



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT

Secrétariat général
Service des ressources humaines
Observatoire des missions et des métiers

**Les compétences techniques « clés »
du ministère chargé de l'agriculture**

Etude pilotée par :

Philippe Quainon ingénieur général des ponts, des eaux et forêts,
CGAAER

Travaux menés par :

Isabelle Seiller consultante, responsable du projet
Gérard Vialle directeur du CFPPA de Moulins
Michel Raimbeault responsable du CPCM, DRAAF Basse-Normandie
Vincent Jannier coordonnateur des études de l'OMM

décembre 2012

SOMMAIRE

Lettre d'ouverture du président de l'OMM.....	3
Synthèse de l'étude.....	4
1. Contexte.....	5
2. Approche méthodologique.....	9
3. Résultats des entretiens et groupes de travail	11
3.1 - entretiens individuels.....	11
3.1.1 que recouvrent les compétences techniques et dans quel contexte ?	
3.1.2 le risque de manquer de compétences – dans quels domaines ?	
3.1.3 les pistes de réflexion suggérées	
3.2 - groupes de travail thématiques.....	19
3.2.1 les points de repère essentiels pour la mise en oeuvre des politiques publiques	
3.2.2 les conditions de réussite de l'action	
3.2.3 les leviers pour une évolution adaptée	
3.2.4 les objectifs relatifs aux compétences	
3.3 - groupe de travail « formation ».....	27
4. Analyse.....	29
4.1 - un ministère avec une double fonction de régulateur et de stratège.....	30
4.2 - l'adaptation des modalités de conduite des politiques du MAAF.....	31
4.3 - la démarche d'identification des compétences techniques essentielles.....	32
5. Préconisations.....	35
5.1 - préconisations d'ordre général.....	36
5.1.1 préconisations en termes de pilotage	
5.1.2 préconisations en termes de méthode	
5.1.3 préconisations en termes de formation	
5.1.4 préconisations en termes de mobilisation de la recherche	
5.2 - cas pratiques d'illustration.....	43
5.2.1 illustration n° 1 : économie - accompagnement de la filière lait	
5.2.2 illustration n° 2 : agronomie, écologie - réduction des pollutions azotées	
5.2.3 illustration n° 3 : économie, pédologie, sylviculture - feuille de route forêt-bois	
5.2.4 illustration n° 4 : agronomie, écologie - agriculture durable et ressources naturelles	
5.2.5 illustration n° 5 : agronomie, production végétales – animation interministérielle Ecophyto	
5.2.6 illustration n° 6 : sécurité sanitaire – référentiel « métier » et délégation de service public	
5.2.7 illustration n° 7 : biologie, sciences du vivant – gestion de crise (domaine sanitaire)	
5.2.8 illustration n° 8 : halieutique, écologie - régulation des captures de pêche	
5.3 - les compétences techniques au cœur de la conduite de projet.....	60
5.3.1 des transpositions sur la base d'un schéma-type	
5.3.2 les modalités de mise en oeuvre	
5.3.3 l'articulation avec les chantiers opérationnels	
6. Conclusions.....	63
Annexes.....	65

LETTRE DU PRESIDENT DE L'OMM

Après avoir abordé l'ensemble des filières métiers du ministère chargé de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt, l'observatoire des missions et métiers (OMM) a eu à assurer la maintenance de l'ensemble des emplois-types décrits, voire de les renouveler en fonction des évolutions. Il était utile que chacun des agents puisse de se référer à un métier dans une période de forts bouleversements dans l'organisation des services.

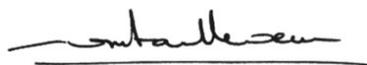
Mais face à une remise en cause de certaines missions ou de nouvelles répartitions des tâches dévolues aux services de l'Etat, notamment avec les délégations de service public, sous les contraintes budgétaires, il était légitime de se poser la question : de quelles compétences techniques notre ministère doit-il disposer?

Inscrire ce chantier au programme de l'OMM a représenté une énorme gageure. En effet, au lieu de prendre l'entité habituelle métier, il a fallu à l'équipe projet définir quelles compétences mobiliser pour remplir les missions essentielles du MAAF. Ce chemin original pour l'OMM a nécessité d'expérimenter de nouvelles méthodes de travail. Autre écueil, le périmètre du MAAF est vaste, l'équipe projet n'a pas traité l'enseignement agricole. En conséquence, ce secteur est inscrit au programme d'étude de l'OMM pour l'année 2013.

La lettre de mission était précise, avec des résultats concrets attendus dans le délai d'une année pour alimenter les réflexions en cours au sein du ministère.

Aussi, je tiens à féliciter l'équipe projet présidée par Philippe Quainon, animée par Isabelle Seiller et comprenant Vincent Jannier, Michel Raimbeault et Gérard Vialle, d'avoir élaboré une méthode d'analyse permettant de dégager, par mission majeure, les compétences-clés à mobiliser mais aussi à décrire des modes projets pour maintenir et développer ces compétences techniques.

" Le chemin se trace en marchant ". A partir de cette étude singulière, un autre chantier prendra la suite sur les compétences techniques nécessaires à l'enseignement agricole. Autre défi pour ce secteur dont il est beaucoup attendu, pour la mise en œuvre de la prochaine loi d'avenir pour l'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt, pour une agriculture écologiquement et économiquement performante.



Constant Lecoeur
Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts,
Président de l'Observatoire des missions et des métiers

SYNTHESE DE L'ETUDE

La commande passée à l'OMM par le service des ressources humaines du MAAF visait à " identifier et déterminer les différentes compétences techniques spécialisées qui seront essentielles pour conduire les missions confiées au ministère ". Un " socle de compétences clés" en était attendu pour permettre le ciblage des compétences techniques à conserver, développer, acquérir ou mobiliser.

Afin d'apporter des réponses concrètes et opérationnelles, l'équipe projet de l'OMM a concentré son approche sur **huit thématiques s'inscrivant dans les chantiers prioritaires du ministère**. Ainsi ont été retenus, pour l'étude, les thématiques suivantes : l'accompagnement de la filière lait, la réduction des pollutions azotées, la filière forêt-bois, l'agriculture durable, le plan Ecophyto, la délégation de service public, la gestion de crise sanitaire et la régulation des captures de pêche. Pour ce faire, elle a organisé des réunions de travail avec des acteurs « experts » dans la mise en œuvre des politiques publiques concernées.

Les réunions thématiques ont mis l'accent sur la notion de **compétence collective partagée** par les divers contributeurs à l'accomplissement d'une mission. Les connaissances indispensables requises sont identifiées dans les domaines suivants :

- . Agronomie générale et spécifique, notamment la connaissance des sols ;
- . Forêt : sylviculture, biologie et génétique forestières ;
- . Biologie et sciences du vivant : santé végétale, animale, alimentation humaine ;
- . Ecosystèmes, milieux naturels ;
- . Economie : analyse économique des filières, analyse économique et financière des structures (bases de comptabilité publique et privée, indicateurs de gestion, calculs de coût de revient et de rentabilité de projet, ...) ;
- . Connaissances juridiques ;
- . Techniques transversales : démarche qualité, audit, évaluation des politiques publiques, inspection...

La valorisation de ces connaissances est liée à une **combinaison de savoir-faire** : aptitude à mobiliser des experts sur un sujet donné, faculté à négocier et à se positionner comme médiateur, analyse critique et prise de recul, capacité à travailler en « mode projet », capacité à travailler en réseau, aptitude à réagir en urgence (notamment en gestion de crise).

Des compétences essentielles, communes aux différents thèmes abordés et dépassant les spécificités sectorielles, ainsi que des préconisations générales en termes de pilotage, de méthode de travail, de formation et de mobilisation de la recherche, ont ainsi pu émerger.

Une approche transversale avec des organismes de formation a par ailleurs permis d'identifier des pistes de travail en vue **d'optimiser l'ingénierie de formation**, essentiellement par une meilleure expression des besoins des services.

L'équipe projet s'est ensuite efforcée de transcrire et de développer les éléments de constat et les préconisations générales ainsi collectés, dans une grille d'analyse dénommée « **matrice d'analyse fonctionnelle des compétences** », qui a été appliquée à huit cas pratiques illustrant la problématique générale. Cette grille permet d'intégrer les complémentarités entre acteurs dans la définition des compétences nécessaires, en précisant le niveau de technicité attendu de chacun d'entre eux.

Le délai imparti à l'étude n'a cependant permis de réaliser qu'une esquisse de ce type d'analyse, sans retour critique de la part des acteurs concernés. Aussi les descriptions fonctionnelles et la qualification des compétences identifiées restent à consolider. Les huit cas pratiques d'illustration de la démarche se prêtent notamment aux possibles transpositions entre thèmes et entre chantiers opérationnels.

L'équipe projet propose, en revanche, aux responsables opérationnels un outil permettant d'intégrer la compétence technique comme un facteur déterminant pour l'atteinte des objectifs assignés aux services. Les projets stratégiques des directions d'administration centrale et des DRAAF constituent un cadre privilégié pour la poursuite de la démarche.

1. CONTEXTE

Introduction

Sur une question au cœur de la réflexion stratégique du ministère,

Dans un contexte durable de contraintes budgétaires, le ministère de l'agriculture, de l'alimentation et de la forêt (MAAF) doit conduire de façon concomitante les démarches suivantes :

- prioriser ses actions dans la mise en œuvre des politiques publiques qui lui sont confiées et rechercher les synergies possibles par le pilotage interministériel de ces politiques publiques ;
- veiller à satisfaire les impératifs de réactivité, de pertinence et de fiabilité inhérents au poids et à la nature des enjeux des commandes ministérielles et préfectorales (en particulier sur la prévention des risques et l'anticipation ou la gestion de crises) ;
- préserver, maintenir, renouveler et consolider les différentes compétences techniques spécialisées qui seront déterminantes pour ses services (directions d'administration centrale, services déconcentrés, établissements de formation) dans la conduite des missions stratégiques qui leur sont dévolues, en lien avec les établissements publics placés sous tutelle du ministère.

une étude avec l'impératif de propositions concrètes en matière de gestion et de mobilisation des compétences techniques.

L'étude que le Secrétaire général du MAAF a confiée à l'Observatoire des missions et des métiers (OMM) vise à déterminer ces différentes compétences techniques spécialisées désignées par le terme « compétences techniques clés ». Il faudra répondre aux questions suivantes : Quelles compétences indispensables ? Où les trouver et comment les mobiliser ? A quelles conditions ? Quelles sont les recommandations relatives au recrutement et à la formation continue des agents ?

L'étude a été lancée en novembre 2011 avec la consigne d'aboutir, dans un délai d'un an, à des propositions concrètes pour faire évoluer ces compétences et assurer les conditions optimales de leur mobilisation.

L'étude pourra apporter un éclairage complémentaire aux deux autres études conduites par l'OMM :

- . la rénovation des fiches métiers de la filière animation, pilotage, gestion et coordination des services¹, étude pilotée par Bernard Welcomme du CGAAER ;
- . le répertoire des métiers chez les opérateurs de l'Etat², étude pilotée par Bernard Boyer du CGAAER.

Des conclusions utiles pour prolonger les réflexions engagées sur le projet de loi d'avenir et la détermination des missions prioritaires du ministère.

Les conclusions de l'étude, remises en décembre 2012, alimenteront logiquement les travaux qui résulteront des réflexions en cours :

- . sur la préparation d'une loi d'avenir pour l'agriculture et la forêt, déclinant les orientations de la nouvelle PAC à compte de 2014 ;
- . sur la détermination des missions prioritaires que le ministre chargé de l'agriculture a souhaité engager en concertation avec les organisations syndicales, dans le cadre fixé par le gouvernement pour le

¹ <http://agriculture.gouv.fr/Les-etudes-de-l-OMM>

² <http://agriculture.gouv.fr/omm>

redressement des finances publiques et la clarification du rôle de chacun des acteurs de l'action publique.

Une approche concernant l'ensemble des services et tous les agents, mais focalisée sur les compétences techniques nécessaires pour la conduite des chantiers prioritaires du ministère. L'enseignement technique agricole a cependant été réservé pour une approche spécifique.

Un cadre donnant de nouveaux repères aux agents du ministère, pour favoriser la recherche de synergies externes et introduire l'analyse de risque.

Le cadre de l'étude

Quels services et quels agents ?

Le champ de l'étude couvre les agents de toutes catégories et l'ensemble des services du MAAF, ainsi que les opérateurs de l'Etat associés à la conduite des politiques publiques du MAAF, à tout niveau d'intervention national, régional et départemental.

Bien que faisant partie des priorités ministérielles, le domaine de la fonction éducative de l'enseignement agricole a cependant été exclu pour limiter l'effet de dispersion dû à un large champ d'investigation. Une démarche spécifique à ce domaine a semblé préférable en veillant aux articulations souhaitables avec la conduite opérationnelle des politiques publiques sectorielles (agriculture, agroalimentaire, sécurité sanitaire des aliments, forêt).

Quelles compétences ?

La compétence technique est considérée comme une composante des moyens nécessaires aux agents et services pour remplir leur mission dans des domaines sectoriels particuliers, mais en étant associée à des compétences transversales et à des éléments de savoir-être.

L'étude s'est focalisée sur les chantiers prioritaires du ministère qui revêtent un caractère stratégique et sont assortis d'une obligation particulière de moyens et de résultats : loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche, stratégie ministérielle du développement durable, plan national de l'alimentation, adaptation opérationnelle aux futures politiques européennes notamment pour l'agriculture et le développement rural, ...).

Dans quel but ?

L'objectif est de répondre aux exigences liées au positionnement du MAAF comme un ministère aux missions à caractère technique, dont il faut consolider la capacité à apporter l'expertise nécessaire aux prises de décision (ministre, préfets) et à l'évaluation de l'action publique dans les domaines de responsabilité du ministère.

Ce positionnement requiert la disposition de corps techniques d'agents de l'Etat, comme ont pu le démontrer MM Canepa et Folz³ dans leur rapport sur l'avenir des corps d'ingénieurs de l'Etat. La pertinence de l'aide à la décision politique dépend de la maîtrise, par les services du ministère, des problématiques scientifiques, économiques et techniques spécifiques aux secteurs considérés.

En outre, la complexité croissante des sujets à traiter se conjugue à l'approche globale des réponses à apporter aux attentes de la société, avec comme effet de rendre toujours plus exigeants les arbitrages entre positions divergentes, dans le périmètre de responsabilité du MAAF comme en interministériel. Il importe de disposer, ou de savoir mobiliser, l'expertise technique nécessaire pour objectiver les débats et actionner avec pertinence les différents leviers d'action adéquats.

Le rapport Canepa-Folz dresse un état des lieux des besoins de l'Etat en ingénieurs de haut niveau (catégorie A+) et de l'efficacité de l'organisation et du fonctionnement de ses grands corps techniques.

L'Etat, confronté à des problématiques à fort contenu scientifique et aux attentes croissantes des citoyens en matière de gestion des risques, doit pouvoir disposer, en complément de ses agents de formation juridique, de hauts fonctionnaires à formation scientifique et technique appréciés pour leur savoir-faire propre au raisonnement scientifique et à la culture du résultat. Ces compétences techniques sont également requises dans les domaines traditionnels pour assumer les fonctions recentrées de l'Etat sur le « faire faire » (contrôle du respect des prescriptions, régulation, achat).

./...

³ Mission d'études sur l'avenir des corps d'ingénieurs de l'Etat – D.Canepa et J.M. Folz (janv. 2009)

Quels moyens d'expression de ces compétences ?

...

Pour fonder sa crédibilité dans l'appréhension de sujets donnant lieu à des controverses de dimension scientifique, à l'interface de la société et des acteurs économiques, l'Etat doit déployer une capacité d'expertise incontestable et associée aux valeurs de la fonction publique. Le statut de fonctionnaire se justifie donc, complété par le recours ponctuel ou occasionnel à des compétences externes

Deux objectifs majeurs sont identifiés pour s'adapter aux besoins techniques en mutation rapide :

- . disposer d'experts de niveau mondial dans les secteurs régulés ou contrôlés,
- . diversifier les profils des cadres dirigeants de l'Etat aux fins d'une variété des rationalités et un croisement ou mélange des cultures.

Quatre orientations pour l'amélioration de la gestion de ces corps sont formulées :

- . rénovation de l'encadrement supérieur technique de l'Etat,
- . maintien de l'attractivité de la haute fonction publique,
- . parcours professionnels optimisant l'emploi des compétences techniques acquises avec une plus grande mobilité professionnelle,
- . modernisation de la structure institutionnelle des corps d'ingénieurs afin de disposer de spécialistes référents dans leur domaine d'activité tout en diversifiant le vivier de recrutement des plus hauts dirigeants de l'Etat.

Un contexte marqué par la conjugaison de trois facteurs :

- . la contrainte budgétaire,
- . l'ambition affichée dans les objectifs ministériels,
- . les fortes mutations du cadre d'exercice des missions,

Le contexte dans lequel le ministère doit conduire ses politiques publiques est tout à la fois incertain, complexe et exigeant, ce qui nécessite :

- . de sécuriser l'exercice de la fonction assignée à l'agent (situation professionnelle) dans le rôle institutionnel de son service (posture de l'Etat et du MAAF vis à vis de ses partenaires et interlocuteurs) en complémentarité/interrelation d'une chaîne d'intervenants. Il s'agit de viser une performance collective en valorisant une compétence partagée ;
- . d'adapter le pilotage des unités opérationnelles à la rareté des ressources disponibles, notamment par la recherche de synergies externes et une gestion du risque de non-efficacité ou non-pertinence des actions.

Les éléments de contexte

Une contrainte budgétaire prégnante impose une forte réduction des moyens et effectifs ainsi qu'une hiérarchisation fondamentale des priorités dans l'éventail des missions confiées aux services (voire un abandon de certaines d'entre elles).

Néanmoins, le MAAF a pris des engagements politiques forts :

- . la loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche (LMAP),
- . la stratégie ministérielle du développement durable (SMDD),
- . les orientations résultant des états généraux du sanitaire,
- . le plan national de l'alimentation (PNA),
- . la négociation des nouvelles politiques européennes (PAC et fonds structurels européens),
- . l'annonce d'une loi d'avenir pour l'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt, déclinant la prochaine PAC et mettant en avant un nouveau modèle d'agriculture plurielle économiquement et écologiquement performante.

Le cadre de l'exercice des missions de l'Etat est soumis à divers impacts :

- . l'évolution constante des attentes socio-politiques (ex : le développement durable),
- . l'évolution constante et rapide des données du savoir,
- . la pluridisciplinarité exigée par une approche globale intersectorielle des questions à résoudre,
- . le challenge de concilier la prise en considération concomitante des enjeux internationaux et des problématiques de territoires locaux,
- . la démultiplication des pouvoirs de décision en matière de politiques publiques, avec notamment la perspective d'une nouvelle vague de décentralisation de compétences aux collectivités régionales.
- . les effets structurels de la RGPP et de la RéATE, notamment l'interministérialité des DDI ainsi que le recentrage de l'action de l'Etat sur ses missions régaliennes et son évolution vers le « faire faire » en partenariat avec d'autres acteurs, avec une vision de stratégie et une évaluation continue des politiques publiques conduites.

avec des conséquences en termes organisationnels comme en termes de métiers.

