à être superviseurs. »

(responsable assurance-qualité en DDSV)

ANNEXES

- 1 – Canevas pour les entretiens
- 2 – Liste des personnes rencontrées
- 3 – Note de service du 28 juillet 2008
- 4 – Siglier

Ministère de l'agriculture et de la pêche
Secrétariat général
Observatoire des missions et des métiers

Etude « Personnes ressources et référents »

Canevas d'entretien

En introduction, exposer le but de l'étude aux interviewés : stabiliser le système des référents : un système qui fonctionne bien dans certains secteurs, mais qui, dans d'autres secteurs, pose des problèmes en terme d'organisation, de disponibilité, de rattachement fonctionnel et hiérarchique des agents intéressés

- ➔ *Comment se forment les compétences ? A quel niveau ? etc...*
- ➔ *Comment alimenter le niveau central, qui a besoin de compétences pointues et rares, sans pour autant gêner le niveau local ?*

-
- Présentation de l'interviewé
 - Est-ce que vous êtes partie prenante de ce système de référents ?
 - comme spécialiste (dispensateur de ressources) ?
 - comme bénéficiaire (lorsque vous faites appel à ces référents) ?
 - Est-ce que les compétences de référent sont attachées à une personne ou à un poste ?
 - Comment se forment et s'entretiennent ces compétences pointues? Comment sont-elles repérées?
 - Est-ce que la problématique que nous venons d'exposer (difficultés à concilier les demandes du niveau central et les contingences du niveau local) se pose à vous ou à votre structure ? :
 - pouvez-vous donner des exemples où ça marche bien ? Pourquoi ?
 - pouvez-vous donner des exemples où ça ne marche pas ? pourquoi ?

- comment « *bricolez-vous* » les éventuelles contradictions du système ?
- Selon vous, que pourrait-on imaginer pour que ça fonctionne mieux ?
- du point de vue des agents intéressés (les référents) ?
 - du point de vue des bénéficiaires ?
- Dans le vocabulaire utilisé dans la « maison », on entend les termes : « *référent* », « *expert* », « *spécialiste* », « *personne ressource* », *etc.*, selon vous, ces termes sont-ils synonymes ou bien ont-ils chacun un sens bien précis ?
-

Personnes sollicitées

Nom - Prénom	Fonction - grade	Structure
BANQUY Jacques	ISPV	DDSV des Deux – Sèvres
BARBOTIN Loïc	TSSMA	DDSV d’Ille et Vilaine
BOUQUET Bruno	TSSMA	DDSV des Deux – Sèvres
BOURGEAIS Serge	TSSMA	DDSV des Deux – Sèvres
BREMOND Laurence	ISPV	DDSV Saône et Loire
CALLON Hélène	Chargée de mission	DGAL - Bureau <i>Protection animale</i>
CAZIN Pascale	Directrice départementale	DDSV – R de la Vienne
CHARTIER Françoise	ISPV	DDSV des Deux – Sèvres
CHEVALLIER Michèle	ISPV	Référent national Abattoirs
COLLINET Catherine	Chef de la Brigade Nationale d’Enquêtes Vétérinaires et Phytosanitaires	DGAL
DALLOZ Christelle	Vétérinaire vacataire	DDSV de Saône et Loire
DANEL Didier	TSSMA	DDSV du Pas de Calais
DE ALMEIDA Valérie	TSSMA	DDSV de Saône et Loire
DE GOUVELLO Philippe	IG du GREF	DOS - CGAAER
DESCAMPS Elisabeth	ISPV	DDSV d’Ille et Vilaine
DESPRES Isabelle	ISPV	DDSV des Deux – Sèvres
DIOP Jean-Philippe	Adjoint au Sous-Directeur	DGAL - S/D SSA
DUBOIS Ludovic	Rapporteur <i>Pomme de terre</i>	DRAF - SRPV <i>Nord – Pas de Calais</i>
DUMOULIN Eric	Adjoint au Sous-Directeur.	DGAL- S/D SPA
DUTERNE Jacques	Animateur du réseau des Personnes Ressources Juridiques <i>Grand-Ouest</i>	DRAF <i>Bretagne</i>
DUVAUCHELLE Serge	Chef de service régional	DRAF - SRPV <i>Nord – Pas de Calais</i>
FAUQUEMBERGUE Eric	Chef de service interrégional	DDSV – R du Nord
FOURES Franck	Président	Syndicat National des ISPV

