



# SERVICE DES RESSOURCES HUMAINES OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET DES MÉTIERS (OMM)

« LES MÉTIERS DU CONTRÔLE DES DÉLÉGATIONS  
DE LA DIRECTION GÉNÉRALE DE L'ALIMENTATION (DGAL) »

**Le conseil d'orientation de l'OMM de décembre 2012 a décidé de conduire une étude prospective sur les métiers du contrôle des délégations de la DGAL. Cette étude, finalisée au printemps 2014, a porté sur les emplois et des compétences identifiés dans le cadre des délégations actuelles par la DGAL auprès d'organismes publics, interprofessionnels ou privés. Elle formule des recommandations en termes de ressources humaines : compétences requises pour ce métier en évolution, accompagnement des agents au changement de métier, formation initiale et continue, modalités de prise de poste, mobilité, parcours professionnel.**

L'étude s'est déroulée en 3 étapes :

→ Analyse documentaire, étude de données et rencontres avec un certain nombre d'acteurs au sein du ministère.

→ Investigation de terrain auprès des services centraux, régionaux et départementaux ainsi que de certains délégataires actuels.

→ Élaboration de la synthèse et des préconisations.

## LE CONSTAT

---

La phase d'enquête a été réalisée entre le printemps et l'automne 2013 auprès de 102 agents répartis dans différents services du territoire et a fait ressortir sur cette période précise :

→ Une forte inquiétude des agents sur le devenir

de leurs métiers de contrôle, de leurs missions et du périmètre de leurs activités.

→ Le besoin d'une orientation claire sur les futures délégations éventuelles afin d'anticiper les changements.

## LE MÉTIER DU CONTRÔLE DES DÉLÉGATIONS

---

Le socle des ressources professionnelles nécessaires pour initier une délégation et vérifier la réalisation effective des missions déléguées :

→ Préparer la délégation au plan juridique.

→ Apprécier les coûts pour l'État ou pour l'usager.

→ Négocier les conditions tarifaires et le niveau de service attendu.

→ Piloter et porter à la connaissance du délégataire les attentes de l'État concernant la mission.

→ Vérifier la bonne mise en œuvre des engagements au plan technique (soutenu ou non par un organisme d'accréditation et en connaissant les limites).

→ Réaliser une veille technique et réglementaire pour faire évoluer la délégation avec les attentes des usagers et citoyens.

→ Vérifier les documents comptables pour l'utilisation des fonds publics ou repérer les bénéfices indus et révélateurs d'un abus de position monopolistique.

→ Analyser le fonctionnement de la délégation de façon synthétique en rapport avec les attentes du service public.

Un agent seul ne peut pas rassembler toutes les compétences nécessaires. L'exercice de la maîtrise de la délégation doit s'appuyer sur des réseaux de compétences spécialisées auxquels la personne qui en est chargée fera appel en tant que de besoin.

C'est un cadre confirmé qui devra être en contact avec le délégataire (administration centrale pour un délégataire de niveau national, départemental pour un délégataire en département, ...) et pouvoir :

→ Obtenir l'appui des réseaux juridiques, de contrôle de gestion et des données sur les délégataires similaires lorsqu'ils existent.

→ Compléter sa connaissance de la structure en exploitant les rapports des commissaires aux comptes, du COFRAC en cas d'accréditation, les audits éventuels du CGAER, de la Cour des comptes, ...

→ S'informer des avis des services de l'État agissant en partenariat ou en complémentarité avec le délégataire (cas des délégations d'une partie des contrôles animaux ou végétaux).

## IMPACT SUR LES RESSOURCES HUMAINES DES DÉLÉGATIONS MISES EN PLACE PAR LA DGAL

En termes de gestion des ressources humaines, le délégant devrait s'assurer de disposer de moyens humains suffisants et présentant une formation adéquate pour en réaliser le contrôle, mettre en œuvre les éventuelles sanctions, gérer les crises (action et communication de l'État) et veiller au niveau central à l'intégration nationale des normes communautaires. La compétence des agents et le contrôle effectif de la performance du délégataire ne peuvent être obtenus que par le maintien d'un certain nombre, même réduit, de contrôles inopinés.

Dans le cas du projet de délégation du contrôle en santé animale et phytosanitaire qui est porté

par la DGAL, l'étude OMM a permis d'identifier certains points de vigilance :

→ Les inspecteurs des services de l'État devront être mieux formés pour les contrôles les plus techniques, plus répressifs et plus complexes car ces tâches ne seront pas réalisées par les délégataires.

→ Les effectifs devront être en adéquation avec les besoins afin de vérifier le travail du délégataire et éviter les écueils observés dans d'autres ministères lorsque l'État s'est totalement retiré.