En termes organisationnels, ceci suppose ou se traduit par :

- . en interne, le jeu collectif structuré et organisé pour une actualisation et une adaptation permanentes,
- . en externe, le partenariat et/ou l'interface (médiation) avec de multiples acteurs,
- . l'externalisation de tâches et procédures par la contractualisation ou encore la délégation de mission de service public.

En termes de métiers pour les agents des services :

- . la conception des politiques avec une vision globale et une capacité d'analyse systémique,
- . l'ingénierie du contrat avec explicitation de la commande, élaboration de cahier des charges,
- . l'évaluation des résultats, par le constat du service fait et l'analyse de conformité par rapport aux objectifs,
- . des compétences techniques associées à des qualités relationnelles et des aptitudes managériales pour la conduite de projets, la gestion d'équipes, l'animation des interfaces, l'exercice de la médiation entre usages/acteurs antagonistes.

2. APPROCHE METHODOLOGIQUE

Les points de méthode

Une méthode qui s'est dessinée progressivement, et qui s'articule en trois phases :

. une première phase d'entretiens individuels avec des cadres de services centraux et déconcentrés du ministère,

. la réunion d'experts dans 8 groupes de travail « thématiques » retenus en lien avec les chantiers prioritaires du MAAF,

Au cours de la phase initiale de l'étude, et sur la base d'une grille d'entretien (voir annexe 5) présentée au premier comité de pilotage réuni en décembre 2011, un panel d'interlocuteurs très large et représentatif des différentes composantes du MAAF a été interviewé par l'équipe-projet.

Cette première série d'entretiens formels (type 1) a permis une collecte abondante d'informations et de relever les premières grandes tendances. Toutefois, bien que l'étude ait été centrée sur les compétences nécessaires à la conduite des chantiers prioritaires du MAAF, les éléments recueillis se sont révélés d'une précision insuffisante pour être interprétables, de façon opérationnelle, en termes de compétences techniques.

Aussi l'équipe-projet a-t-elle réorienté sa démarche au début de l'année 2012, sur le principe de réunions de groupes de travail sur un thème déterminé afin d'obtenir le témoignage collectif d'acteurs « experts » sur les conditions de mise en oeuvre d'une politique publique du MAAF et par conséquent les compétences-clés nécessaires à mobiliser.

L'organisation de ces rencontres a fait l'objet d'entretiens préparatoires informels (type 2) avec des personnes référentes sur ces sujets, à la DGPAAT et à la DGAL, notamment interrogées quant à la constitution des groupes d'experts. Ces rencontres (type 3), d'une durée de 2h30, ont réuni à chaque fois de 8 à 10 personnes et ont permis d'aboutir à des conclusions concrètes autour de trois rubriques :

- . contexte et enjeux,
- . conditions de réussite,
- . compétences requises.

Les conclusions sur trois thèmes « pilotes » ont été présentées lors du second comité de pilotage de l'étude réuni le 16 mars 2012. La validation de la méthode a ouvert la programmation de cinq autres nouveaux thèmes retenus par le comité de pilotage (parmi un éventail de 13 propositions) :

- . accompagnement des filières économiques : cas de la filière lait,
- . réduction des pollutions azotées,
- . agriculture durable et agri-environnement,
- . filière « forêt-bois »,
- . délégation de service public et contrôle de 2nd niveau dans le domaine sanitaire,
- . gestion de crise : exemple du sanitaire,
- . sécurité sanitaire : cas du plan « Ecophyto 2018 »,
- . gestion des ressources halieutiques.

Ainsi, de mars à juin 2012, huit groupes thématiques ont réuni des experts du sujet abordé.

. un groupe de travail transversal « formation » pour traduire les besoins de compétences en termes d'ingénierie de formation.

En prolongement de cette consultation d'acteurs « experts » sectoriels, une consultation s'est engagée avec les organismes de formation afin d'aborder la traduction des besoins ainsi identifiés pour les services opérationnels en termes d'ingénierie de formation.

Ainsi, à deux reprises, en juillet et septembre 2012, l'équipe-projet, a réuni les structures rattachées au MAAF dédiées à la formation, notamment le collège IPEF, l'AgroParisTech, l'ENSV VetagroSup, l'AgroSup Dijon, l'ENGEES, ainsi que les instituts de recherche INRA et IRSTEA, et les services du MAAF directement concernés (DGER, SG/SRH, SG/SM).

Bilan sur le panel de personnes consultées

A ce stade, il convient de préciser que les conclusions de cette étude s'appuient sur un panel tant vaste (147 personnes au total) que représentatif des différentes composantes du ministère : directions d'administration centrale, services déconcentrés (DRAAF, DDI), établissements d'enseignement supérieur, instituts de recherche, et quelques établissements d'enseignement technique agricole (en 1^o phase).

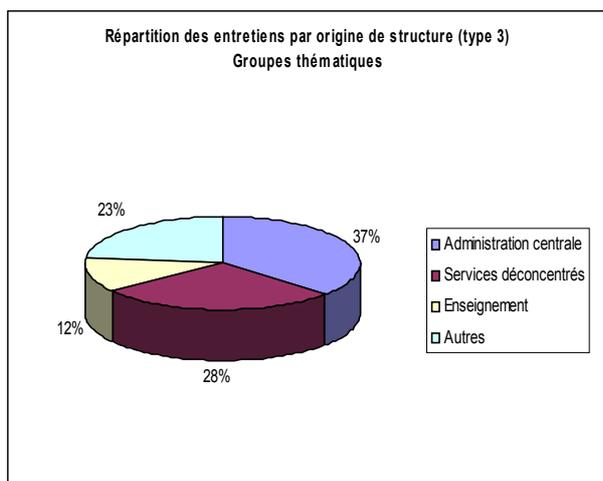
Un total de 147 personnes consultées, avec une répartition relativement équilibrée entre services centraux et services déconcentrés du ministère, et leurs partenaires externes.

Sur les 147 personnes interrogées :

- . 57 exercent en administration centrale (AC),
- . 40 en services déconcentrés (SD),
- . 21 dans le secteur de la formation,
- . 29 dans d'autres structures (ONF, FranceAgrimer, INRA, IRSTEA, IFREMER, MEDDE...).

La répartition par nature de contact est la suivante :

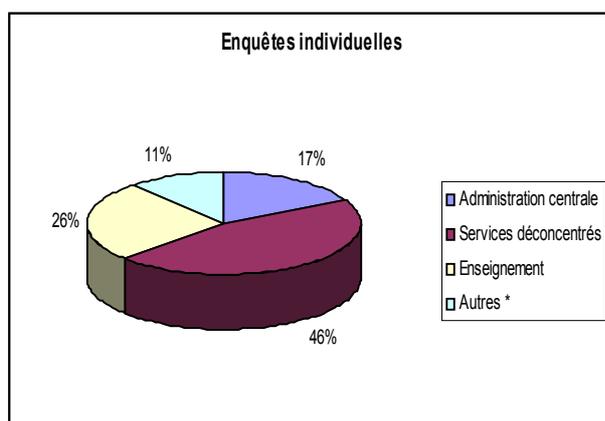
- . dans le cadre « d'entretiens individuels formels » **35** personnes ont été rencontrées dont la répartition présente un bon équilibre entre les différentes composantes du MAAF ; 19% AC, 42% SD et 39% formation.
- . au cours « d'entretiens individuels informels » préalables à la réunion des groupes d'experts, **30** personnes rencontrées. L'administration centrale représente 68% des contacts, du fait de la nature même de l'exercice de préparation (ce qui majore cependant son poids dans l'effectif global des 147 personnes rencontrées).
- . dans le cadre des **groupes de travail** (8 thématiques + groupe formation), **82** personnes rencontrées. Comme en atteste la figure ci-contre, on retient :
 - . une forte mobilisation des bureaux d'administration centrale,
 - . la présence significative des services déconcentrés malgré les difficultés de disponibilité et de déplacement,
 - . une bonne participation des partenaires externes.



3. RESULTATS

Cette partie restitue, le plus fidèlement possible, les constats, appréciations et suggestions formulés par les interlocuteurs rencontrés au cours des entretiens individuels, des réunions thématiques d'experts et de la réunion transversale « formation ». Le repérage des points de convergence et des particularités alimentera l'analyse globale des besoins en compétences techniques.

3.1 Sur la base des entretiens individuels



Les structures enquêtées

La répartition des enquêtes entre personnels de l'administration centrale, des services déconcentrés (DRAAF, DDI) et des établissements dispensateurs de formation (dont l'enseignement agricole) a été équilibrée. S'y ajoutent deux établissements publics de recherche.

Les contacts externes initialement envisagés ont été abandonnés du fait du caractère trop général et immature du questionnement.

Les organisations syndicales n'ont pas été contactées, les suites qui seront données à l'étude s'intégrant dans la concertation lancée sur le projet stratégique du ministère.

Le niveau hiérarchique des interviewés

L'option initiale a été de rencontrer les décideurs : directeurs d'administration centrale, chefs de service, sous directeurs, chefs de bureau. La même optique a été retenue pour les autres services : directeurs régionaux, départementaux, chefs de service, ... plus rarement des experts.

3.1.1 Que recouvrent les compétences techniques et dans quel contexte ?

La définition des compétences est rarement abordée dans le cadre d'une interview assez libre. Les retours que l'on a sur ce sujet font apparaître les notions de connaissances théoriques, de mise en application et le fruit de l'expérience. La nécessité d'un travail sur le « terrain » est fréquemment évoquée avec une expérience plus ou moins longue (5 à 10 ans). Parfois la nécessité d'un travail à la « base » est citée, à l'instar de la pratique des grands groupes industriels demandant à leurs futurs cadres de passer quelques semaines sur une chaîne de travail pour se rendre compte, pour se familiariser, avec le travail qui est demandé aux ouvriers.

Une définition est ainsi proposée :

"Il y a une liaison entre connaissances (théoriques) et compétences ... C'est aussi le croisement entre les connaissances théoriques et l'application sur le terrain. Il existe plein de métiers avec des compétences fortes mais à l'échelle unique ..."

à laquelle on peut ajouter :

"La préservation des compétences techniques : un « mix » de connaissances de base plus un raisonnement scientifique et technique ... mais peu d'outils pour gérer la question".

Cependant, les propos font clairement apparaître la nécessité de qualités relationnelles, du management, de la gestion des ressources humaines:

"La compétence technique nécessite des aptitudes relationnelles, l'animation de projets, la gestion d'équipe,"

Il ne s'agit donc pas de compétences pointues et solitaires, mais le besoin d'experts sur des problèmes spécifiques est toutefois évoqué.

Dans l'entretien, l'orientation vers les métiers du MAAF a été rappelée. Cependant il est fréquemment fait état d'autres compétences nécessaires :

- . juridiques en particulier avec l'évolution du nombre de contentieux qui marquent les responsables de structure,
- . budgétaires et comptables,
- . informatique
- . mise en oeuvre des fonctions « support » en général.

Tous ces éléments sont replacés dans le contexte de l'évolution des métiers de l'Etat:

- . afin de contribuer au maintien d'une capacité d'expertise de l'Etat.... une nouvelle expression des besoins par le recentrage des services sur le « faire faire ».

Les interlocuteurs évoquent aussi l'Etat « animateur » qui :

"... se recentre sur la stratégie et requiert de la part des agents l'exercice de trois métiers :

- . *la conception des politiques avec une vision globale et une capacité d'analyse systémique,*
- . *l'ingénierie du contrat, par l'explicitation de la commande, l'élaboration du cahier des charges,*
- . *l'évaluation des résultats par la réception du service fait et l'analyse de conformité par rapport à l'objectif."*

Cependant, ce changement dans la posture de l'Etat n'est pas ressentie de la même façon selon les interlocuteurs :

- . d'un côté les responsables se situent dans la ligne décrite précédemment en précisant que les fonctions évoluent fortement en passant ...

"d'un Etat directif et constructeur ... à un Etat animateur".

"l'Etat savait et imposait, maintenant il joue un rôle de contrepois...la régulation économique est plus efficace qu'un contrôle exercé par un Etat sur l'administré".

L'évolution des services de l'Etat vers le « faire-faire » exigeant de jouer un rôle d'animation et de régulation

... une évolution restant exigeante en technicité afin de :

- . maîtriser la relation avec les acteurs et interlocuteurs,*
- . évaluer les résultats et corriger l'action publique.*

. d'un autre côté, à un niveau plus opérationnel, les responsables sont moins préoccupés par la délégation ou l'externalisation. Ils expriment alors leur souhait de disposer de davantage de capacité de jugement, d'éléments d'appréciation pour orienter, pour cadrer les organismes tiers qui apportent leur concours (chambre d'agriculture, CGAAER,...). Ceux-ci restent très préoccupés par le résultat et les attentes des usagers :

"Pour l'objectif Terre 2020 et Ecophyto 2018, un accompagnement des chambres est à mener. C'est là qu'on a une insuffisance de compétences et pas assez d'ETP... Les discussions sur les itinéraires techniques (développement durable, agriculture biologique,...) nécessitent une bonne culture technique. C'est notre point faible."

Cette affirmation a été reprise avec un autre exemple :

"...la chambre d'agriculture souhaitait une MAE rémunératrice. Elle a bâti un cahier des charges. Les agriculteurs ont refusé cette orientation. Une analyse technico-économique au départ aurait permis de déceler ce type de problème."

Cette position conduit même à comparer les structures régionales :

"Contrairement à la DRAAF, la DREAL dispose d'un bon socle technique sur l'environnement, les énergies renouvelables, les risques, l'urbanisme,... La DRAAF pourrait être tête de réseau avec plus de capacités d'analyse, notamment prospectives,..."

Ces points de vue mériteraient d'être analysés et approfondis. Par ailleurs, le fait de déléguer nécessite de renforcer la capacité de jugement.

3.1.2 Le risque de manquer de compétences - Dans quels domaines ?

Seules les idées qui concernent le périmètre actuel du ministère ont été retenues. Les interlocuteurs abordent ce sujet en émettant beaucoup de doutes sur le manque de compétences à moyen terme. Les besoins ne sont pas exprimés de façon strictement identique selon le niveau où se place l'interlocuteur (national, régional ou départemental) ou la structure. Cependant, des éléments revenant de façon quasi-systématique sont exprimés par certains, soit comme des carences déjà avérées, soit comme des insuffisances à venir.

Certains font également remarquer que les DREAL disposent d'une capacité technique d'analyse plus importante que les DRAAF, en soulignant le fait que si une DDT peut solliciter une ressource technique en DREAL pour analyser des questions écologiques par exemple, les capacités de réponse en DRAAF semblent en revanche plus difficiles sur les questions agricoles.

Les compétences citées comme déjà manquantes ou risquant de le devenir à moyen terme :

- l'agriculture, la connaissance des productions locales où :

"La perte de technique qui va s'amplifier... est plus marquée dans le traitement des dossiers calamités ... et devient difficile pour différencier l'effet du climat de celle d'un ravageur."

"L'INRA parle de relance agronomique sur l'avenir, d'agro-écologie."

Des faiblesses perçues en matière :

- . de techniques agricoles,*
- . d'agronomie et pédologie,*
-*

- l'agronomie, la connaissance des sols (sujet réputé pour sa complexité) et plus particulièrement celle des engrais et des amendements. Cette remarque touche des agents travaillant sur la conditionnalité ou le traitement des effluents agricoles, à travers les investissements dans le domaine des bâtiments d'élevage mais aussi à d'autres niveaux :

"... grosse perte de connaissances en agronomie et techniques agricoles en SEA : la technicité des anciens ITA se perd avec des conséquences graves dans la relation avec la profession agricole."

mais aussi dans l'appareil de formation :

"... l'agronomie, avec notamment le secteur déserté de la pédologie, comme plus généralement ce qui est lié à la connaissance des milieux."

*... en matière :
. d'économie agricole,
. de santé des végétaux et
produits phytosanitaires,
. de technologie et d'économie
des IAA.*

- l'économie agricole : les réponses englobent ici à la fois la connaissance des marchés dans le domaine national ou international avec les répercussions à l'échelon local, les évolutions de la PAC avec ses conséquences sur les productions et les exploitations et la connaissance l'exploitation agricole. Ce dernier point recouvre le fonctionnement de l'exploitation et toute l'analyse économique qui doit être effectuée pour l'instruction des dossiers d'installation ou d'investissement, ainsi que celle des exploitants en difficulté nécessitant une approche au plus près des réalités.

- la santé des végétaux et les produits phytosanitaires. On relève ici différentes affirmations :

. "Ecophyto, un jeu d'acteurs complexes."

. "Ecophyto : perte de la connaissance du terrain par les SRAL et enjeu de la compétence technique utile à la conduite et au suivi du projet."

. "Le traumatisme pour les agents de passer au mode délégation de service... pour la mise en oeuvre par les chambres d'agriculture du plan Ecophyto, avec la difficulté induite de maintenir la vision de l'Etat sur une politique à forte dimension symbolique. La dimension technique est d'autant plus sensible dans la relation que la profession mobilise des instituts techniques fortement spécialisés."

. "La protection des végétaux : une grande fragilité, pas assez valorisant pour un ingénieur, des compétences pointues mais souvent solitaires donc fragiles."

- les industries agroalimentaires au niveau de l'économie comme des process, ce qui est ainsi rappelé :

"Les IAA : disparition des compétences techniques des anciennes directions centrales (DIAA, DPEI, DGAL, ...) qui entretenaient leur connaissance des acteurs sectoriels et maîtrisaient l'analyse comptable et financière."

"L'exemple du développement des filières avec des moyens attribués aux DRAAF au détriment des DDT cantonnées dans la gestion des aides, perdant ainsi la connaissance du tissu des IAA et ne connaissant même plus les coopératives agricoles."

D'autres regrets sont exprimés sur la connaissance devenue très insuffisante de ce secteur :

"Le bureau des IAA gère les enjeux horizontaux mais avec le besoin d'une vision économique et juridique du développement durable, intégrant les conséquences en matière d'emploi et d'investissement : exemples des pôles de compétitivité, du traitement des déchets, de l'énergie de l'émission de CO₂."

- la connaissance des usages non alimentaires est présentée comme une faiblesse. Peu d'interlocuteurs évoquent ce point. Ni les structures, ni les agents n'ont investi ce domaine alors que des sollicitations ne manqueront pas d'être exprimées, souvent à l'occasion de crises (prix de l'énergie, sous-produits agricoles, ...) mais également sur la question forestière de la mobilisation du bois à des fins énergétiques. Les messages relatifs à la biomasse, au changement climatique, à la biodiversité, ... sont essentiellement délivrés par l'échelon central :

L'absence d'investissement des services déconcentrés sur la valorisation de la biomasse,

"L'enjeu stratégique de l'alternative au carbone fossile pour l'énergie et les matériaux-la biomasse représente 60 % de la ressource mobilisable dans le plan national ENR2020."

ou encore :

"Assurer une présence dans les différentes instances internationales afin d'anticiper et d'influer sur la fixation d'indicateurs à forte incidence sur la production agricole."

et une faiblesse générale sur les questions de biodiversité, y compris la problématique de l'eau en situation fragile dans les services.