GILLI-DUNOYER Pascale	Chef de bureau des matières premières	DGAL - S/D SSA
GUEGEN Bernard	IGVIR	Secrétariat général
GUERSON Nathalie	Adjointe à la sous-directrice	DGAL - S/Direction RCC
HERCOET Philippe	Directeur	DDSV – R d’Ille et Vilaine
INFANTE Déborah	Représentante permanente	Syndicat National des ISPV
KEROURIO Eric	Chef du bureau de la Protection animale	DGAL - S/Direction SPA
KON SUN TACK Anne	ISPV	DDSV des Deux – Sèvres
LAGACHE Florence	TSSMA	DRAF–SRPV <i>Haute-Normandie</i>
LAGLAIVE Patrick	Trésorier	Syndicat National des Ingénieurs de l’Agriculture et de l’Environnement – Force Ouvrière
LE CARLIER Jean-Pierre	Responsable de la MISITEPSA	DGFAR
LE DANTEC Jean-Paul	Chef de service interrégional	DDSV – R d’Ille et Vilaine
LEGRAND Chantal	TSSMA	DDSV – R du Nord
LOBJOIT Ghislaine	ISPV	DRAF – SRPV Bretagne
LOMY René	Directeur	DDSV – R de Côte d’Or
MICHOT Sarah	ISPV	DDSV – R du Nord
MOUTIN Florence	ISPV	DDSV des Deux – Sèvres
ORAND Jean-Paul	Responsable de la mission « <i>Coopération internationale</i> »	DGAL
PEYRE Françoise	Adjointe au directeur	DDSV des Deux – Sèvres
POILANE Agnès	ISPV	DDSV des Deux – Sèvres
REPIQUET Laurence	Chef de service interrégional	DDSV – R de Côte d’Or
RICHARD Jean-Claude	Chef de service régional	DRAF – SRPV <i>Bourgogne</i>
RONSIN Philippe	TSSMA	DDSV du Finistère
ROUAULT Isabelle	ISPV	DDSV d’Ille et Vilaine
ROUDAULT Karine	IAE	DDSV du Finistère
ROZO Catherine	ISPV	DDSV du Pas de Calais
RUBBENS Christine	IAE	DDSV de Saône et Loire

STEINER Philippe	Directeur	DDSV des Deux – Sèvres
SZILVASI Sophie	Rapporteur national	DRAF - SRPV <i>Nord – Pas de Calais</i>
THIEN-AUBERT Huguette	ISPV	DDSV – R du Doubs
TOULOUSE Bernard	ISPV	DDSV – R de Côte d’Or
VERNEDE Alain	Directeur régional	DRDAF Nord-Pas de- Calais
VERNHET Stéphane	Chargé de mission	DGAL – Bureau <i>Protection animale</i>
VITTOZ Marie-Agnès	TSSMA	DDSV du Finistère



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

<p>Direction générale de l'alimentation Service de la coordination des actions sanitaires Sous-direction du pilotage et des politiques sanitaires transversales</p> <p>Adresse : 251, rue de Vaugirard 75732 PARIS cedex 15 Suivi par : Frédéric STAINER Tél : 01 49 55 55 80 Courriel institutionnel : frederic.stainer@agriculture.gouv.fr Réf. Interne : SDPPST/07/001</p>	<p>Secrétariat général Service des ressources humaines Sous-direction mobilité, emplois, carrières <i>Bureau de la filière technique et de l'emploi contractuel</i></p>
<p>NOTE DE SERVICE DGAL/SDPPST/N2008-8192 SG/SRH/SDMEC/N2008-1174 Date: 28 juillet 2008</p>	

Date de mise en application : immédiate
 Annule et remplace : Note de service DGAL/MASCS /SDSSA/SDSPA/N 2007-8401 du 13 février 2007
 Date limite de réponse :
 Nombre d'annexes : 0
 Degré et période de confidentialité :

Objet : Mise en place de référents nationaux et de personnes ressources.

Résumé : La présente note précise les fonctions accomplies par des agents spécialisés dans un domaine donné et les modalités de gestion de ces agents.

Mots-clés : référent national - personne ressource - organisation - réseau.

Destinataires	
<p>Pour exécution :</p> <p>Directeurs départementaux des services vétérinaires Directeurs départementaux des services vétérinaires chargés de région Directeurs des services vétérinaires</p>	<p>Pour information :</p> <p>IGVIR Directrice de la BNEVP Directeur de l'ENSV Directeur de l'INFOMA Service de Santé des armées</p>