→ Garder une connaissance suffisante du sujet pour piloter le domaine délégué au niveau national ou local.

### PRÉCONISATIONS

#### ➤ Actions envisageables relatives au métier de « chargé(e) de la maîtrise de délégation »

*Professionaliser la fonction*

→ Préparer l'agent à la prise de poste en particulier sur les aspects de négociation et de suivi des écarts.

→ Confier le suivi des délégations à un cadre expérimenté, apte aux investigations et à la négociation.

→ Regrouper le plus possible le suivi des délégations sur un nombre restreint de personnes afin de mieux les professionnaliser.

→ Veiller à ce que les cadres formés à la maîtrise des délégations restent un temps suffisant dans un poste similaire pour que le ministère puisse bénéficier d'une capitalisation d'expérience.

*Outils de la fonction*

→ Former les réseaux d'appui ou des personnes ressources identifiées (juridique et achat public, comptabilité et contrôle de gestion) aux nouvelles problématiques des délégations avec des organismes privés.

→ Mettre en place un espace de travail collaboratif sur les délégations.

→ Mettre en place une base de données spécifique et comparative entre les délégations aux organismes privés.

→ Organiser des réunions annuelles d'échange de pratiques entre les personnes chargées de la maî-

trise de délégations de même type et le ou les bureaux de référence.

#### ➤ Actions envisageables relatives aux conséquences des nouvelles délégations sur les personnels chargés d'inspection

→ Réaliser une étude de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences pour apprécier l'impact RH de tout projet de délégation.

→ Informer les agents du contenu du cahier des charges des nouvelles délégations et communiquer sur les compétences nouvelles qui seront attendues d'eux.

→ Satisfaire le besoin de compétences nouvelles à la mise en place des délégations : formation aux postures adéquates devant des situations tendues pour se prémunir contre tout excès.

→ Permettre un échelonnement dans le temps quant à la mise en place locale des nouvelles délégations afin de rendre possible une adaptation des personnels au nouveau contexte.

→ Informer les personnes qui le nécessiteraient sur les reconversions possibles et les accompagner le cas échéant.

→ Former des agents à l'accompagnement de certains délégataires, notamment dans le cas de l'obligation de l'utilisation d'une application informatique partagée.

## LES ÉTUDES DE L'OMM COMPORTENT TROIS ÉTAPES :

### → Un état des lieux réalisé à partir de l'observation des situations réelles de travail des personnels concernés :

Au cours de cette étape, les emplois types de la filière sont identifiés et décrits.

### → Une phase de prospective, réalisée notamment grâce à l'écoute d'experts et de bénéficiaires des politiques publiques.

Elle porte sur :

- *Les missions de l'État* : quelles tendances ? Quelles évolutions ? Quels scénarios ?
- *Les métiers et les compétences des agents* : quels emplois cibles ? Quels besoins de compétences ?

### → Des propositions :

Quelles recommandations pour accompagner les évolutions en termes de :

- recrutement,
- formation initiale des futurs fonctionnaires ou formation continue des personnels,
- construction de parcours professionnels enrichissants pour les individus et pour l'État-employeur.

L'étude « *Les métiers du contrôle des délégations de la Direction générale de l'alimentation (DGAL)* » a été pilotée par **Xavier RAVAUX**, IGSPV, qui a présidé le groupe d'étude ; **Isabelle Petiau**, cheffe de projet ; **Annie BERTRAND**, (SRH), bureau formco ; **Isabelle SEILLER**, consultante.

### L'ÉQUIPE DE L'OMM

#### Service des ressources humaines

*Mission du pilotage de l'emploi, de la gestion prévisionnelle des ressources humaines et de l'observatoire des des missions et des métiers : (MPEGPRHOMM)*  
78, rue de Varenne 75349 Paris SP

- **Bernard Boyer** *Président du Conseil d'orientation de l'OMM*

bernard.boyer01@agriculture.gouv.fr

- **Isabelle Brossier** *adjoind au chef de la mission*  
isabelle.brossier@agriculture.gouv.fr

- **Vincent Jannier** *Responsable des études*  
vincent.jannier@agriculture.gouv.fr

- **Claudine Rizza** *Assistante*  
claudine.rizza@agriculture.gouv.fr

## ○ ○ ○ ○ Pour en savoir plus

Nous vous invitons à découvrir l'intégralité de cette étude sur le site de l'OMM :

> **[www.omm.agriculture.gouv.fr](http://www.omm.agriculture.gouv.fr)** → *les études de l'OMM* → *les études publiées*

> ou via l'intranet du MAAF → *infos pratiques RH* → *Missions et métiers*