- la biodiversité :

"Un point de faiblesse : la mobilisation des DRAAF sur les chantiers du Grenelle de l'environnement."

La gestion de la ressource en eau est spontanément citée, sous des aspects très différents en matière de qualité et de quantité :

"Illustrations dans ce domaine : les compétences héritées de l'inspection des installations classées mobilisées pour la politique de l'eau (agriculture, urbanisme, écophyto, ...), la qualité de la conduite des ces chantiers est directement liée à la présence d'un technicien de bon niveau ... ou encore le plan d'actions sur les zones vulnérables qui n'aurait pas été présentable à la profession sans une maîtrise technique du sujet comme des systèmes d'exploitation agricole."

"L'exemple la gestion quantitative et qualitative de l'eau, sujet sur lequel on ne peut laisser la chambre d'agriculture seule."

Sur l'aspect quantitatif, les questions ne sont pas abordées exclusivement en termes techniques :

"La gestion quantitative de l'eau : thème lourd et sensible avec une divergence importante entre les ministères chargés de l'agriculture et de l'écologie qui nécessite de fréquents arbitrages."

- le contrôle de deuxième niveau :

*Des inquiétudes portant sur :
. l'adaptation à l'exercice du contrôle de 2nd niveau,
. la possibilité de maintenir les moyens d'une ingénierie de la donnée.*

"C'est mettre en place le dispositif de supervision pour rester dans l'accréditation : une compétence technique en moindre nombre ... c'est à la fois un contrôle de moyens et un contrôle de résultats qui peut se pratiquer au niveau ingénieur ou technicien."

- l'ingénierie de la donnée :

"C'est reprendre les bases de l'ingénierie en exploitant le savoir faire du MAAF en la matière et la richesse des savoirs professionnels."

Sur ce plan, la demande ne se tarira pas, notamment lorsque la conjoncture se dégrade ou même pour analyser les études fournies par divers organismes. Néanmoins, l'évolution du métier est attendue en particulier des services statistiques :

"Une évolution lente du profil des agents, en attendant l'opportunité d'un remplacement pour intégrer un agent au format « prospective » avec capacité d'interprétation politique et dans une dynamique débordant les contours du service ... garder une expertise interne pour limiter le risque des discours convenus ou partisans."

3.1.3 Les pistes de réflexion suggérées

Les interlocuteurs ont particulièrement souligné les éléments qui caractérisent l'acquisition de compétences techniques.

Le recrutement - la formation initiale

Fréquemment, cette question est abordée et prend plus d'acuité dans les zones peu attractives sur le plan géographique allant jusqu'à remettre en cause les recrutements nationaux. Certains responsables de service laissent entendre qu'un recrutement local présenterait des avantages indéniables :

"Pour les recrutements, je recherche une expérience et une compétence. Je regarde ensuite la proximité. C'est important pour l'absentéisme."

Le recrutement attendu présente la double exigence d'une bonne culture technique de base et d'une capacité d'adaptation, privilégiant ainsi le niveau ingénieur.

Les responsables de structures préfèrent les recrutements des filières techniques, en particulier des ingénieurs:

- . *"Notre point faible dans les discussions sur les itinéraires techniques (développement durable, bio, ...), c'est qu'elles nécessitent une bonne culture technique. Il faut au moins un agent de catégorie A technique (ex ENITA ou ENSA) ayant une bonne culture technique pour mener les discussions avec les OPA, sinon on se fait distancer par la chambre."*
- . *"On obtient des bons administratifs, généralistes qui peuvent acquérir des connaissances mais qui n'ont pas les bases. On prend les personnes reçues au concours, mais elles n'ont pas forcément les bases. Le département devrait disposer d'un noyau dur de compétences techniques."*
- . *"La technicité des anciens ITA se perd avec des conséquences graves dans la relation avec la profession agricole."*
- . *"Une vision globale est nécessaire pour l'enseignant correspondant au niveau ingénieur, le niveau BTS est insuffisant."*

Le profil équilibré d'un parcours professionnel :
. *une base technique générale assurée par la formation initiale,*
. *complétée par une expérience pratique de terrain,*
. *et un ajustement aux besoins et projets par la formation continue.*

L'expérience et la formation

La question des formations initiales a été peu évoquée. Cependant, le niveau de connaissances est jugé plutôt bon. En revanche, un chef d'établissement déclare préférer un ingénieur à un BTS pour la fonction d'enseignement, mais en soulignant la difficulté du recrutement.

La question de l'adéquation entre les besoins des services et les premières affectations est relevée :

"L'importance d'assurer le couplage entre formation technique initiale et la maîtrise des politiques publiques de base en cherchant un compromis :

- . *sensibilisation pour constituer une culture de base partagée par tous les agents,*
- . *équilibrage par la formation technique de quelques éléments pointus (FCPR, Mastère 2),*
- . *un premier poste valorisant la formation initiale et un 2^{ème} plus ouvert."*

Si le niveau de la formation initiale constitue un préalable, d'autres éléments demeurent essentiels, comme l'expérience acquise, le travail sur le terrain et la formation continue.

- . *"Il faut impérativement un parcours sur le terrain pour apprendre le métier et par ailleurs compléter avec de la formation continue."*

Le développement souhaitable de la pratique du tutorat et des parcours de professionnalisation.

Une mobilité croisée à encourager entre enseignement et services opérationnels.

La nécessité d'une formation continue régulière mais qui est contrariée par le manque de temps disponible.

La sollicitation insuffisante des diverses sources de savoirs et de connaissances.

- . *"Une pratique de 5 à 10 ans sur le terrain est indispensable pour appréhender les problèmes avec suffisamment de recul."*
- . *"Pour les vétérinaires, la qualification ils l'ont par le diplôme, mais il faut supporter la responsabilité de leur future mission : avoir la compétence technique et une expérience dans le milieu des abattoirs, ne pas avoir peur de s'engager, d'encadrer avec du relationnel ..."*

Outre la pratique, l'adaptation au poste peut aussi résulter d'un parcours de professionnalisation après la nomination sur le poste, avec le rôle important du tutorat : *"Un parcours qualifiant avec un tuteur désigné."*

La mobilité des agents entre les différents services du même ministère ou entre métiers de l'enseignement et métiers de la mise en oeuvre des politiques publiques devrait être encouragée, ce qui faciliterait l'utilisation des ressources de l'enseignement agricole pour la formation continue ou la réalisation d'études :

- . *"Faire vivre des échanges par une mobilité croisée des agents entre postes en service opérationnel et poste d'enseignement, permettant d'entretenir ou d'actualiser ses compétences techniques, notamment sur les techniques de l'exploitation agricole."*
- . *"L'enseignement supérieur et la recherche : un gisement que l'on n'exploite pas assez pour l'encadrement du MAAF par des sessions de ressourcement technique en formation continue."*

La formation continue reste nécessaire mais certains redoutent le temps trop limité que les agents y consacrent :

"Le plan de charge et la baisse des effectifs risquent de limiter l'effort de formation."

Elle reste incontournable, touche tous les sujets et ne prend pas seulement le recours à de la formation en salle. Un interlocuteur s'exprimait ainsi :

"Pour acquérir ou maintenir leurs compétences, les personnels doivent se former constamment et s'informer en participant à des colloques, des sessions ; exploiter la presse professionnelle,... Il faut se tenir au courant, s'informer de l'évolution. La formation concerne TOUS les agents."

L'utilisation d'autres ressources

Où mobiliser les compétences manquantes ? Certains considèrent qu'un minimum de ressources devrait venir de la DRAAF, à l'instar de l'appui apporté par la DREAL dans le domaine environnemental. D'autres estiment que l'on devrait pouvoir mobiliser des ressources émanant de l'INRA ou de l'IRSTEA (ex CEMAGREF). Divers propos ont été recueillis dans ce sens :

"Un regret : liaisons insuffisantes avec la recherche (INRA, IRSTEA)."

mais avec des nuances :

"On manque de capacité d'analyse pour écophyto ou l'agriculture durable ... elles existent dans certains organismes (INRA, IRSTEA), toutefois certaines études de l'INRA sont trop déconnectées du terrain, trop théoriques."

Des conditions de mobilité inégales, sans les moyens appropriés pour la transmission des savoirs et expériences.

La gestion des compétences et la mobilité

La mobilité pose des problèmes dans les zones peu attractives. Néanmoins, elle reste appréciée dans le cadre de l'acquisition de compétences mais avec la réserve de la mobilité obligatoire au niveau de la gestion des corps.

. *"Valoriser la mobilité, celle qui permet d'acquérir une compétence technique dans un parcours sur le terrain."*

. *"Pour les A, la mobilité est essentielle pour construire un parcours, pour mieux appréhender les situations."*

La mobilité, même vécue comme une contrainte, nécessite une organisation que certains rappellent :

"Il faut privilégier les formes de transmission du savoir : le tuilage, le coaching, les réseaux."

Les crises et la gestion des risques

Une fragilité en matière de compétences techniques et économiques pour se préparer à la gestion des crises.

Deux aspects émergent indirectement des entretiens :

. d'une part, la gestion de la crise nécessite des compétences techniques. Mais les agents doivent apporter tout un savoir et faire preuve d'une grande réactivité. Même si un fond de dossier existe dans chaque structure, il est important d'ajouter la connaissance du terrain, la mise en relation d'hommes qui partagent ou ont partagé des savoirs et des expériences, ...

Certains commencent à douter de la capacité des agents à répondre aux situations de crise :

"Une chose est certaine en cas de crise, on est « limite » en termes de compétences... on ne peut pas imaginer que seules les procédures peuvent régler une crise."

. d'autre part, une vision surtout économique, le plus souvent en amont de la crise, conduit à identifier des pistes pour lesquelles les services ne sont pas toujours familiarisés et qui nécessitent parfois l'approbation de l'Union Européenne. Certains mécanismes sont déjà en place et concernent directement les entreprises agricoles :

"... comment parvenir à une gestion anticipative des risques de l'entreprise ? comment assurer un délai de réponse serré à toute question ? quel mode d'organisation interne ?"

L'ingénierie de gestion de crise nécessite l'acquisition de nouvelles compétences et de parfaire l'approche de l'exploitation agricole... c'est à dire en termes de compétence technique :

. la connaissance du fonctionnement de l'entreprise,

. les chantiers d'actualité (la dotation fiscale pour aléa, le dispositif assurantiel, le fonds de mutualisation du risque sanitaire, un projet de règlement européen relatif à la gestion du risque économique soumis à la commission européenne).

L'interrogation posée par le repositionnement induit par le transfert envisagé de missions aux collectivités régionales.

Ces éléments ont été recueillis dans les différentes structures sur la période novembre 2011 - avril 2012. La prochaine vague de décentralisation annoncée risque de modifier très sensiblement les besoins des services de l'Etat, notamment avec le transfert envisagé aux collectivités régionales de la gestion du 2^{ème} pilier de la PAC (financement de l'installation, du plan bâtiment, du plan végétal environnemental, des mesures agri-environnementales,...). Les besoins des services se déplaceront alors vers les conseils régionaux. Quelle articulation faudra-t-il trouver dans ce cadre nouveau ?

3.2 Sur la base des groupes de travail thématiques

En complément des rencontres individuelles, les groupes de travail par thème ont émis des réflexions sur l'adéquation entre compétences techniques individuelles et collectives et les politiques publiques mises en oeuvre.

3.2.1 Les points de repère essentiels pour la mise en oeuvre des politiques publiques

L'action ministérielle est marquée par les politiques européennes.

⇒ La conduite des politiques publiques du MAAF est fortement déterminée par les politiques européennes (PAC et fonds structurels), y compris pour les actions d'initiative nationale. Les actions à conduire sont de différents ordres, mais elles nécessitent en premier lieu une bonne connaissance des enjeux de production des différentes filières afin de défendre au mieux les intérêts des producteurs auprès des structures européennes.

Les moyens de consolider le déploiement local des politiques européennes et nationales :

Les différents acteurs, unanimes sur cette dimension européenne, ont souligné l'enjeu de la qualité des remontées statistiques du terrain et la réduction des anomalies dans la gestion des procédures (notamment dans les cas sensibles où la commission européenne met en demeure les instances françaises).

. la démarche projet,

⇒ Ils insistent également sur la mobilisation des échelons régionaux et départementaux, particulièrement lorsqu'il s'agit de mesures innovantes. Les expériences et procédures conduites récemment montrent l'intérêt de la démarche de projet pour assurer le déploiement local des nouvelles décisions et de leurs modalités nationales d'application.

. la mobilisation responsabilisante des partenaires professionnels, avec de nouvelles méthodes de travail adaptées,

⇒ La relation avec les acteurs économiques revêt également une importance essentielle. L'Etat se recentre sur ses prérogatives et mobilisent les partenaires professionnels pour animer ensemble l'action publique. Cela induit de nouvelles façons de travailler et de nouvelles compétences. Chaque filière est ainsi soumise à une réflexion qui pose la question de la meilleure forme de l'action de l'Etat, celle de l'échelon territorial le plus pertinent et celle de la bonne délégation :

. une déclinaison territoriale de l'action publique s'appuyant sur un pilotage dynamique des différents acteurs.

. pour le groupe « filière lait », l'échelon du bassin (donc avec un caractère inter régional) était préconisé et les acteurs de la filière semblaient prêts à prendre en charge le développement de la filière : l'action de l'Etat étant destinée à accompagner les impacts sur les producteurs isolés en lien avec les Conseils régionaux.

. pour le groupe « délégation de service public », la question centrale porte sur les conditions techniques, juridiques et d'évaluation que devra revêtir la délégation.

. pour le groupe « agriculture durable », l'enjeu national d'une meilleure prise en compte de l'environnement dans les problématiques de développement des productions est en débat.

⇒ L'action nationale ne se justifie pas sans une déclinaison territoriale. Tout l'enjeu est de trouver le bon niveau de l'action, d'organiser les modalités d'échanges et du « rendre compte ». Mais, selon les filières et les territoires, les modalités d'action peuvent varier et les enjeux ne seront pas vécus avec la même intensité selon les problématiques locales.

Les points de repère qui ont été soulignés :

- . l'économie,*
- . l'affichage politique,*
- . les efforts de lisibilité,*
- . la présence sur le terrain*

⇒ Quelques points de repère estimés comme essentiels pour la conduite de politiques publiques ont été identifiés :

La dimension économique des différentes politiques

La dimension économique est incontournable dans toute politique publique et doit notamment se traduire par une attention particulière sur :

- . la maîtrise des coûts de production,
- . l'évolution de la fiscalité agricole,
- . l'accroissement de la pertinence des plans de développement de l'exploitation,
- . la remontée de données statistiques fiables.

L'affichage politique

Pour faire évoluer les pratiques, une volonté politique doit s'exprimer clairement pour fixer à la fois un cadre (ce à quoi on touche, ce qu'on ne touche pas, l'esprit dans lequel on agit) et un objectif.

Les efforts de lisibilité

On retrouve cette condition dans le volet « évolution de la posture des agents », elle prend la forme des « dires » suivants :

- . *Rendre les mesures compréhensibles, applicables, contrôlables,*
- . *S'assurer de la compréhension des systèmes d'exploitation agricole.*

La présence sur le terrain

"Consolider le contrôle du respect de la réglementation sur le terrain".

L'approche territoriale

. une dimension territoriale complémentaire, ou alternative, à l'approche par filière,

Parmi les attentes exprimées par les partenaires de l'action publique, la capacité de prendre en compte les spécificités régionales est aussi relevée. Les agents de l'Etat devraient être en capacité d'adapter la mise en œuvre des politiques publiques en lien avec les particularités locales, avec les acteurs régionaux, mais aussi en fonction des enjeux de développement relevés spécifiquement par une collectivité régionale. Ainsi accroît-on la capacité des décideurs publics à aborder le territoire dans la complexité de ses composantes et la diversité de son potentiel économique, au-delà de ce que permet une seule approche par filière.

Le développement durable

. la nécessité d'homogénéiser les concepts du développement durable afin de savoir ce qu'ils recouvrent,

La question du développement durable a été abordée en termes de compétences spécifiques parce que, aujourd'hui, chacun s'est construit ses propres réponses et a mis ses propres valeurs et attentes derrière ce concept :

- . *"Avoir la culture du développement durable, être conscient des enjeux liés à la biodiversité et la gestion durable des milieux."*
- . *"Etre en capacité d'intégrer les exigences environnementales dans l'accompagnement du développement de la filière."*
- . *"Etre en capacité de mobiliser des compétences agronomiques mais en revenant sur les fondamentaux (gestion des itinéraires, rotation) et en privilégiant l'approche globale et systémique."*

. une difficulté à concrétiser le développement de nouvelles formes d'agriculture durable.

La mobilisation de la recherche

"Une difficulté à concrétiser le développement de nouvelles formes d'agriculture durable."

D'importants programmes de recherche sont réalisés par de multiples équipes scientifiques aux compétences diverses, des programmes pluriannuels CASDAR mobilisent les instituts techniques et le réseau du conseil agricole sur de nombreuses expérimentations. La valorisation de ces résultats pour construire une nouvelle approche de l'agriculture semble poser difficulté pour le MAAF. Les experts présents dans les différentes directions et services ainsi que l'appareil performant de l'enseignement technique agricole devraient contribuer à la transcription opérationnelle des innovations techniques sur les pratiques agricoles, afin qu'elles puissent se maintenir en phase avec les attentes de la société.

3.2.2 Les conditions de réussite de l'action

Chacun des groupes thématiques a exprimé les conditions de réussite liés à un contexte particulier.

Les conditions de réussite de l'action sont considérées comme des facteurs déterminants pour accompagner l'évolution des compétences.

Les conditions de réussite sont exprimées spontanément par les participants, car elles leur apparaissent comme des pré-requis nécessaires à la réussite des enjeux poursuivis et comme des facteurs clés pour accompagner l'évolution des compétences. Elles permettent de mieux comprendre, aussi, ce qu'ils attendent de l'action publique et surtout des conditions futures dans lesquelles elles seront exercées. Elles constituent donc autant de pistes d'évolution qu'il conviendrait, selon eux, de prendre en compte préalablement ou de façon concomitante avec l'évolution des compétences.

Une interrogation est exprimée quant au maintien de la technicité nécessaire par les services du fait des politiques de réorganisation des services déconcentrés de l'Etat et de la baisse continue des effectifs.

Dans la majeure partie des situations explorées par les groupes de travail, l'identification de ces conditions de réussite est partagée par les acteurs publics et les acteurs privés. En ce qui concerne l'agriculture durable, les constats effectués en séance montrent un poids croissant du facteur environnemental dans la production agricole qui reste, semble-t-il, encore trop modestement traduit en résultats opérationnels.