La direction générale de l'alimentation a conduit une réflexion, dans le cadre de son projet stratégique 2007 – 2009, sur le développement, au sein des services déconcentrés, de réseaux d'agents spécialisés sur un domaine donné. Ces agents doivent éclairer sous un jour pratique les travaux d'administration centrale, assurer la coordination des modalités de contrôle ou des décisions consécutives à ces contrôles, participer à la définition des besoins en formation des inspecteurs, et aux actions de formation elles-mêmes. Une mission a été confiée au CGAAER et à l'OMM, en cohérence avec les travaux conduits parallèlement par le secrétariat général et le conseil général de l'agriculture, de l'alimentation et des espaces ruraux, sur les réseaux d'agents spécialistes. C'est sur ces réflexions que la présente note s'appuie pour distinguer et mettre en place deux types d'agents spécialisés dans le domaine de la sécurité sanitaire : la « personne ressource » et le « référent national ». Il convient de noter que, d'une façon générale, ces dispositions ne visent pas les agents dont les missions font l'objet de mutualisation entre différents directeurs, dans le cadre des collèges régionaux ou non.

I. La personne ressource

La personne ressource est un agent désigné par l'administration centrale et chargé, dans un domaine donné, de lui apporter une compétence technique et une connaissance, régulièrement actualisée, du terrain. Elle est un appui dans la tâche d'élaboration des normes et des instructions associées. La personne ressource réalise également un travail de « hot line » auprès des directions départementales des services vétérinaires sur son domaine de compétence et joue le rôle de « filtre » dans les remontées de questions auprès de l'administration centrale.

Sa fonction est définie par une lettre de mission élaborée conjointement par l'administration centrale et le responsable local, et signée par ce dernier. Elle précise le temps travail qui est consacré aux missions particulières confiées par l'administration centrale. Ce temps de travail est de préférence de 20% (un jour par semaine) et ne dépasse pas 30% d'un temps complet. Dans certain cas, ou ponctuellement, en fonction des contraintes locales et des besoins, il peut être inférieur à 20%, ou/et annualisé pour des missions ponctuelles. Le temps consacré à la fonction de personne ressource est soustrait des effectifs réels de la structure. L'évaluation de l'agent est réalisée par son responsable local, lequel prend l'attache de l'administration centrale à cette fin. La lettre de mission précise également les modalités d'animation des « réseaux » ainsi mis en place.

Cette fonction constitue un élément du parcours professionnel de l'agent qui ne conduit pas, en lui-même, à une valorisation spécifique. L'intérêt de la fonction doit être une motivation suffisante à son exercice. La fonction de personne ressource, sauf dans des cas prévus par la réglementation, est indépendante du corps d'appartenance. La capacité à valoriser, auprès de l'administration centrale, des compétences techniques acquises et entretenues sur le terrain doit être un moyen efficace pour l'agent de se faire connaître et reconnaître.

La personne ressource doit continuer à exercer dans le domaine d'activité pour lequel elle a été identifiée. De plus, afin de disposer d'une compétence technique et scientifique suffisante pour assurer les missions confiées, la personne ressource participe aux actions de formation spécialisées dans son domaine de compétence.

La personne ressource rend annuellement un rapport à la personne responsable du réseau des personnes ressource sur un domaine de compétence donné, retraçant son activité annuelle et décrivant les évolutions qu'elle estime souhaitables dans le domaine technique considéré.

Le pilotage du réseau de personnes ressources relève de la compétence de l'administration centrale. L'animation du réseau dans un domaine donné peut relever d'une personne désignée à cette fin parmi les personnes ressources du domaine, voire par un référent spécifiquement nommé.

II. Le référent national

Le référent national est un agent nommé par l'administration dans les conditions de droit commun relatives aux nominations (publication des postes, acte explicite de candidature, examen en commission paritaire). Le principal critère d'examen des candidatures tient à la compétence du candidat dans le domaine de référence (notamment expérience pratique, formation continue, reconnaissance au sein d'un réseau informel, aptitude à la pédagogie et à la communication).

Outre sa nomination dans les conditions exposées ci-dessus, le référent national est destinataire d'une lettre de mission, reprenant le contenu de sa fiche de poste, signée du directeur d'administration centrale compétent, en l'occurrence le directeur général de l'alimentation au titre de la présente note. Cette lettre de mission détermine avec précision, pour chacun des domaines de référence, les conditions d'exercice des missions confiées ainsi que les objectifs y afférents.

Le référent national est chargé de répondre, pendant une durée définie dans le cadre de sa lettre de mission, à une problématique spécifique d'harmonisation ou de suivi de l'action des services déconcentrés déterminée dans le temps.

S'agissant du domaine de l'inspection en abattoir, le référent national assure des missions nouvelles d'harmonisation nationale des pratiques d'inspection tout en participant aux tâches d'élaboration des normes et des instructions associées et, le cas échéant, aux négociations internationales. Il assure ainsi des missions nationales centralisées mais qui ne relèvent pas, par leur nature, des missions de l'administration centrale.