Il est ressorti la nécessité, d'accompagner l'évolution des compétences des agents du ministère par la mise en œuvre, ou le développement, en parallèle d'actions clés facilitatrices visant à consolider les conditions de réussite des actions conduites par l'Etat. Par ordre décroissant d'importance (deux critères retenus : le nombre de citations émises sur le sujet, le nombre de groupes concernés), nous pouvons citer :

Quelques actions facilitatrices sont citées de façon récurrente comme participant à ces conditions de réussite :
. dans les méthodes de travail,
. dans les modalités de pilotage des services,

- . adapter la formation continue des personnels (8 citations par 4 groupes),*
- . faire évoluer la posture des agents (8 citations par 3 groupes),*
- . développer le travail partenarial (8 citations par 3 groupes),*
- . bien marquer l'affichage politiquement (7 citations par 2 groupes),*
- . développer la conduite de projets (6 citations par 2 groupes),*
- . mobiliser la recherche (3 citations par 2 groupes).*

Viennent ensuite diverses conditions ayant une seule citation et portée par un seul groupe. C'est le cas pour :

- . améliorer la lisibilité de l'action publique,
- . renforcer la présence de l'Etat sur le terrain,
- . garantir les remontées de l'information statistiques.

... et dans la gestion des ressources humaines.

Politique RH et formation des personnels

Indépendamment des compétences futures que doivent acquérir les agents, les participants aux différents groupes de travail mettent en avant comme conditions de réussite quelques pistes en matière de management des personnes et des compétences.

En matière de formation continue :

- . *"Etre capable de faire évoluer la formation des « jeunes agriculteurs."*
- . *"Promouvoir les formations permettant aux agents d'exercer leurs fonctions en respect de l'évolution de la réglementation."*
- . *"Promouvoir des formations continues permettant aux agents d'évoluer dans leurs postes : SIG, domaine juridique, analyse économique et financière,..."*
- . *"Développer des modalités d'accompagnement à la prise de fonction (tutorat, « tuilage ») afin de ne pas laisser fuir les compétences."*

En matière de stratégie RH :

- . *"Maintenir un vivier d'ingénieurs issus d'une solide formation technique forestière."*
- . *"Transversalement, il y a des compétences à mutualiser au sein du ministère."*
- . *"Maintenir le seuil minimal de compétences dans les services (condition sine qua non de crédibilité)."*
- . *"Favoriser la mobilité entre les différentes structures (ONF et services de l'Etat par exemple)."*
- . *"Etre en capacité de mobiliser des référents techniques nationaux, et faire en sorte que la carrière de ces derniers soit reconnue et valorisée."*

3.2.3 Les leviers pour une évolution adaptée

Pour améliorer les conditions de réussite, les groupes de travail ont identifié quelques leviers d'action.

L'importance d'une meilleure lisibilité du rôle joué par chacun des acteurs,

Faire évoluer la posture des agents

Derrière cette condition de réussite transparait la question des rôles et missions de l'Etat et de ses services. Selon les circonstances, les services de l'Etat peuvent être en situation :

- . de contrôle et être garant du respect des réglementations,
- . de médiation (élément mis en avant précédemment),
- . d'accompagnement et de facilitation pour la mise en œuvre d'actions publiques,
- . de production de règles,
- . d'arbitrage.

Il ne convient pas de choisir telle ou telle posture mais d'adapter le rôle et la mission selon les situations à résoudre. Pour les groupes et les personnes interrogés, une meilleure lisibilité et une clarification des différents rôles est nécessaire, en distinguant les différents niveaux d'intervention (national, régional ou local) et cela dépend de la problématique à résoudre.

... et, pour les services de l'Etat, l'importance d'une capacité d'analyse critique et de médiation.

Mais cela suppose aussi :

- . une capacité d'analyse critique et une capacité d'implication sur le fond dont seuls des experts ou des personnels pointus peuvent disposer,
- . une capacité de médiation entre services pour améliorer le sens de l'action publique et surtout entre les différents rôles précédemment décrits que peut jouer un même service avec des enjeux contradictoires.

Des outils pertinents à développer :

- . l'approche « projet »,
- . l'échange entre « pairs » au sein d'un réseau,
- . la mobilisation ponctuelle d'experts externes.

Développer l'action publique en mode projet

Dans la plupart des groupes, l'approche « projet » est apparue comme l'outil pertinent pour :

- . mettre en œuvre de nouvelles politiques publiques,
- . pour associer dans la démarche les partenaires économiques, professionnels et institutionnels,
- . pour partager un diagnostic et pour organiser l'action.

La déclinaison régionale reste fortement dépendante des moyens et des compétences existantes localement. La mise en place concomitante d'un travail en réseau semble compenser ce handicap par la mobilisation ponctuelle d'experts externes et de nombreux échanges entre pairs.

La qualité de l'interaction entre partenaires constitue un enjeu essentiel pour l'optimisation de l'action.

Faciliter le travail partenarial

Le recentrage de l'action de l'Etat vers ses missions essentielles et l'objectif de maîtrise des dépenses publiques doivent être compensés, nous disent nos interlocuteurs par :

- . un meilleur échange entre les différents niveaux d'intervention de l'Etat, entre les différents services d'un même ministère et entre les administrations, elles-mêmes, c'est l'enjeu du partenariat interne ;
- . une plus forte implication des acteurs économiques et professionnels, dans un esprit bien compris d'intérêt réciproque pour l'Etat et ces acteurs. Cette collaboration est effective dans plusieurs filières économiques selon des modalités diverses. L'un des critères pertinents de différenciation semble être le degré d'émancipation des structures économiques et professionnelles vis-à-vis des pouvoirs publics (les structures laitières revendiquent de l'autonomie alors que les futurs délégataires de service public restent plutôt soucieux d'un lien solide avec l'Etat).

Ce travail partenarial est aussi attendu avec les collectivités territoriales et plus particulièrement avec les collectivités régionales. Il doit également s'exprimer dans la dynamique interministérielle des services de l'Etat.

Un cloisonnement persistant des différentes structures qui nuit à la capitalisation des expériences.

Une diversification nécessaire des modalités de formation continue, adaptées à la démarche projet et au travail en réseau.

L'agronomie considérée comme un savoir spécifique indispensable à l'action du MAAF...

compétence adossée à une culture économique permettant aux agents du ministère de comprendre la situation à laquelle l'entreprise est confrontée.

Mettre en place des mesures d'accompagnement

Chaque direction du ministère semble méconnaître les ressources des autres directions. Ces réunions de groupes d'experts ont permis des échanges intéressants entre services, posant ainsi la question de la construction et de la diffusion des savoirs professionnels et des connaissances. Chacun fait référence à son propre réseau d'acteurs issus de la même formation initiale, d'expériences professionnelles communes. Il ignore, par contre, les résultats des programmes CASDAR, du réseau de démonstration et d'expérimentations dans les exploitations agricoles des EPLEFPA, ainsi que le travail d'auto-détermination de groupes d'agriculteurs qui souffrent d'un manque de reconnaissance de leur travail.

La construction des nouvelles compétences passent autant par la voie de la formation initiale que par l'adaptation de la formation continue. Parmi les autres voies possibles qui sont particulièrement bien adaptées à la démarche projet et le travail en réseau, il convient de citer :

- . la formation-développement qui permet d'intégrer dans l'action de formation les partenaires et le projet,
- . la formation-action qui place le formateur en situation d'animateur de projet.

3.2.4 Les objectifs relatifs aux compétences

Des tendances communes se dégagent des différents groupes en termes de compétences clés à préserver :

Compétences « confirmées » en agronomie

Naturellement, tous les participants rappellent la nécessité de maintenir les compétences agronomiques et agricoles des personnels du MAAF. Ils souhaitent pouvoir toujours trouver un expert capable de comprendre leurs préoccupations. Mais ils nous disent aussi que leur vision technique et économique de l'agriculture doit évoluer. La formation doit intégrer les nouvelles approches qui permettent une meilleure prise en compte des enjeux du développement durable dans le développement agricole. Il semble qu'il y ait là un enjeu fort et structurant qui pourrait refonder l'action de l'Etat dans le domaine agricole et permettrait de construire un nouvel élan emportant adhésion des personnels aux valeurs et stratégie du ministère.

Une connaissance solide de l'entreprise

La dimension économique est une donnée fondamentale à prendre en compte dans tous les nouveaux parcours mis en place. Elle croise d'une part la capacité d'analyse économique et financière de l'entreprise qu'elle soit agricole ou industrielle, d'autre part la filière. Les acteurs économiques et professionnels souhaitent disposer d'interlocuteurs publics capable de comprendre leur situation et l'environnement dans lequel ils évoluent, avant d'exercer leur mission de service public quelle qu'elle soit (contrôle direct, contrôle de second niveau, accompagnement de filière ou mise en place de nouvelles politiques, aides spécifiques).

Compétences particulières

Sont également citées par les différents groupes, de façon transversale :

- . la collecte et la valorisation des informations statistiques,
- . le conseil juridique,
- . le conseil sanitaire.

Compétences générales en matière de management

La dimension collective de l'action publique impose des capacités managériales des responsables de projet.

Etre capable de porter un projet collectif ou être capable de comprendre le concept de la démarche de projet pour participer et/ou animer un projet devient de plus en plus un impératif pour les cadres des services centraux et déconcentrés. La question de l'animation de réseau est aussi posée.

L'exercice est souvent délicat et les enjeux locaux parfois contradictoires rendent difficiles les contributions des différents acteurs. Apprendre à dépasser les tensions, savoir animer un groupe projet, savoir construire des compromis deviennent, dans l'approche projet, des compétences à acquérir ou à consolider.

Compétences spécifiques en matière d'évaluation

L'évaluation comme moyen de valoriser les expériences, à des fins d'appropriation collective et d'évolution des politiques publiques.

Les nouveaux positionnements des services (contrôleurs de second niveau, prescripteurs, délégataires etc.) que sous-tendent les conditions de mise en œuvre des politiques publiques (modernisation de l'action publique, LOLF, réductions des moyens, délégations, etc.) posent en des termes nouveaux la question de l'évaluation. Les agents publics en situation de conduite d'audit peuvent appréhender la réalisation de leur mission qui les confrontent à des experts privés avec lesquels ils devront être en capacité de parler d'égal à égal.

L'évaluation apparaît souvent comme un exercice purement formel sans réelle valorisation. Elle peut faciliter la mutualisation, le transfert et la valorisation des expériences qui ont été évaluées. Elle doit ainsi favoriser l'appropriation collective des politiques publiques et contribuer à leur évolution, et permettre une amélioration continue de la qualité de la mise en œuvre de ces politiques.

RESUME DES COMPETENCES NECESSAIRES
selon les experts des 8 réunions thématiques

En termes de connaissances requises	
	Agronomie générale et spécifique selon les domaines concernés (notamment la connaissance des sols)
	Forêt (sylviculture, biologie et génétique forestières)
	Biologie et Sciences du Vivant avec un volet spécifique à la sécurité sanitaire (santé végétale, animale, alimentation humaine)
	Ecosystèmes, milieux naturels
	Economie : - analyse économique des filières (ex : filière lait, forêt bois, pêche) - analyse économique et financière des structures (bases de comptabilité publique et privée, indicateurs de gestion, calculs de coût de revient et de rentabilité de projet, ...)
	Connaissances juridiques cadres communautaires, réglementation, conflits d'usage, contrôles de terrain, contentieux...
	Techniques transversales démarche qualité, audit, évaluation des politiques publiques, inspection...
En termes de compétences (savoir-faire)	
	Aptitude à mobiliser les experts requis sur un sujet donné
	Faculté à négocier, à se positionner comme médiateur...
	Analyse critique et prise de recul
	Capacité à travailler en « mode projet » associant les différents niveaux du MAAF concernés et ses partenaires
	Capacité à travailler en réseau
	Aptitude à réagir en urgence, notamment en gestion de crise

3.3 Sur la base du groupe de travail « formation »

Deux séances de travail sur le thème transversal de la formation ont réuni des structures rattachées au MAAF et dédiées à la formation (établissements d'enseignement supérieur, instituts de recherche, services concernés du MAAF : DGER, SG-SRH, SG-SM, DRFormco...). Le résumé des conclusions de groupes de travail thématiques a été utilisé comme base de réflexion sur l'offre de formation déjà existante :

- . ce qui pourrait être adapté le cas échéant,
- . ce qui pourrait être proposé de « nouveau »,
- . les conditions de réussite et les freins éventuels,
- . les modalités optimales d'expression des besoins.

Les constats

L'offre de formation continue est riche et diversifiée, répondant globalement aux besoins

Les premières conclusions attestent d'une offre de formation conséquente (référence au plan national de formation triennal – voir extraits en annexe 10), qui répond, dans sa globalité, aux besoins exprimés, mais qui pourrait être davantage partagée et coordonnée.

mais pas toujours adaptée au besoin précis des services locaux.

Certaines structures ont particulièrement insisté sur la qualité de leur offre de formation technique en direction de leurs anciens élèves soit dans le but de leur apporter des approfondissements techniques soit pour leur faciliter leur exercice professionnel.

D'autres ont montré comment ils participent, par leur programme de formation, à l'évolution professionnelle des équipes en charge de la mise en œuvre des politiques publiques.

D'autres, enfin, ont explicité des objectifs plus ambitieux. Ils proposent des interventions combinées en réponse à des demandes de prescriptions et en particulier de l'Etat. Ils sont capables de mobiliser des partenaires et élargir les modes de transfert et de construction de nouveaux savoirs.

Les délégués régionaux de formation ont attiré l'attention du groupe sur leurs difficultés à faire coïncider l'offre et la demande locale : entre l'expression des besoins exprimée par l'encadrement et celle sollicitée par les agents eux-mêmes, entre la réalité du besoin intrinsèque et les contraintes de gestion du temps.

Les pistes de travail

Cette situation pourrait être améliorée par :

- . une meilleure expression des besoins collectifs des services,
- . une ingénierie de formation réactive et flexible,
- . une combinaison de diverses modalités de réponse aux besoins identifiés.

Ainsi, quelques préconisations sont avancées, en termes de modalités à développer - binômes de compétences, tutorat, formation de formateurs, formation organisée à distance (FOAD), analyse d'activité, ... - et d'ajustements possibles (exigences en termes de réactivité, de fluidité, de pluralité, de complémentarité) :

- . en optimisant l'ingénierie de formation par une meilleure expression des besoins,
- . en accentuant le croisement des démarches locales - gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC), entretiens individuels, animation DR Formco) - avec les dynamiques « projet » des services (administration centrale, services déconcentrés, opérateurs),
- . en favorisant les offres multi-partenaires (notamment recherche),

- . en articulant la formation avec d'autres formes d'acquisition de compétences.

Plus largement, dans le cadre de la réunion du « groupe-formation », quelques solutions alternatives et complémentaires ont été évoquées comme moyens de maintien des compétences techniques :

- . professionnalisation par les acteurs de terrain,
- . interface entre services opérationnels et recherche,
- . valorisation de l'expertise des seniors,
- . groupes d'échange de pratiques,
- . mise en réseaux des compétences,
- . retour et partage d'expériences
- . formation par la recherche,
- . externalisation (sujets « pointus »).

4. ANALYSE

Les entretiens individuels et les réunions d'experts en groupes thématique et groupe « formation » se traduisent par une collecte riche d'observations et d'éléments de réflexion, qui témoignent d'une forte convergence des points de vue exprimés. L'équipe d'étude a entrepris un travail d'analyse de ces matériaux préalablement à la formulation de ses préconisations.

La question de la compétence technique reste indissociable de celle des savoir faire et savoir être. En effet, l'exercice des missions de l'Etat nécessite à la fois des compétences techniques spécifiques et l'adoption de postures mobilisant des savoir faire et des savoir être particuliers.

La réalisation de l'étude s'est confrontée, souvent, à la double question du fond et de la forme, du quoi et du comment.

La première question renvoie aux connaissances techniques requises pour exercer telle ou telle fonction. Le niveau de cette connaissance est peu souvent explicitement précisé. La diversité des cas de figures appréhendés explique le caractère global de l'approche de ces connaissances.

La deuxième question renvoie aux savoirs non académiques qui permettront au futur titulaire d'adopter la posture souhaitée. Deux postures principales ressortent du travail des différents groupes thématiques : celle de l'Etat régulateur et celle de l'Etat stratège, en situations parfois concomitantes. Ces postures influent fortement sur les conditions de mise en œuvre des politiques du MAAF et participent ainsi à la détermination des compétences collectives et individuelles requises pour la réalisation des missions. Elles sont en outre au cœur du sens collectif porté par les missions du MAAF.

Aussi l'analyse s'est-elle intéressée à l'adaptation des modalités de conduite des politiques du ministère au regard de sa double fonction de régulateur et de stratège, et sur la démarche permettant d'identifier les compétences techniques essentielles.

La compétence collective est conditionnée par la posture du service et la situation professionnelle des agents qui en découle.

4.1 Un ministère avec une double fonction de régulateur et de stratégie

Un modèle français d'Etat régulateur ?

L'étude du ministère de l'Équipement souligne :

« C'est en premier lieu l'Etat réglementeur, éditeur de lois et de règlements, l'Etat définit les règles du jeu (économique, politique social (...)). c'est aussi l'Etat contrôleur, garant du respect des règles. C'est enfin l'Etat régulateur au sens restreint du terme, à savoir l'arbitre des différends entre acteurs économiques en concurrence ou entre groupes sociaux aux intérêts divergents. »

Jacques Chevallier complète en mentionnant les différents registres utilisés : « la contrainte (sous la double forme juridique et matérielle), la persuasion (diffusion de représentations visant à conforter la légitimité de l'ordre social et sa propre légitimité), la prise en charge de certaines activités d'intérêt collectif ».

Pour Bèzes, l'État **stratège**, après avoir distingué les fonctions de pilotage stratégique et les fonctions de mise en œuvre opérationnelle, peut choisir parmi trois grands types de modalités pour cette mise en œuvre : la déconcentration (ex : la dimension stratégique dévolue au DRAAF) ; la décentralisation (ex : transfert aux régions de la gestion du 2ème pilier de la PAC) ; l'externalisation privatisation (ex : contractualisation à des prestataires externes, privatisation de services).

- un ministère régulateur

L'Etat **régalien** produit, dit et applique le droit. C'est particulièrement le cas dans le domaine de la sécurité sanitaire des aliments par l'organisation du dispositif de contrôle sanitaire sur l'ensemble de la chaîne depuis la production agricole jusqu'à la mise à disposition du produit alimentaire au consommateur.

L'Etat peut être **régulateur** lorsqu'il est en posture d'exercer une mission d'arbitrage comme le montre le rôle qui lui est dévolu dans la filière lait. L'Etat régulateur ici se caractérise en premier lieu par sa spécialisation sur certaines fonctions comme le souligne une étude du ministère de l'Équipement⁴ et J. Chevallier.⁵

- un ministère stratège

Dans tous les cas, l'Etat est **stratège** dès lors qu'il s'interroge sur les meilleurs postures à mettre en place pour faire avancer ces actions.

Ici, l'État stratège distingue clairement les fonctions stratégiques de pilotage (steering) des politiques publiques et les fonctions opérationnelles de mise en œuvre (rowing) de ces dernières. L'État stratège s'applique à conserver les fonctions stratégiques (direction, coordination, régulation, partage des ressources, contrôle, évaluation) et peut laisser la mise en œuvre des politiques publiques à d'autres acteurs (du secteur public, du secteur privé à but lucratif, du tiers secteur)^{6 et 7}.

L'Etat peut être **animateur** en usant de sa légitimité pour amener les acteurs de la société à résoudre collectivement une problématique publique comme cela semble être le cas pour le groupe « Ecophyto ». L'Etat peut aussi être **incitateur** lorsqu'il réfléchit à un meilleur partage des valeurs et des enjeux de la durabilité en agriculture.

D'autre part, une recherche de **partenaire** peut être couplée avec la posture du ministère stratège en recourant à la participation des acteurs de la société civile tant au moment de leur élaboration (co-construction) que de la mise en œuvre (co-production) de la politique publique (exemple du chantier de la contractualisation dans les filières économiques agricoles et alimentaires)⁸.

Enfin, la pratique quotidienne des services met en évidence la variabilité de la posture du service selon les objectifs à atteindre. Dans un cadre stratégiquement déterminé, le chef de service ajuste les conditions d'intervention selon les nécessités de la mission ou du projet à réaliser.

⁴ Vers un modèle français d'Etat régulateur ? Une approche par les instruments d'action publique, La documentation française, ministère de l'Équipement, laboratoire Techniques, territoires et Sociétés, synthèse, 2007, Olivier Coutard, David Gueranger, François- Mathieu Poupeau,

⁵ Chevallier Jacques. L'Etat régulateur, RFAP, 2004/3, n° 111.

⁶ Vers un Etat stratège de la société civile, Yves Vaillancourt, Philippe Leclerc, CRISES- LAREPPS- UQAM, 2008

⁷ Bèzes, Philippe »le modèle de l'Etat stratège : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française « , sociologie du travail, 47 (2005), 431-450.

⁸ Rapport sur la contractualisation dans le secteur agricole, MAAF, CGAEER, J-B Daniel, juillet 2012

Dans les travaux de chacun des groupes thématiques, l'origine des problématiques relevées peut être analysée comme :

- une injonction gouvernementale dont l'objectif est, soit de satisfaire une obligation réglementaire européenne (cas des nitrates par exemple), soit d'apporter une réponse à un enjeu sociétal avec l'adhésion autant que possible des acteurs les plus concernés (cas respectifs du Certiphyto et de l'agriculture durable) ;
- une volonté interne de lisibilité et d'efficacité d'une action particulière de l'Etat comme dans le cas de la gestion de crise sanitaire, ou dans le cas de la délégation de service public qui suppose par contre la mobilisation et la professionnalisation d'acteurs externes ;
- une mobilisation pour accompagner une filière de production, comme la filière « lait » pour laquelle l'Etat apporte son appui à une stratégie de développement industriel en prenant en considération les besoins de prise en charge des « laissés pour compte ».

4.2 L'adaptation des modalités de conduite des politiques du MAAF

Ces différentes situations vont induire naturellement des conditions de mise en œuvre des actions différenciées et des méthodologies adaptées.

L'option organisationnelle est infléchie en fonction des objectifs visés.

Les réflexions menées sur la modernisation de l'action de l'Etat dans les services déconcentrés ont conduit à distinguer trois types de chantiers que l'on peut retenir pour la conduite des politiques du MAAF :

- . des chantiers à simple dimension socio-technique (action sur les règles, les structures ou l'organisation), sans aucune exigence sur les autres caractéristiques telles que les interactions (échanges internes et externes, relations et jeux d'acteurs) et la culture interne (valeurs partagées, culture d'entreprise, représentation du monde) ;
- . des chantiers à ambition globale mobilisant des enjeux à dimension partenariale, stratégique et socio-technique ;
- . des chantiers à simple dimension culturelle.

Dans le cas de la gestion de crise, l'ambition se focalise sur l'efficacité opérationnelle au regard des risques encourus. Ce chantier mobilise peu les partenaires externes et se traduit pour l'essentiel par l'amélioration des procédures d'intervention de chacun des acteurs et de leur coordination par le pilotage opérationnel.

Dans le cas de l'agriculture durable, l'ambition du ministère vise une évolution sensible de la profession dans sa représentation de l'agriculture durable, avec une dimension culturelle fortement présente mais articulée à un jeu d'intérêts économiques contradictoires. Le projet nécessite la mise en place de partenariats afin d'agir sur les stratégies d'acteurs, une nouvelle organisation des services et l'application de nouvelles règles. La complexité du projet suppose de mobiliser des expertises multiples et de mettre en œuvre une ingénierie de formation relevant du quatrième modèle de la typologie des centres de formation (les ensembliers). La prise en considération du type d'ambition en termes de changement permet de mieux appréhender le niveau et la pertinence de l'appui méthodologique nécessaire à sa mise en œuvre et à sa réussite.

Un profil-type descriptif de la situation professionnelle comme structure de référence pour l'analyse des compétences requises au niveau d'un service, d'un agent.

Chaque situation décrite dans les groupes de travail thématiques peut donc faire l'objet d'un profil descriptif de la méthodologie à mettre en œuvre :

- . l'origine de la demande,
- . l'impact sociétal de la problématique,
- . la présence et le rôle dévolu aux partenaires extérieurs (acteurs professionnels, institutions, etc.),
- . l'étendue des ambitions des commanditaires (changement socio-technique, changement culturel, changement stratégique et relationnel),
- . la posture la plus marquante adoptée par les services porteurs de la réflexion,
- . la nature des effets attendus (mobilisation des acteurs, recherche d'un compromis, disposer d'une solution acceptable, résoudre le problème par une solution opposable etc.).

4.3 La démarche d'identification des compétences techniques essentielles

L'enjeu porte sur le lien à définir entre la posture des services du ministère et les compétences adéquates des agents dans la mise en œuvre de ses politiques. Les conditions de mobilisation des connaissances comptent autant que la nature des connaissances requises.

De manière générale, les connaissances agronomiques et les sciences du vivant sont unanimement considérées comme la clé de voûte de la technicité requise pour le ministère, articulée avec une maîtrise de l'économie à renforcer.

On pourrait n'y voir qu'une simple tentative de se raccrocher aux valeurs traditionnelles qui ont porté les agents du MAAF, en réaction aux effets d'une politique générale de réduction de moyens et de recentrage de l'action de l'Etat. Mais on peut aussi y voir un appel à redéfinition du sens à l'action publique du ministère chargé de l'agriculture, dont les fondements historiques prennent une signification positive et constructive dans l'action interministérielle de l'Etat. En termes de stratégie d'acteurs, c'est potentiellement la principale ressource de l'agent pour légitimer sa fonction et son rôle sur le terrain.

Son besoin de compétences techniques peut s'exprimer selon une échelle d'exigences qui permet de distinguer :

- . l'expert, ressource rare partagée ou à mobiliser à l'extérieur,
- . le spécialiste, capable de gérer la relation avec l'expert,
- . le praticien confirmé, portant l'expérience opérationnelle du service,
- . le niveau de base élémentaire, clé du partage de valeurs communes.

Sachant que les agents vont eux-mêmes se répartir entre ceux :

- . qui ont à discuter et à produire la loi,
- . qui auront à interpréter la loi pour la décliner en éléments d'application,
- . qui ont pour mission d'appliquer la loi, selon diverses options opérationnelles (entre la pédagogie réglementaire et le simple contrôle répressif des contrevenants).

La coordination de divers intervenants est nécessaire pour mobiliser toute la compétence technique nécessaire à l'action.

Autrement dit la conduite de projets au sein du ministère en charge de l'agriculture nécessite les ingrédients suivants :

- . l'intervention d'experts et la mobilisation de la recherche (instituts de recherche, établissement d'enseignement supérieur et de recherche),
- . l'intervention d'animateurs et de gestionnaires,
- . la mobilisation de réseaux,
- . des modalités de mise en œuvre (méthodes, outils),
- . une organisation formalisée,
- . le partage des enjeux et des valeurs,
- . un portage identifié,
- . une ingénierie de formation au service du projet.

Un processus permanent d'adaptation des méthodes de travail et de l'organisation des ressources à mobiliser, notamment en matière d'expertise technique.

Les décisionnaires en charge de conduire les politiques publiques du ministère sont contraints, du fait des contingences extérieures, des enjeux internes et les objectifs qui leur sont assignés, à apporter de façon permanente des réponses précises en termes de modalités de mise en œuvre, de méthodes de travail et d'organisation des ressources à mobiliser, dont évidemment les compétences essentielles pour maintenir la capacité d'expertise technique. La réactivité dans cet exercice d'adaptation et de traduction opérationnelle influe de façon déterminante sur la réussite des projets mis en oeuvre.

5. PRECONISATIONS

L'analyse ainsi faite par l'équipe d'étude des propos recueillis auprès de ses divers interlocuteurs rencontrés a permis de dégager quelques pistes de réflexion relatives aux compétences. Elles sont susceptibles d'inspirer l'évolution de la conduite des actions publiques du ministère, sous la forme de préconisations s'articulant autour des quatre axes présentés au comité de pilotage de l'étude, le 21 septembre 2012.

*Un ensemble de préconisations
d'ordre général ...*

*avec une illustration pour
chacun des cas pratiques
abordés en groupes
thématiques.*

Les 4 axes de préconisations :

- . préconisations en termes de pilotage, (1)
- . préconisations en termes de méthodes de travail, (2)
- . préconisations en termes d'ingénierie de formation et de formation, (3)
- . préconisations en termes de mobilisation de la recherche. (4)

Après avoir développé le contenu de ces préconisations présentées de façon synthétique dans le tableau qui suit, des exemples concrets permettront d'illustrer ces préconisations à travers les huit actions publiques du ministère abordées par les groupes de travail thématiques.

Au-delà du contexte spécifique à chacune des situations, ces illustrations peuvent suggérer des dispositions généralisables ou transférables à d'autres actions du ministère, en mettant en exergue trois dimensions :

- . une action publique déterminée,
- . une compétence collective majeure mobilisée,
- . un levier principal utilisé pour la réussite de l'action.

Chaque cas est présenté sur une double page rassemblant :

- . un rappel des objectifs poursuivis par l'action publique considérée,
- . une description du rôle des différents acteurs impliqués dans la conduite de la politique publique concernée,
- . une tableau mentionnant les compétences majeures et compétences associées à mobiliser par les acteurs susvisés, avec le niveau d'expertise escompté pour chacun d'entre eux.

Ce tableau est établi comme première ébauche de la matrice fonctionnelle d'analyse des compétences proposée par l'équipe d'étude pour la conduite de réflexions approfondies sur des champs d'étude plus restreints (voir annexe 8 et son exemple d'application sur la feuille de route de la DGPAAT relative à la filière forêt-bois).

- (1) Exemples : projet stratégique, conduite en mode projet, déclinaison territoriale, gestion de la transversalité, travaux similaires conduits « ailleurs ».
- (2) Exemples : groupe d'échange de pratiques, tutorat, valorisation de l'expertise des seniors, mise en réseau des compétences, retour et partage d'expérience, mutualisation.
- (3) Exemples : formation initiale, formation continue, formation organisée à distance (FOAD), professionnalisation par les acteurs de terrain.
- (4) Exemples : interface entre services opérationnels et recherche, FCPR (formation complémentaire par la recherche), contrats d'objectifs.

5.1 Préconisations d'ordre général

Tableau de synthèse

en termes de pilotage	
	Intégrer davantage la compétence dans le pilotage opérationnel des services
	Combiner la compétence avec les autres leviers d'action en mode projet
	Utiliser la compétence comme support au management de la transversalité
	Intégrer la compétence à la cartographie des risques
	Différencier les outils GRH selon le type de compétences
en termes de méthode	
	Entretenir une compétence collective partagée et capitalisée
	Développer les outils d'analyse des compétences pour des politiques publiques ciblées (à partir des plans d'action résultant des feuilles de route ou projets stratégiques des services)
	Tester la matrice proposée pour l'analyse fonctionnelle des acteurs comme grille de travail
en termes de formation	
	Renforcer le dispositif d'accompagnement à la prise du premier poste
	Etendre l'usage des parcours de professionnalisation à des actions techniques ciblées
	Adapter l'ingénierie de formation aux objectifs opérationnels prioritaires en combinant les vecteurs d'acquisition et d'entretien des connaissances
en termes de mobilisation de la recherche	
	Intégrer la mobilisation des compétences techniques dans les contrats d'objectifs
	Assurer une meilleure interface entre organismes de recherche, établissements d'enseignement supérieur et services opérationnels
	Favoriser les mobilités entre les services opérationnels et les organismes de recherche

Outil parmi d'autres pour le pilotage des politiques publiques, le management de la compétence occupe une place centrale pour articuler :

- . gestion en mode projet,*
- . déclinaison territoriale des actions,*
- . approche systémique de la complexité et de la transversalité,*
- . analyse de risque de non-efficacité ou de non pertinence,*
- . adéquation des outils GRH.*

5.1.1 Préconisations en termes de pilotage

⇒ La compétence est un facteur d'efficacité de l'action des services et devrait, à ce titre, être intégrée comme un des outils essentiels du pilotage. La gestion de la compétence peut encore être considérée comme un champ réservé aux « fonctions-supports » chargées de l'intendance des services, plutôt qu'une responsabilité directe des cadres des services opérationnels.

Face à la contrainte sur les moyens disponibles et à la prégnance des besoins immédiats, il importe que l'amélioration de la compétence ne soit pas traitée de façon accessoire dans l'arbitrage des priorités et l'allocation de ressources.

⇒ Pour en optimiser la valorisation opérationnelle, il convient de combiner le management de la compétence avec les autres leviers de la gestion en mode projet qui se pratique de plus en plus dans la conduite de l'action publique. Cette dernière bénéficie alors d'une dynamique collective s'exprimant dans la triple dimension de l'organisation des services, de la chaîne des contributions des acteurs impliqués et du concours ciblé d'un réseau d'appui technique.

Un tel dispositif suppose que soient définis :

- . des objectifs opérationnels à court terme avec des indicateurs de performance appropriés,
- . un pilotage croisé entre le chef de projet et les responsables des structures associées à l'action collective.

Dans cet esprit, la compétence se manifeste comme un point de convergence de la conduite (verticale) de projet avec la déclinaison territoriale des politiques du MAAF (animation DRAAF, intervention opérationnelle des DDI).

⇒ L'approche globale et systémique des problématiques à gérer place naturellement la compétence, dans une notion concentrant de multiples spécialités, en pivot central de la gestion de projet. Le savoir-faire managérial des responsables des services consiste, pour une part appréciable de leur fonction, à faire le lien entre diverses composantes, voire à proposer un compromis acceptable entre des positions divergentes, ou même des politiques publiques contradictoires. La démarche de mobilisation et de maîtrise de la compétence technique peut s'approprier comme un support au management de la transversalité dans les services. On peut citer, pour illustrer la gestion de champs de compétences croisées, le cas de l'articulation entre :

- . l'agriculture et les milieux naturels (en se référant au chantier de l'INRA sur l'agro-écologie),
- . l'agriculture et l'occupation de l'espace,
- . l'économie et l'environnement.

⇒ Dans la suite logique d'une réelle appropriation par le pilotage opérationnel, on ne peut omettre de mentionner la nécessité d'intégrer la compétence à la cartographie des risques établie dans le cadre du contrôle interne déployé dans les services, en vue d'apprécier le risque de non atteinte des objectifs, c'est à dire de non efficacité ou non pertinence des actions menées.

⇒ Enfin, pour relever le défi de la réactivité et de l'adaptation permanente, il convient de différencier les outils GRH selon le type de compétence recherchée. On citera à cet égard :

- . la caractérisation et le cadrage des référents techniques, en maintenant un lien étroit avec les services opérationnels,
- . des modalités de recrutement différenciées pour les profils d'expert, voire de spécialistes, par un contrat à durée déterminée lié à une spécialité requise pour un projet particulier, dans les cas où le recours par voie contractuelle à une compétence externe est jugé insuffisant ;
- . la reconnaissance de l'expertise technique et pratique du terrain à valoriser dans les acquis et le parcours professionnel ;
- . la vulgarisation de la fonction de tutorat qui serait souhaitable dans l'ensemble des services (voir § formation).

⇒ Pour résumer l'enjeu en termes de pilotage, on peut schématiser par le double croisement suivant :

- . l'organisation structurelle et hiérarchique des services avec l'organisation fonctionnelle des acteurs mobilisés par une action publique ;
- . la gestion verticale en mode « projet » et l'animation transversale de réseaux territoriaux ou thématiques.

5.1.2 Préconisations en termes de méthode

Capitaliser et partager la compétence collective

avec des outils à mobiliser et à tester dans le cadre des feuilles de route et projets stratégiques des services :

une grille de travail est proposée à cette fin par l'équipe d'étude.

⇒ La compétence est un enjeu collectif, il convient donc de capitaliser la compétence partagée par les services et agents, en veillant particulièrement à :

- . la fluidité interne de l'information,
- . la valorisation ascendante des observations,
- . la mutualisation de l'expérience professionnelle, l'échange de pratiques,
- . la multiplicité des sources d'information pour réduire la dépendance des intérêts en jeu et entretenir une capacité d'analyse critique.

Cette démarche de capitalisation peut s'appuyer sur une approche combinatoire de la compétence collective par :

- . la mobilisation de l'ensemble des outils et leviers existants,
- . une priorité à l'objectif opérationnel collectif,
- . la professionnalisation des acteurs du « jeu » collectif.

⇒ L'approfondissement nécessaire pour caractériser les compétences techniques à un niveau de détail opérationnel suppose de développer les outils d'analyse des compétences pour des politiques publiques ciblées.

Cela suppose d'accentuer les démarches déjà initiées dans les plans d'action résultant des feuilles de route ou projets stratégiques des services, en développant les items relatifs à l'action réciproque des différents services impliqués (niveau central et niveaux déconcentrés, services du MAAF et opérateurs de l'Etat, actions interministérielles, partenariats externes).

⇒ La prise en considération des jeux de rôle des acteurs, des postures de services, de la situation professionnelle des agents, des complémentarités et synergies à exploiter, du positionnement opérationnel des différents échelons territoriaux... sont autant de paramètres à intégrer dans la démarche. A cet effet, il est suggéré de

tester la matrice de fonctionnalité des acteurs sur la base de la grille de travail proposée par l'équipe de l'étude (présentée dans le § 5.2 qui suit).

L'exploitation des résultats de travaux similaires conduits en interministériel et/ou au sein d'autres ministères sera bien sûr un apport appréciable, pour la pertinence de la méthodologie employée comme pour la recherche de convergences utiles à la coordination interministérielle de l'action de l'Etat.

5.1.3 Préconisations en termes de formation

Ces préconisations prolongent les réflexions du groupe d'experts « formation », dans l'esprit évoqué des ajustements possibles en réponse aux impératifs de réactivité, de fluidité, de pluralité et de complémentarité (cf § 3.3).

⇒ Si la formation initiale peut assurer un socle de connaissances « solide » mais cependant pluridisciplinaire, il en est surtout attendu un apprentissage du raisonnement scientifique et technique. Ceci suppose un niveau suffisant de spécialisation, cet apprentissage ne pouvant s'acquérir par un seul survol de disciplines diffuses.

Le large éventail des techniques à maîtriser sur l'ensemble des postes que le ministère doit pourvoir par de nouveaux recrutements ne peut être couvert par des cursus académiques standardisés.