Le référent national est affecté dans une direction départementale des services vétérinaires et localisé à son siège. A terme, une affectation des référents au sein du service de l'alimentation des directions régionales du ministère de l'agriculture et de la pêche sera privilégiée.

Le référent national est noté et évalué par le signataire de la lettre de mission ou son représentant, qui prend, à cette fin, l'attache du directeur de la structure dans laquelle il est affecté.

S'agissant de postes entièrement nouveaux, il est possible de considérer que, si le poste de référent national n'est pas, par principe, un poste de niveau 3, il peut conduire, en quelques années, selon le travail réalisé par l'agent qui l'occupe, à la promotion au grade supérieur, dans le cadre d'une mobilité sur un poste à responsabilité. Les postes de référent national constituent en effet une étape particulièrement intéressante dans la constitution d'un parcours professionnel qualifiant. Les postes de référent national dans le domaine de l'inspection en abattoir sont donc cotés 2, à l'exception du poste de responsable du réseau, qui sera coté 3. Comme pour tous les postes, cette cotation sera susceptible d'être revue à la lumière de l'expérience.

Cependant, afin de reconnaître les contraintes particulières de ces postes, le secrétariat général et la direction générale de l'alimentation se sont accordés, s'agissant des postes de référents nationaux dans le domaine de l'inspection sanitaire en abattoir, sur la mise en place d'un apport financier de prime supérieur à l'apport moyen des ISPV de classe normale. Stable pendant les cinq premières années de fonctions, cet apport sera ensuite dégressif.

S'agissant des frais inhérents au fonctionnement des référents nationaux dans le domaine vétérinaire, des délégations spécifiques sont opérées à partir du programme 206 « Sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation ». Les référents sont administrativement gérés par leur structure d'affectation. La gestion des experts ou rapporteurs dans le domaine phytosanitaire demeure inchangée à ce stade.

Le pilotage du réseau de référents nationaux relève de la compétence de l'administration centrale. L'animation du réseau peut relever d'une personne désignée à cette fin au sein du collège des référents nationaux dans un domaine donné. Le poste publié doit explicitement indiquer cette fonction spécifique d'animation.

III. Les domaines d'intervention

Les domaines dans lesquels des référents nationaux sont actuellement susceptibles d'être nommés au titre du programme 206 sont :

- Inspection sanitaire en abattoir et ateliers de découpe
- Maîtrise du danger salmonelles dans les élevages avicoles et les couvoirs
- Transport frigorifique
- Système d'information de l'alimentation

Les domaines dans lesquels des personnes ressources sont actuellement susceptibles d'être désignées au titre du programme 206 sont :

- Lait et produits laitiers (comprenant la production primaire fermière)
- Produits de la pêche et coquillages
- Produits à base de viandes
- Restauration collective
- Œufs coquilles et ovoproduits
- Alimentation animale
- Pharmacie vétérinaire
- Sous-produits animaux
- Bien-être en élevage de rente
- Traçabilité et flux de commercialisation des animaux
- Expérimentation animale

Le Secrétaire général

Le Directeur Général de l'Alimentation

Dominique SORAIN

Jean-Marc BOURNIGAL

Siglier

AQ	Assurance qualité
CSAR	Chef du service des affaires régionales
DDAF	Direction départementale de l'agriculture et de la forêt
DDSV	Direction départementale des services vétérinaires
DDSV - R	Direction départementale des services vétérinaires – échelon régional
DO	Dotation objectif en ETP
DRDAF	Direction régionale et départementale de l'agriculture et de la forêt
ENSV	Ecole nationale des services vétérinaires
HACCP	Hazard Analysis Critical Control Point
IAE	Ingénieur de l'agriculture et de l'environnement
ICPE	Installations classées pour la protection de l'environnement
IGIR	Inspecteur général chargé de mission interrégionale
INFOMA	Institut de formation des personnels du ministère de l'agriculture
IGVIR	Inspecteur général vétérinaire chargé de mission. interrégionale
ISPV	Inspecteur de santé publique vétérinaire
SG	Secrétariat général
SPA	Santé et protection animale
SSA	Sécurité sanitaire des aliments
SRH	Service des ressources humaines
TSSMA	Technicien supérieur des services du ministère de l'agriculture

Publications antérieures de l'Observatoire des missions et des métiers

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Rebecca Akrich (DGAL), Elisabeth Champalle (INFOMA)

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

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

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

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

Diversification des parcours professionnels d'enseignants – novembre 2007

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

De la production à la valorisation des données – mai 2008

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

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

Vers l'établissement d'enseignement numérique – novembre 2008

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