Il est ainsi impératif de renforcer le dispositif d'accompagnement à la prise du premier poste. Un tel objectif suppose de structurer et de mettre en œuvre un dispositif adapté de tutorat par les praticiens justifiant d'une expérience suffisante, sachant que chaque service d'accueil n'est pas en capacité, selon le type de poste pourvu, à assumer par lui-même ce tutorat.

Le principe du « kit de survie » pour les premiers postes de l'enseignement technique agricole pourrait être utilement transposé dans les domaines sectoriels d'intervention du ministère.

⇒ Au-delà du cas de prise du premier poste, se pose la question d'accompagner les agents, au cours de leur carrière, dans leurs mobilités fonctionnelles ou dans l'évolution de leur poste. En d'autres termes, il s'agirait d'étendre l'usage des parcours de professionnalisation à des actions techniques ciblées. De tels parcours étant prévus dans des cas statutaires déterminés, l'idée est d'en ouvrir le champ d'application à des situations de mobilisation d'agents sur un projet, avec ou sans changement de poste, même en dehors de considération de nouvelles responsabilités de l'agent.

Une telle transposition ne peut pas être généralisable, mais doit s'inscrire dans un processus de sélection et d'ajustement aux moyens mobilisés sur une dynamique collective de projet.

⇒ Par ailleurs, dans le registre plus général de la formation continue, il est préconisé d'adapter l'ingénierie de formation aux objectifs opérationnels prioritaires en combinant les vecteurs d'acquisition et d'entretien des connaissances.

Une formation continue structurée afin de mieux :
. compléter le socle scientifique acquis en formation initiale,
. s'adapter rapidement aux priorités opérationnelles évolutives du MAAF,
. s'articuler avec d'autres modalités d'acquisition des connaissances,
. comprendre des dispositifs d'accompagnement des agents dans les situations les plus exigeantes.

Cette adaptation consiste à bâtir une offre de formation spécifique pour accompagner la démarche projet attachée à un objectif opérationnel prioritaire, en accordant une attention particulière à :

- . améliorer l'expression des besoins de formation par l'implication du (des) responsable(s) opérationnel(s) de projet,
- . encourager les opérateurs de formation à collaborer en partenariat amont dans la définition des besoins,
- . faciliter la mobilisation combinée des outils d'appui (SRH, réseau des délégués régionaux de formation continue, GPEC, SM, IGAPS,...),
- . coordonner et combiner les divers vecteurs d'acquisition et d'actualisation de la connaissance.

5.1.4 Préconisations en termes de mobilisation de la recherche

Un potentiel scientifique mobilisable important mais qu'il faut mieux exploiter au profit de la capacité d'expertise technique des services du MAAF.

Les groupes de travail thématiques ont tous souligné la nécessité de développer les échanges sur les résultats de recherche, entre les instituts de recherche et établissements d'enseignement supérieur et les services opérationnels.

Le MAAF dispose d'un véritable potentiel de recherche au travers des Unités Mixtes de Recherche associées à ses grandes écoles. Il est en capacité de nouer des partenariats de qualité et d'envergure avec l'INRA et l'IRSTEA, instituts de recherche avec lesquels il établit un contrat d'objectif pluriannuel.

Pour autant, les liens entre ces unités de recherche et les services opérationnels sont insuffisamment développés. Plusieurs explications peuvent être avancées :

- . les services opérationnels, qu'il s'agisse de l'administration centrale ou des services déconcentrés, ont une connaissance incomplète des thématiques de recherche portées par les différents opérateurs (centres de recherche, établissements d'enseignement supérieur, équipes universitaires positionnées sur des champs thématiques proches des préoccupations du MAAF...) alors même que ces dernières pourraient leur apporter une expertise indéniable. Les collaborations qui se nouent relèvent le plus souvent d'accords locaux ou de liens interpersonnels.
- . les publications des travaux de recherche s'inscrivent dans un pas de temps relativement long souvent peu compatible avec les exigences des services opérationnels. En termes de compétences techniques, les retombées des résultats de la recherche pourraient ainsi arriver en différé eu égard aux besoins de formation avérés au sein des services.
- . le statut des chercheurs et des enseignants-chercheurs privilégie les activités de recherche fondamentale, véritable moteur de promotion dans la carrière, au détriment de la formation continue qui reste le plus souvent marginale.
- . les équipes de recherche font l'objet d'évaluations régulières qui les conduisent à inscrire leurs projets dans le cadre de sujets « porteurs » qui seront garants de l'obtention de résultats conformes aux exigences des agences d'évaluation (AERES, ANR...). A cet égard, la recherche-action peut être considérée comme peu compatible.

Des améliorations envisageables :
. dans le cadre des contrats d'objectifs,
. dans une gestion appropriée des postes d'interface,
. dans la facilitation des mobilités croisées.

Quelques préconisations peuvent être formulées pour faire progresser les échanges entre la recherche et les services opérationnels.

⇒ Intégrer la mobilisation des compétences techniques dans les contrats d'objectifs,

en cernant les attentes mutuelles et en ciblant les effets de synergie, en reprenant plus clairement la question de l'appui apporté aux services du MAAF :

- mieux communiquer autour des thématiques de recherche portées par les structures de recherche, pour que les services soient en mesure de formuler des attentes ciblées au plus près de leurs besoins opérationnels ;
- développer des cycles de conférences auprès de tous les acteurs des services déconcentrés (agents du MAAF, DDI, EPL...) à partir des besoins identifiés et clairement affichés :
 - . sous forme de sessions courtes, afin de diffuser des connaissances sur des thématiques majeures en appui au fonctionnement des réseaux thématiques ;
 - . en intégrant ces activités assignées aux enseignants-chercheurs au même titre que la formation initiale à hauteur de 192 heures équivalent TD / an, au programme de formation continue des agents du MAAF (un travail doit être engagé avec la CNECA pour parvenir à la reconnaissance de cette activité dans le statut des enseignants-chercheurs) ;
- orienter les thématiques des travaux de recherche Master et Doctorat :
 - . pour mobiliser les co-financements, en lien avec les besoins des filières et contribuer à la formation-action des agents du MAAF ;
 - . avec un affichage explicite entre le MAAF et les opérateurs de recherche, ainsi que les grandes écoles via les pôles de compétences mis en place par la DGER.

⇒ Assurer une meilleure interface entre organismes de recherche, établissements d'enseignement supérieur et services opérationnels :

- identifier et budgéter les postes d'interface
 - . pour le MAAF : FCPR, retours de mobilité en organismes de recherche,
 - . pour les organismes de recherche et établissements d'enseignement supérieur : temps affecté de chercheurs et enseignants-chercheurs.
- favoriser les mobilités entre les services opérationnels et les organismes de recherche, pour un bénéfice mutuel même à temps partiel et en facilitant les passerelles en flux croisés d'agents.
- obtenir une meilleure réactivité des organismes de recherche en rapport à l'échelle de temps régissant l'action des services opérationnels.

5.2 Cas pratiques d'illustration des préconisations

Les premiers pas d'une démarche d'analyse à poursuivre par les services concernés, en vue d'une expression précise et exploitable de leurs besoins de compétences.

La démarche du METL/MEDDE sur les compétences critiques

Dans le cadre d'une réflexion stratégique et prospective lancée en 2009, le METL/MEDDE a développé une approche anticipatrice de ses besoins en distinguant :

- . les compétences considérées comme critiques, c'est à dire rares, longues à acquérir ou difficiles à transmettre, mais indispensables pour la mise en oeuvre des politiques publiques ;

- . les compétences sensibles nécessitant une veille au regard de l'impact des évolutions techniques, économiques ou institutionnelles.

L'identification des compétences critiques s'est appuyée dans un premier temps sur l'analyse de situations professionnelles significatives et au vu des risques encourus (en cas de déficit de cette compétence et ces savoirs). Ce premier travail à « grosse maille » est approfondi dans le cadre de groupes thématiques. En 2011-2012, ont été traités les domaines : « mer et littoral », « infrastructures routières » et « risques naturels et technologiques ».

Parmi les premiers enseignements tirés de cette approche, figurent notamment la nécessité de travailler sur les synergies entre compétences (de différents degrés de spécialisation et/ou compétences connexes), y compris celles présentes dans les établissements publics, et sur les leviers à mobiliser renvoyant à la notion de compétence collective et à la gestion des interfaces entre compétences.

Les huit cas d'illustration :

1. Economie - mise en réseau de compétences pour l'accompagnement de la filière lait
2. Agronomie, écologie - mobilisation de l'expertise scientifique pour la réduction des pollutions azotées
3. Economie, pédologie et sylviculture - partenariat externe pour la mise en oeuvre de la feuille de route « forêt-bois »
4. Agronomie, écologie - management de la transversalité prenant en compte la gestion des ressources environnementales
5. Agronomie, productions végétales - animation interministérielle pour la mise en oeuvre du plan Ecophyto
6. Sécurité sanitaire - définition d'un référentiel « métier » utile à la délégation de service public
7. Biologie et sciences du vivant - réactivité en plan d'urgence en cas de gestion de crise
8. Halieutique, écologie - expertise scientifique nécessaire aux outils de régulation des prises de pêche

Ces huit fiches ont été élaborées par l'équipe-projet en extrapolant les éléments recueillis lors des réunions des groupes thématiques et des contacts noués avec les représentants des directions d'administration centrale, des DRAAF et des DDI.

Pour permettre d'approcher au mieux les modalités concrètes et circonscrites des préconisations avancées, l'équipe-projet s'est efforcée de préciser le rôle fonctionnel des acteurs intervenant dans la mise en oeuvre de l'action publique concernée, mais sans avoir eu la possibilité, compte tenu des contraintes de calendrier, d'échanges, de correction et de validation avec les responsables des services concernés. Il s'agit donc d'hypothèses de travail sujettes à rectifications, mais néanmoins utiles à l'application au « concret » de la matrice fonctionnelle d'analyse des compétences proposée (annexe 8).

Ce travail doit donc se comprendre comme une ébauche, invitant les responsables des services sectoriels et des services d'appui à poursuivre la démarche d'expression des besoins et de leur traduction en réponses opérationnelles.

On gardera à l'esprit la nécessité d'apprécier le niveau de technicité attendu de chacun des acteurs avec la vision globale des complémentarités fonctionnelles qui les relie, et avec la notion permanente de dynamique-projet d'animation-réseau.

La démarche engagée par le MEDDE sur l'identification des compétences critiques offre une approche intéressante des niveaux de technicité. La présente étude se limite à distinguer 3 catégories élémentaires :

niveau 1 : référent technique	Connu et reconnu dans le domaine concerné, apte à entretenir une relation sur le fond avec les experts et apporter une aide à la décision.
niveau 2 : généraliste	Praticien confirmé du domaine concerné.
niveau 3 : connaissances de base	Bases élémentaires de compréhension du domaine, utiles à l'intelligence apportée dans l'exécution des tâches assignées.

On se référera à l'étude conjointe CGEDD-CGAAER sur « La place des corps d'ingénieurs ITPE-IAE-ITM-ITGCE dans les services de l'État » - avril 2011.

Economie – accompagnement de la filière lait		cas n° 1
le chef de projet au sein de la DGPAAT	<ul style="list-style-type: none"> . coordonne les 9 référents de bassin : orientations de travail, capitalisation/mutualisation de leurs apports, échange d'expériences et de pratiques, facilitation de leur accès aux ressources internes de la direction générale ; . formalise les besoins d'acquisition ou consolidation de connaissances des référents (organisation de rencontres d'information, propositions au programme national de formation continue, ...); . contribue à l'orientation des programmes de recherche appliquée. 	
le responsable de filière FranceAgriMer (FAM)	<ul style="list-style-type: none"> . entretient une connaissance détaillée de l'activité de la filière, et assure une veille prospective des facteurs d'évolution de nature économique et technique en relation avec le SST du MAAF ; . valorise l'information échangée avec l'interprofession au niveau national (comité technique spécialisé) ; . apporte un appui à la DGPAAT pour la conception et le suivi des politiques publiques, pour l'animation des services du ministère mobilisés sur la politique de filière considérée. 	
le référent de bassin	<ul style="list-style-type: none"> . anime le comité de bassin et entretient une relation suivie avec les partenaires professionnels ; . anime des réunions périodiques des correspondants en DRAAF et DDI ; . réalise un bilan régulier de la situation du bassin laitier ; . collecte les éléments utiles à une évaluation de l'effet sur la filière des diverses politiques publiques (Etat, régions) conduites dans le périmètre du bassin. 	
le correspondant en DRAAF	<ul style="list-style-type: none"> . relaye auprès du préfet de région et des autres directeurs régionaux de l'Etat (DRFiP, DIRRECTE, DREAL), avec notamment l'observatoire régional des prix et des marges ; . relaye auprès de la Région ; . identifie et constitue un réseau d'agents en DDT(M) et DD(CS)PP en situation professionnelle intéressante pour la filière, . coordonne et complète la remontée des observations faites à l'échelon départemental ; . assurer le lien avec l'équipe régionale FAM ; . assure une remontée parallèle d'informations issues du contact avec les acteurs professionnels (régionaux et départementaux, en entretenant une connaissance des principales entreprises locales,) afin de compléter, nuancer, éclairer l'échange à l'échelle du bassin. 	
le correspondant en DDT(M)	<ul style="list-style-type: none"> . participe à une contribution collective de l'échelon départemental par une action en réseau interdépartemental couvrant l'ensemble du territoire régional à vocation laitière ; . favorise l'intégration des éléments d'évolution de la filière dans les politiques mises en œuvre à l'échelon départemental (structures agricoles, incidences environnementales, gestion des espaces agricoles, prévention des risques sanitaires) ; . collecte et fait remonter les observations permises par l'activité des services et utiles à une intelligence du terrain dans le suivi de la filière à l'échelle du bassin (notamment sur la cohérence des systèmes d'exploitation laitière avec les potentialités des milieux) ; . contribue à la cohérence interdépartementale des décisions locales au regard de l'impératif de compétitivité économique de la filière. 	

Dans la perspective de la fin des quotas laitiers en 2015, le suivi de la filière lait s'est organisé par bassins laitiers (9), sous l'autorité du préfet coordonnateur de bassin.

Le DRAAF concerné relaie sur le bassin la politique du MAAF auprès des acteurs de la filière, entretient des relations suivies avec les organisations professionnelles dans le cadre d'un comité de bassin, apporte son expertise aux observatoires régionaux des prix et des marges, et contribue à l'information de la DGPAAT et de FAM pour l'action ministérielle aux niveaux national et international.

Il a ainsi en charge d'entretenir une bonne connaissance, sur l'ensemble du bassin, des acteurs et enjeux de la filière : contraintes technologiques de transformation, évolution des marchés, stratégies des acteurs (producteurs, industriels, distributeurs), conditions de commercialisation, contractualisation, conditions de production agricole, impacts sur les territoires,...

Les DRAAF du bassin ont validé le principe de mutualiser la création d'un poste de référent de bassin, chargé d'assurer une veille sur le secteur laitier, un contact suivi avec les acteurs de la filière, l'animation d'un réseau de correspondants dans les autres DRAAF et les DDI du bassin. Il s'agit d'une fonction mixte d'interface, d'animation, de conduite de projet, d'expertise et d'évaluation.

Points de vigilance

- . éviter de perdre le contact avec l'amont agricole ou de le restreindre à la seule concertation institutionnelle aux niveaux national et bassin ;
- . éviter la fracture culturelle entre les services de l'Etat de terrain et le niveau national+bassin ;
- . articuler le dispositif avec les gouvernances régionales du développement économique ;
- . caler les questions de gouvernance sur le bassin vis à vis des préfets pour ne pas mettre les correspondants DRAAF et DDI en porte-à-faux.

Thématique	Filière lait
Compétences majeures	économie
Compétences associées	agronomie zootechnie productions fourragères végétales (herbe et prairies, maïs,...) santé végétale et animale process industriels de transformation laitière système d'exploitation des élevages laitiers connaissance de la filière
Leviers principaux	mise en réseau de compétences
Cas	mise en place d'un référent par bassin laitier

Economie - cas de la filière lait	chef de projet DGPAAT	responsable de filière FAM	réfèrent de bassin	correspondant en DRAAF	correspondant en DDI
économie de la filière	1	1	1	2	3
analyse stratégique de la filière	1	1	1	2	
process industriels de transformation laitière	1	1	1	2	
analyse financière	1	1	1	2	
connaissances juridiques	1	1	2	3	
système d'exploitation des élevages laitiers	3	3	3	2	1
agronomie			3	2	1
zootechnie			3	2	1
productions fourragères (herbe et prairies, maïs,...)			3	2	1
santé végétale et animale			3	2	1
connaissances sur l'interaction élevage-milieus naturels			3	2	1
politiques publiques agricoles et environnementales sur le territoire	3	3	3	2	1
techniques de valorisation de la donnée	1	1	1	1	2
techniques d'évaluation d'une politique publique	1	1	1	1	2
techniques d'animation, d'information et de communication	2	2	1	2	3

Préconisations

- . constituer un socle de formation de base des référents de bassin par une combinaison sessions collectives + FOAD tutorée par ENESAD (ou autre établissement d'enseignement supérieur compétent dans la filière) ;
- . professionnaliser le relais des référents de bassin aux correspondants en DRAAF et DDI (formation de formateurs, techniques d'animation, maîtrise des TIC) ;
- . généraliser le principe d'une intervention externe (expert, chercheur, acteur témoin de la filière, analyste en prospective du CEP, ...) lors des réunions nationales périodiques des référents de bassin afin de faire évoluer leurs connaissances ;
- . généraliser le principe d'une intervention d'un acteur technique ou économique du bassin dans les réunions des correspondants en DRAAF et DDI ;
- . constituer un réseau mixte associant les établissements de formation, les acteurs professionnels de la production et de la transformation et les autres administrations qui possèdent des informations sur l'ensemble de la filière ;
- . présenter un bilan annuel de l'efficacité du dispositif aux responsables hiérarchiques locaux (directeurs régionaux et départementaux du bassin) ;
- . définir des indicateurs d'activité pour les fonctions de correspondants en DRAAF et DDI pour une prise en compte dans le dialogue de gestion de leur structure.

Agronomie, écologie – réduction des pollutions azotées (nitrates)		cas n° 2
le chef de projet au sein de la DGPAAT	<ul style="list-style-type: none"> . coordonne les référents de DRAAF : orientations de travail, capitalisation/mutualisation de leurs apports, harmonisation des référentiels, échange d'expériences et de pratiques, facilitation de leur accès aux ressources internes de la direction générale, appui au questionnement des experts scientifiques ; . formalise les besoins d'acquisition ou consolidation de connaissances des référents (organisation de rencontres d'information, propositions au programme national de formation continue, ...) ; . contribue à l'orientation des programmes de recherche appliquée en lien avec le réseau mixte technologique (RMT) ; . présente un bilan annuel de l'efficacité du dispositif aux responsables hiérarchiques locaux (directeurs régionaux et départementaux). 	
l'expert scientifique	<ul style="list-style-type: none"> . apporte son expertise ponctuelle au chef de projet de la DGPAAT et/ou au directeur de la DRAAF dans un cadre contractuel prédéfini (cahier des charges précisant notamment les modalités du questionnement scientifique). 	
le référent technique en DRAAF	<ul style="list-style-type: none"> . rend compte au préfet de région et au directeur de la DRAAF ; . pilote les réunions du groupe régional d'expertise nitrates (GREN) ; . structure les réseaux d'experts (notamment dans le cadre du GREN), formuler les questionnements auprès des experts scientifiques ; . renseigne la DGPAAT sur la situation régionale, participer au réseau national des référents régionaux ; . assure le lien avec la DREAL sur les questions environnementales ; . relaye auprès de la Région sur les questions d'ordre économique ; . informe les DDT(M) et collecter/synthétiser leurs observations de contrôle sur le terrain, relayer leurs questionnements à caractère scientifique ; . assure une mise à jour du référentiel régional en fonction des apports scientifiques et de l'expérience pratique sur le terrain . contribue auprès des DR Formco à la définition des besoins de formation continue des agents impliqués dans le dispositif. 	
le contrôleur en DDT(M)	<ul style="list-style-type: none"> . fait respecter la réglementation en vigueur (contrôles des pratiques, pédagogie réglementaire) ; . collecte et fait remonter à la DRAAF les observations relevées lors des contrôles sur le terrain et les échanges avec la profession agricole locale ; . favorise l'intégration de la problématique « nitrates » dans les politiques mises en œuvre à l'échelon départemental. 	

La refonte des dispositions nationales transposant la directive européenne « nitrates » (avec les deux problématiques des pollutions d'origine animale et des pollutions d'origine végétale) est basée sur :

- . la dissociation des lieux d'expertise et de concertation,
- . une déclinaison locale par l'élaboration de référentiels régionaux (outil non contesté d'évaluation de l'équilibre de la fertilisation des cultures selon les conditions locales de sol et de climat),
- . la consolidation du contrôle du respect de la réglementation sur le terrain par une capacité d'appréciation critique des conditions concrètes de réalisation des mesures,
- . la mise en place des GREN (groupes régionaux d'expertise nitrates),
- . l'animation technique de cette politique par un réseau mixte technologique (RMT).

Au delà du démarrage du 5^{ème} programme d'action et de l'élaboration des référentiels, le dispositif pérennisé (GREN et RMT) vise à une projection durable des actions conduites, moyennant une interface réactive et continue de l'Etat par l'implication sur le fond du sujet de ses services à tous les niveaux.

Thématique	Réduction des pollutions azotées (nitrates)
Compétences majeures	agronomie – écologie
Compétences associées	économie connaissances du complexe « sol, plante, eau » système d'exploitation « productions végétales » et élevages santé végétale écosystèmes milieux naturels
Leviers principaux	mobilisation de l'expertise scientifique
Cas	contrôle des pratiques des agriculteurs en apports azotés

Agronomie, Ecologie - cas des pollutions azotées	chef de projet DGPAAT	expert scientifique	réfèrent technique DRAAF	contrôleur DDT(M)
agronomie, pédologie	2	1	1	2
économie des exploitations agricoles	2	2	1	3
connaissance des systèmes d'exploitation agricole	3	1	2	1
connaissance des techniques agricoles (élevage, cultures)	3	2	2	1
connaissance des inter-actions agriculture/milieux naturels (notamment écosystèmes des milieux aquatiques)	3	1	2	1
techniques de valorisation de la donnée	1	1	1	2
techniques d'évaluation d'une politique publique	1		1	3
techniques d'animation, d'information et de communication	1		1	3

Préconisations

- . constituer un vivier d'experts sur l'ensemble du territoire, consultables par le chef de projet DGPAAT et les référents techniques DRAAF dans un cadre contractuel prédéfini (en concertation avec MEDDE et DREAL) ;
- . professionnaliser le chef de projet DGPAAT et les référents techniques DRAAF pour le questionnement scientifique et la gestion de la commande d'expertises : formation de base, analyse des retours d'expérience dans le cadre d'une formation-action tutorée par un spécialiste de l'interface avec la recherche ;
- . apporter un appui technique aux DDT(M) pour déterminer le socle de connaissances et d'informations à partager entre service d'économie agricole et service environnement, afin de faciliter et vulgariser l'approche globale, systémique et transversale des problématiques liées aux pollutions agricoles diffuses ;
- . organiser un dispositif interservices de tutorat/tuilage croisé pour sécuriser la gestion des mobilités impactant les postes engagés dans la prévention des pollutions azotées (réfèrents technique régional, contrôleur terrain et son encadrement intermédiaire).

Points de vigilance

- . prendre en compte le non-renouvellement de la génération des ITA et techniciens agricoles, souvent d'origine familiale agricole et aux compétences opérationnelles reconnues (sols, systèmes d'exploitation, engrais, amendements, ...) qui affaiblit les DDT(M) dans leur relation avec les agriculteurs ;
- . soutenir une démarche de progrès, en lien avec l'avancée des données scientifiques, auprès de la profession agricole (prompte à revendiquer le statu quo), afin d'évoluer progressivement dans l'appréhension du fonctionnement du complexe sol-eau-plante.

Economie, pédologie, sylviculture – mise en oeuvre de la feuille de route « forêt-bois »		cas n°3
le chef de projet au sein de la DGPAAT	<ul style="list-style-type: none"> . rédige ou participe à la négociation, à la rédaction de textes techniques et/ou normatifs y compris au niveau communautaire ou international ; . rédige des conventions et/ou des circulaires d'application, fixe les critères d'évaluation de l'application des textes, évalue leur impact financier ; . suit la réglementation et propose des évolutions en vue de faciliter l'activité des services, de limiter les risques attachés aux activités et de prévenir les contentieux ; . valorise et diffuse les résultats de la politique publique ; . assure la veille technique, juridique et économique en relation avec les autres administrations ou organismes concernés ; . recherche des données (scientifiques, économiques, sociologiques, environnementales, ...) et les analyse ; . contrôle les comptes et les prévisions des dépenses budgétaires ; . évalue la gestion des organismes sous tutelle (qualité de service, coût de gestion, délais de traitement, ...) ; . assure une assistance aux services déconcentrés chargés de la mise en oeuvre des politiques publiques. 	
le chef de projet de l'ONF	<ul style="list-style-type: none"> . assure le lien avec le chef de projet de la DGPAAT, en référence aux dispositions inscrites dans le contrat d'objectif conclu entre le MAAF et l'ONF ; . participe, avec une vision à caractère systémique du jeu des acteurs en présence, 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 donnée ; . formule des propositions au commanditaire (MAAF ou autre) ; . organise et/ou participe à des groupes de travail ; . délivre des expertises économiques, juridiques et/ou techniques pour différents acteurs et propose des améliorations des dispositifs existants. 	
l'expert scientifique	<ul style="list-style-type: none"> . apporte son expertise ponctuelle au chef de projet de la DGPAAT dans un cadre contractuel prédéfini (cahier des charges précisant notamment les modalités du questionnement scientifique). 	
le correspondant en DRAAF	<ul style="list-style-type: none"> . assure, en lien avec la direction, la gouvernance de la filière bois par ses instances (Commission régionale de la forêt et des produits forestiers, délégation régionale du CNPF) et par les documents régionaux de programmation (orientations régionales forestières, plan pluriannuel régional de développement forestier) ; . coordonne les différentes politiques de soutien public favorisant les dynamiques territoriales pour la gestion et la mobilisation des bois, et accompagne les acteurs économiques et leurs représentations (interprofession) ; . assure une relation continue avec la délégation régionale du Centre national de la propriété forestière (CNPF) pour la mise en oeuvre des missions publiques confiées à cet établissement ; . coordonne le suivi des documents de gestion réalisés par la délégation régionale du CNPF et les DDT(M) ; . coordonne les avis sur les schémas portant aménagement du territoire (SCoT, chartes de territoire, ...) et apporte un appui technique aux DDT(M) dans le cadre du porter à connaissance des services de l'Etat pour l'établissement ou la révision des documents d'urbanisme (PLU) ; . anime la gestion du contentieux forestier ; . supervise les actions de contrôle et de suivi du matériel forestier de reproduction ; . instruit les aides forestières européennes du développements rural (scieries, desserte forestière, amélioration des peuplements, ...) ; . participe à la surveillance de la santé des forêts. 	
le référent territorial de l'ONF	<ul style="list-style-type: none"> . participe aux opérations de gestion des forêts domaniales et des forêts communales gérées par l'ONF ; . assure le lien avec la DRAAF et les DDT(M) ; . participe à la surveillance de la santé des forêts ; . apporte son expertise forestière en réponse aux sollicitations de la DRAAF, en référence aux dispositions inscrites dans le contrat d'objectif conclu entre le MAAF et l'ONF. 	
le correspondant en DDT(M)	<ul style="list-style-type: none"> . instruit et contrôle les plans simples de gestion et demandes d'exonérations fiscales, en veillant au respect du code de bonnes pratiques forestières ; . gère les aides forestières et les contrats Natura 2000 forestiers ; . applique le code forestier et/ou le code de l'urbanisme (défrichement avec évaluation des incidences, présence d'espèces protégées, autorisation de coupes...) ; . suit les engagements de gestion durable en matière forestière ; . participe à la défense des forêts contre l'incendie ; . contribue à la prise en compte des espaces boisés dans les documents d'urbanisme stratégiques, et à la réalisation de « corridors écologiques » (trame verte) ; . fait le lien avec les politiques ayant un impact sur la biodiversité en forêt (ex : Natura 2000, conseils aux communes pour le classement des espaces boisés dans le cadre d'un plan local d'urbanisme (PLU...) ; . réalise une veille technique et réglementaire. 	

La loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche (LMAP) du 27 juillet 2010 a validé des axes forts pour la filière forêt-bois comme la mobilisation du bois, la relance de l'investissement forestier et une attention particulière accordée à la recherche-développement.

Dans ce cadre, la feuille de route du 16 décembre 2011 du MAAF pour l'accomplissement des missions forestières en services déconcentrés (2012-2016) a identifié plusieurs objectifs dont la hiérarchisation des priorités est confiée aux DRAAF en fonction des spécificités des enjeux régionaux :

- . assurer la gouvernance de la filière forêt-bois,
- . créer des dynamiques territoriales pour favoriser la mobilisation du bois,
- . accompagner les acteurs économiques pour mobiliser le bois et créer de la valeur ajoutée,
- . garantir la gestion durable des forêts,
- . anticiper et gérer les évolutions forestières, les accidents climatiques ou biotiques, les effets du changement climatique sur les forêts,
- . faire de la forêt une richesse pour l'aménagement du territoire,
- . contenir les risques qu'encourt la forêt, ou que la forêt permet de limiter,
- . prendre en compte les spécificités pour les départements et collectivités d'Outre Mer.

La mise en oeuvre de cette feuille de route requiert la mobilisation des acteurs de la filière forêt-bois et des communes forestières, en liaison avec les scientifiques, les associations environnementales et les usagers de la forêt. Les actions sur le terrain sont réalisées par les partenaires essentiels que sont le CNPF et ses délégations régionales pour la forêt privée, ainsi que l'ONF et son réseau territorial pour la forêt publique (contrat Etat-ONF-Fédération nationale des communes forestières).

Thématique	Forêt bois
Compétences majeures	économie- pédologie- sylviculture
Compétences associées	génétique biologie et botanique forestière biodiversité et gestion durable analyse micro économique (économie d'entreprise) expertise en système d'information graphique (cartographie, géolocalisation) juridiques (contentieux, rédaction des PV)
Leviers principaux	partenariat externe
Cas	mise en oeuvre de la feuille de route forêt-bois

	chef de projet DGPAAT	chef de projet ONF	expert scientifique	corresp. DRAAF	réfèrent territorial ONF	corresp. DDT(M)
économie et analyse stratégique de la filière	1	1		2	2	3
économie forestière	2	1		2	1	3
analyse financière	1	1		2	3	
sylviculture	2	1		2	1	3
système d'exploitation forêt privée	2	3		2	3	3
système d'exploitation forêt publique	3	2		3	1	
écosystèmes, biologie, écologie (milieux, espèces végétales et animales...)	2	2	1	2	2	3
process industriels de production et de transformation	2	1		3	2	
valorisation industrielle et énergétique du bois	2	1		3	2	
connaissances juridiques	1	1		2	2	3
connaissance de la réglementation en espaces boisés (codes forestier, environnement, urbanisme)	1	1		1	1	2
connaissance des politiques publiques agricoles et environnementales déployées sur le territoire	2	2	3	1	2	1
analyse globale d'incidences sur le territoire (écologique, technique et économique)	3	3	1	2	1	2
techniques d'évaluation d'une politique publique	1	1		1	3	3
techniques de valorisation de la donnée y compris SIG	1	1		1	2	
techniques des réseaux de travail et d'échanges professionnels	2	2		1	2	

Préconisations

- mobiliser la compétence technique opérationnelle des services de l'ONF en matière de sylviculture et de connaissance des écosystèmes en milieu forestier, afin de pallier la perte de compétences et de pratique dans les DRAAF et DDT(M).
- inscrire le principe de cette mobilisation dans le contrat d'objectif de l'ONF, en prévoyant la possibilité :
 - . d'assistance technique au MAAF pour la gestion des commandes auprès d'experts scientifiques sur des problématiques de gestion forestière, de valorisation des bois et d'incidence environnementale des activités forestières ;
 - . d'apport d'expertise aux services du MAAF pour la conduite des actions relatives à la forêt privée, en assistance à l'exercice de la délégation de missions d'intérêt général au CNPF ;
 - . d'assistance technique aux DRAAF par des référents techniques de l'ONF pour la déclinaison opérationnelle de la feuille de route nationales sur les territoires.
- définir un profil de poste de « correspondant forêt-bois » en DRAAF, en précisant ses relations fonctionnelles avec la délégation régionale du CNPF et avec la direction territoriale de l'ONF, et son rôle d'appui technique aux DDT(M) pour la réalisation de leurs missions forestières.

Points de vigilance

- bien délimiter le champ d'intervention de l'ONF à la seule assistance technique aux services du MAAF en ce qui concerne la politique de la forêt privée ;
- identifier les complémentarités de compétences du MAAF et du MEDDE, notamment au niveau des DRAAF et DREAL, sur les questions d'aménagement du territoire et d'écologie en milieu forestier ;
- entretenir une culture sylvicole et d'économie de la filière bois « a minima » dans les services des DDT(M) dépourvues d'agents de formation forestière, par une animation continue par les correspondants DRAAF impliquant le réseau territorial de praticiens de l'ONF.

Agronomie, écologie – management de la transversalité pour la gestion des ressources environnementales		cas n° 4
le chef de projet au sein de la DGPAAT	<ul style="list-style-type: none"> . définit la mission de chaque référent technique dans une spécialité déterminée : orientations de travail, modalités de capitalisation de leurs connaissances auprès des services du MAAF, réponse aux questions techniques pointues dans leur domaine de spécialité, appui au questionnement des experts scientifiques ; . formalise les besoins d'acquisition ou consolidation de connaissances des référents en lien avec Formco ; . établit les propositions de recrutement de référents techniques en remplacement ou en complément ; . contribue à l'orientation des programmes de recherche appliquée en lien avec le MEDDE et les organismes de recherche ; . présente un bilan annuel de l'efficacité du dispositif aux responsables hiérarchiques locaux (directeurs régionaux et départementaux). 	
l'expert scientifique	<ul style="list-style-type: none"> . apporte une prestation d'expertise, d'appui ou d'information scientifique et technique dans le cadre contractuel pluriannuel d'une commande de la DGPAAT avec son organisme de rattachement. 	
les référents techniques nationaux	<ul style="list-style-type: none"> . entretiennent une compétence approfondie sur un thème précis faisant l'objet d'une feuille de mission de la DGPAAT ; . assurent le suivi technique des commandes de la DGPAAT en expertise et appui scientifiques dans le domaine de leur spécialité ; . rendent compte auprès du chef de projet de la DGPAAT et des animateurs DD en DRAAF de l'évolution des connaissances dans leur domaine de spécialité ; . apportent leur appui aux actions engagées par les animateurs DD en DRAAF. 	
l'animateur DD en DRAAF	<ul style="list-style-type: none"> . fédère et coordonne les actions des responsables sectoriels de la DRAAF, des DDT(M) et des DD(CS)PP de la région, en relation avec les autres acteurs : DREAL, ADEME, Région, réseau des EPLEA, partenaires professionnels ; . mobilise les référents techniques nationaux pour le sujet de leur compétence ; . apporte un appui aux directeurs et chefs de service de DRAAF et DDI pour le management opérationnel de la transversalité au sein de leurs services afin d'assurer la prise en considération des enjeux environnementaux. 	
le correspondant 1 en DDT(M)	<ul style="list-style-type: none"> . assure la mise en oeuvre sur le terrain d'une politique publique en interrelation avec la politique agricole ; . apporte son concours à l'approche systémique et globale de la DDT(M) des problématiques territoriales liées à des enjeux environnementaux ou patrimoniaux (ressource naturelle à préserver, consommation d'espace agricole, conflits d'usage,...). 	
le correspondant 2 en DDT(M)	<ul style="list-style-type: none"> . assure la mise en oeuvre sur le terrain d'une action constitutive de la politique agricole ; . apporte son concours à l'approche systémique et globale de la DDT(M) des problématiques territoriales liées à des enjeux environnementaux ou patrimoniaux (ressource naturelle à préserver, consommation d'espace agricole, conflits d'usage,...) ; . contribue à la prise en compte du développement durable dans les pratiques agricoles et les initiatives collectives locales. 	

L'agriculture durable résulte de l'application des principes du développement durable. Sept modèles qui prétendent adhérer au concept d'agriculture durable ont pu être recensés par une étude OMM sur ce sujet.

Divers travaux ont apporté des dispositions plus précises : Grenelle de l'environnement et objectif « Terres 2020 » lancé en 2009. L'objectif est de produire mieux pour une population plus nombreuse tout en préservant l'environnement. Cinq défis ont été identifiés pour valoriser les ressources naturelles :

- . mieux utiliser une eau qui se raréfie,
- . contribuer à la restauration du bon état de la qualité des eaux,
- . contribuer à la recherche de la biodiversité et des paysages,
- . protéger les sols et mieux maîtriser l'énergie,
- . lutter contre le réchauffement climatique.

Ce plan donne différentes voies pour une nouvelle agriculture :

- . réduire l'usage et l'impact des produits phytosanitaires, engager chaque entreprise dans le développement durable,
- . développer les potentialités de l'agriculture biologique,
- . repenser des pratiques adaptées aux territoires.

- Où trouver les compétences nécessaires ?

Même si c'est une opération de longue haleine, la sensibilisation commence par les futurs acteurs. L'enseignement agricole doit prendre en compte les nouveaux modèles d'agriculture pour obtenir une meilleure implication des jeunes agriculteurs. Des modèles de formation continue restent sûrement à proposer en direction des adultes.

Une vision transversale, pluridisciplinaire est indispensable. De même, le travail en réseau permet de confronter des points de vue et d'éviter des erreurs.

Certains ont évoqué l'ingénierie de territoire comme étant la capacité à fédérer les différents organismes : organismes professionnels agricoles, banques, acteurs économiques, administrations, ... Celle-ci nécessite des capacités de communication mais aussi de médiation et d'arbitrage.

L'évaluation constitue une phase indispensable pour améliorer les nouvelles techniques, les nouvelles politiques.

La formation constitue le premier levier, la formation initiale en premier lieu, mais des modèles de formation continue restent sûrement à proposer en direction des adultes.

La fonction d'animateur du développement durable

Cette fonction constitue une proposition de l'étude OMM sur l'agriculture durable⁹ :

« Il n'y a pas de profil type pour l'animateur du développement durable. Il doit cependant posséder :

- . soit une solide formation initiale et beaucoup de dynamisme afin de convaincre ses interlocuteurs,
- . soit une expérience professionnelle importante et variée lui permettant de détecter rapidement les possibilités.

Au niveau des savoir-faire, il doit posséder :

- . une vision large, interdisciplinaire pour pouvoir traiter différents domaines et les fédérer dans une logique « d'assembler »,
- . une « appétence » pour la nouveauté, la veille documentaire et un esprit de synthèse,
- . une aptitude à travailler en réseau sur le territoire,
- . un savoir faire d'animation, de communication et de médiation pour exercer une stratégie d'influence et susciter des changements de mentalités ».

⁹ <http://agriculture.gouv.fr/omm>

Thématique	Agriculture durable, agri-environnement
Compétences majeures	agronomie
Compétences associées	environnement-eau-biodiversité économie et techniques des systèmes d'exploitation agricole (productions végétales, élevages) économie et connaissance des marchés analyse multifactorielle de territoires écosystèmes milieux naturels
Leviers principaux	management de la transversalité
Cas	gestion des ressources environnementales (eau, espaces agricoles et naturels)

Agronomie, Ecologie - cas de l'agriculture durable	chef de projet DGPAAT	expert scientifique	référénts techniques nationaux	animateur DD DRAAF	correspondt DDT(M) 1	correspondt DDT(M) 2
agronomie (fondamentaux : gestion des itinéraires, rotation des cultures, économie d'intrants)	3	1	1	3	3	2
agronomie (approche globale et systémique)	2	1	1	2	3	2
techniques d'élevage (zootechnie, sciences vétérinaires)	3	1	1	3	3	2
analyse technico-économique des systèmes d'exploitation agricole	3	1	2	3	3	1
protection des cultures (ravageurs, phytosanitaires)	3	3	1	3	3	2
connaissance des écosystèmes naturels (notamment milieux aquatiques) et des interactions agriculture/biodiversité	3	1	1	2	2	3
culture du développement durable	2	1	1	1	2	3
valorisation de la biomasse	2	1	1	2	3	3
analyse multi-factorielle des contraintes (techniques, économiques, environnementales)	2	3	1	2	2	3
approche territoriale des initiatives d'action collective	3	3	3	2	1	1

Préconisations

La sensibilisation des futurs acteurs requiert un enseignement agricole prenant en compte les nouveaux modèles d'agriculture pour obtenir une meilleure implication des jeunes agriculteurs. Des modèles de formation continue restent sûrement à proposer aux adultes.

Les acteurs doivent intégrer l'incidence environnementale au niveau des parcours techniques mais aussi l'impact économique sur l'ensemble de filière de production/transformation. Le point principal n'est-il pas d'assurer des résultats économiques en respectant les contraintes environnementales et donc d'assurer la pérennité d'entreprises et de filières fortement touchées par les contraintes environnementales ?

La réussite de ces politiques nécessitent l'adhésion des acteurs concernés. Il convient donc de favoriser cette adhésion dans le contexte territorial. Il importe également de garantir une information fiable sur les conditions environnementales de production et sur la qualité des produits mis en marché.

Points de vigilance

Toutes les actions menées doivent être lancées avec le souci de la mise en oeuvre du développement durable et donc de l'agriculture durable (cinq défis cités au premier paragraphe).

A titre d'exemple, les établissements d'enseignement intégreront ces notions dans les programmes mais aussi dans l'orientation de l'exploitation, atelier pédagogique support de formation pour les élèves et vitrine de démonstration pour l'extérieur. De même, l'octroi d'aides aux partenaires de la filière agricole prendra en compte cette notion (lors du financement de l'installation, du développement, de la reprise de foncier,...).

Outre une culture généralisée du développement durable à diffuser parmi les différents agents impliqués, il convient de s'assurer de :

- . leur capacité à évaluer avec de nouveaux indicateurs, de nouveaux outils conceptuels,
- . leur faculté d'analyse de la pertinence des indicateurs proposés par la profession,
- . leur aptitude à juger de la priorité à donner aux projets (exemple des mesures agri-environnementales territorialisées MAET),
- . leurs qualités de médiation, de dialogue, de négociation et d'arbitrage...

Agronomie, productions végétales – animation interministérielle du plan Ecophyto		cas n° 5
le chef de projet au sein de la DGPAAT	<ul style="list-style-type: none"> . pilote le déroulement du plan en concertation avec les autres ministères impliqués ; . définit la mission de chaque référent technique dans une spécialité déterminée : orientations de travail, modalités de capitalisation de leurs connaissances auprès des services du MAAF, réponse aux questions techniques pointues dans leur domaine de spécialité, appui au questionnement des experts scientifiques ; . formalise les besoins d'acquisition ou consolidation de connaissances des référents en lien avec Formco ; . établit les propositions de recrutement de référents techniques ; . contribue à l'orientation des programmes de recherche appliquée en lien avec l'ANSES et les organismes de recherche ; . présente un bilan annuel de l'efficacité du dispositif aux responsables hiérarchiques locaux (directeurs régionaux et départementaux). 	
les experts scientifiques	<ul style="list-style-type: none"> . apportent une prestation d'expertise, d'appui ou d'information scientifique et technique dans le cadre contractuel pluriannuel d'une commande de la DGAL avec son organisme de rattachement. 	
les référents techniques nationaux	<ul style="list-style-type: none"> . entretiennent une compétence approfondie sur un thème précis faisant l'objet d'une feuille de mission de la DGAL ; . assurent le suivi technique des commandes de la DGAL en expertise et appui scientifiques dans le domaine de leur spécialité ; . rendent compte auprès du chef de projet de la DGPAAT et des animateurs Ecophyto en DRAAF de l'évolution des connaissances dans leur domaine de spécialité ; . apportent leur appui aux actions engagées par les animateurs Ecophyto en DRAAF. 	
l'animateur en DRAAF	<ul style="list-style-type: none"> . assure l'animation du plan sur le territoire de la région, auprès des DD(CS)PP et des services impliqués des autres ministères, des partenaires externes (collectivités locales, professionnels). 	
le correspondant en DD(CS)PP	<ul style="list-style-type: none"> . relaie les actions d'information auprès des publics ciblés (agriculteurs, collectivités locales, prescripteurs et fournisseurs, grand public). 	

L'agriculture a atteint ses objectifs en matière de sécurité alimentaire et de sécurité sanitaire des aliments dans la seconde moitié du XXème siècle avec des modes de production intensifs faisant largement recours aux intrants et en particulier aux pesticides (lutte contre les mauvaises herbes, contre les bio-agresseurs, maîtrise des parasites néfastes à la santé humaine,...).

Le sixième programme communautaire d'actions pour l'environnement vise « la réduction sensible des risques et de l'utilisation des pesticides dans une mesure compatible avec la protection nécessaire des cultures ». Le Grenelle de l'environnement a prévu un objectif de réduction de la moitié des usages des pesticides en accélérant la diffusion des méthodes alternatives et sous réserve de leur mise au point (engagement n°129). Un plan de réduction de 50% des usages des pesticides a été confié au ministre chargé de l'agriculture à l'issue de ces travaux. Ce plan comporte huit axes visant en particulier à réduire l'usage des pesticides en mobilisant tous les acteurs (agriculteurs, organisations agricoles, FREDON, autres utilisateurs,...).

Les DRAAF ont désigné un chef de projet à l'échelon régional. Celui-ci doit disposer des compétences décrites ci-avant. Il doit aussi savoir animer les acteurs en interne comme en externe et veiller à la cohérence du plan.

Certains agents des ex-services de la protection des végétaux peuvent remplir cette fonction. Néanmoins des agents déjà impliqués dans le milieu agricole peuvent après formation remplir cette mission pour laquelle les qualités humaines nécessaires ont été particulièrement soulignées.

Thématique	Ecophyto
Compétences majeures	agronomie – productions végétales
Compétences associées	agronomie protection des végétaux phytopharmacie connaissance des produits chimiques santé humaine (facteurs de risques) écosystèmes des milieux naturels économie de l'exploitation économie des filières régionales
Leviers principaux	travail en mode projet
Cas	animation interministérielle du plan Ecophyto

Agronomie et santé végétale - cas du plan Ecophyto	chef de projet DGAL	experts scientifiques	réfèrents techniques	animateur DRAAF	correspondt DD(CS)PP
agronomie	2	1	1	2	3
protection des végétaux	2	1	1	2	3
phytopharmacie	2	1	1	2	3
connaissance des produits chimiques	2	1	1	2	3
santé humaine (facteurs de risques)	2	1	1	2	3
écosystèmes des milieux naturels	2	1	1	2	3
économie de l'exploitation agricole	3			2	2
économie des filières professionnelles régionales	3			1	2
connaissance de l'organisation administrative locale	2			1	1

Préconisations

- constituer un réseau à l'échelon local, relais du national avec tous les acteurs dans un climat de confiance – l'agent désigné pour porter le projet au niveau régional devra justifier d'une bonne connaissance du milieu agricole et des aptitudes d'animation adéquates (une professionnalisation sur les techniques d'animation serait opportune).
- utiliser les référents locaux dans les divers organismes pour promouvoir le plan Ecophyto.
- encourager les agents des services impliqués à utiliser les leviers externes et les compétences qui existent à l'extérieur de l'administration : les agriculteurs et leurs organisations (coopératives, associations,...), les chambres d'agriculture, les fédérations régionales de défense contre les organismes nuisibles (FREDON), les autres utilisateurs de phytopharmacie (collectivités, grandes entreprises,...).

Points de vigilance

- l'échelon central doit également définir clairement ses orientations, entretenir une animation dynamique du réseau des chefs de projet régionaux et leur apporter un appui à la mobilisation des partenaires des autres ministères.
- trouver des indicateurs sur les progrès effectués en tenant compte des différentes échéances fixées (distinguer les objectifs à long terme et les objectifs rapprochés).
- s'assurer de l'objectivité des informations utilisées pour apprécier l'évolution dans les pratiques, ce qui renvoie à un cahier des charges précis lorsqu'un partenaire externe est sollicité.
- assurer un suivi régulier de l'utilisation des crédits délégués aux organismes partenaires.

Sécurité sanitaire – référentiel « métier » utile à la délégation de service public		cas n° 6
le chef de projet au sein de la DGAL	<ul style="list-style-type: none"> . pilote l'ensemble des dispositifs de délégation, conformément à un cahier des charges préétabli définissant les rôles des acteurs et leurs obligations, ainsi que les indicateurs de résultat en termes de performance et de sécurité/conformité ; . définit la mission de chaque référent technique dans une spécialité déterminée ; . formalise les besoins d'acquisition ou consolidation de connaissances des référents en lien avec Formco ; . établit les propositions de recrutement de référents techniques en remplacement ou en complément ; . contribue à l'orientation des programmes de recherche appliquée en lien avec l'ANSES et les organismes de recherche ; . présente un bilan annuel de l'efficacité du dispositif aux responsables hiérarchiques locaux (directeurs régionaux et départementaux). 	
l'expert scientifique	<ul style="list-style-type: none"> . apporte une prestation d'expertise, d'appui ou d'information scientifique et technique dans le cadre contractuel pluriannuel d'une commande de la DGAL avec son organisme de rattachement. 	
les référents techniques nationaux	<p>Chacun des référents techniques, dans un domaine spécialisé qui lui est assigné :</p> <ul style="list-style-type: none"> . apporte réponse à une problématique spécifique d'harmonisation ou de suivi de l'action des services déconcentrés ; . rédige les méthodes d'inspection ; . évalue les guides de bonnes pratiques d'hygiène ; . dispense la formation et multiplie l'information en services déconcentrés ; . assure la supervision en absence de compétence locale ou régionale ; . aide à la décision ou à la rédaction de notes en administration centrale ; . représente l'administration centrale dans les instances au niveau national, communautaire ou international ; . prépare et accompagne les sites lors des missions d'inspection ; . remplit le rôle d'auditeur technique avec l'unité d'audit interne (UAS) ; . apporte un appui technique aux inspecteurs. 	
le correspondant en DRAAF	<ul style="list-style-type: none"> . rend compte au responsable de projet de la DGAL des conditions de réalisation des conventions de délégation ; . assure la supervision des contrôles de second niveau effectués par les différents services sur le territoire régional ; . assure l'animation et la coordination des services de contrôle, en relation avec les différents référents techniques nationaux impliqués, notamment sur les questions d'ajustements méthodologiques et de formalisation des besoins de formation ; . relaie les services de contrôle pour l'exercice de tutelle des organismes délégataires. 	
le contrôleur témoin en DD(CS)PP	<ul style="list-style-type: none"> . réalise les contrôles directs de premier niveau sur un champ d'action et un territoire déterminés contractuellement par la DGAL, en tant que témoin de l'expérience professionnelle liée à cette activité ; . rend compte de son expérience au correspondant régional et au référent technique national concerné. 	
le correspondant en DD(CS)PP	<ul style="list-style-type: none"> . réalise les contrôles de second niveau auprès des organismes délégataires qui lui sont rattachés, selon le cahier des charges établi par la DGAL ; . exécute le plan d'action résultant de la démarche qualité associée à l'activité déléguée. 	

Dans le cadre du « paquet hygiène » de 2006, la délégation de service public vise à la fois à responsabiliser les acteurs professionnels sur la question de la sécurité sanitaire et à relever le défi de performance exigé par la diminution des moyens de l'Etat.

Les deux domaines du végétal et de l'animal, s'ils font l'objet d'efforts de convergence en termes de métiers, se présentent de façon différente au regard de la délégation :

- . la DSP « végétal » date de 1997, relève de l'échelon régional en impliquant de nombreux organismes, avec dans certains cas une simple supervision (ex : chambres d'agriculture) ;
- . du point de vue « animal », plus récent et sous la responsabilité de l'échelon départemental, le dispositif de délégation aux GDS n'est pas organisé d'un point de vue réglementaire et l'organisation peut varier d'un département à l'autre.

Le type de dispositif est variable selon le sujet : prestation « confiée » pour la prophylaxie, prestation « déléguée » pour les maladies réglementées. Un décret doit paraître pour préciser les modalités de délégation.

Le chantier de VetagroSup : un référentiel métier du contrôle de second niveau

Dans le cadre de la mise en place de la délégation de service public (contrôle de second niveau), la DGAL a souhaité lancer une démarche permettant de cadrer la délégation et de s'assurer qu'elle est mise en oeuvre dans des conditions de fiabilité et de répétabilité certaines, garantissant ainsi les résultats pour les services de l'Etat.

Pour ce faire, un travail d'écriture de référentiel « métier » a été confié à deux étudiantes vétérinaires, en collaboration avec l'Ecole nationale des services vétérinaires ENS VetagroSup et les services régionaux de l'alimentation (SRAL) des DRAAF de Midi-Pyrénées et Pays-de-la-Loire, dans les domaines respectifs de l'animal et du végétal.

Ce travail, sur la base d'une analyse, sur le modèle AMDEC, des défaillances possibles, des risques associés et des points de contrôle, suppose une démarche d'ingénierie de la formation permettant de lister :

- . les activités conduites par l'agent en poste,
- . les situations professionnelles significatives (SPS) révélatrices de l'exercice des compétences clés,
- . les compétences indispensables à l'exercice du métier.

Ces thématiques sont explorées et renseignées à travers la conduite d'entretiens menés auprès des titulaires des postes analysés, mais également de leurs responsables hiérarchiques, de leurs partenaires internes et externes... Cette dimension permet d'avoir une vision globale des différentes situations de travail et d'établir le « plus petit dénominateur commun ».

Ce référentiel de compétences permet ainsi :

- . de recruter le profil le plus adapté au moment de la vacance d'un poste,
- . d'assurer la passation de services dans les meilleures conditions,
- . d'accompagner les agents en poste en termes de formation et/ou de tutorat afin de maintenir le niveau de compétences ciblé,
- . d'outiller les chefs de service et les responsables RH en matière de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

Thématique	DSP
Compétences majeures	Sécurité sanitaire
Compétences associées	agronomie protection des végétaux connaissance des produits chimiques et phytopharmaceutiques zootechnie santé animale
Leviers principaux	définition d'un référentiel « métier »
Cas	délégation de service public

Santé végétale et santé animale - cas de la délégation de service public	chef de projet DGAL	expert scientifique	référénts techniques nationaux	correspondt DRAAF	contrôleur témoin DD(CS)PP	correspondt DD(CS)PP
agronomie	2	1	1	2	2	3
protection des végétaux	2	1	1	2	2	3
connaissance des produits chimiques et phytoparmaceutiques	2	1	1	2	2	3
zootechnie	2	1	1	2	2	3
santé animale	2	1	1	2	2	3
connaissance des filières professionnelles	1			2	3	2
analyse financière et comptable des organismes délégataires	2			2		3
procédure de contrôle de 1° niveau	2			2	1	2
procédure de supervision et contrôle de 2° niveau	1			1	3	1
démarche qualité	1			1	3	1
méthodologie d'audit	2			1		3

Préconisations

- croiser l'approfondissement de l'analyse permise par la présente grille de travail avec le référentiel « métier » du contrôle de second niveau préparé par VetagroSup ;
- pour l'exercice de tutelle des organismes délégataires, confier l'analyse financière et comptable au service économique de la DRAAF, en lien avec une expertise externe des DDFiP, afin de renseigner les indicateurs de gestion pertinents pour apprécier les conditions de fonctionnement de l'organisme et sa pérennité financière.

Points de vigilance

- définir les modalités de mobilisation de chacune des compétences « rares » nécessaires (prestation externe par un expert scientifique et/ou profil de poste de référent technique national) afin de dresser une cartographie précise des recours pouvant être actionnés ;
- veiller à conserver un champ d'intérêt et d'expérience professionnelle commun aux référents techniques et aux praticiens confirmés des services opérationnels, afin d'optimiser la fonction de référent au regard des difficultés à surmonter sur le terrain.

Biologie et sciences du vivant – plan d'urgence en cas de gestion de crises (dans le domaine sanitaire)		cas n° 7
le chef de projet de la DGAL	<ul style="list-style-type: none"> . prépare, organise, exécute et contrôle les opérations de réponse aux urgences sanitaires à partir de la composante organique de la chaîne vétérinaire et phytosanitaire présente au sein de l'administration territoriale de l'Etat. 	
le chargé de mission de la MUS (mission des urgences sanitaires)	<ul style="list-style-type: none"> . assure la gestion des alertes, des urgences et crises sanitaires dans les domaines animal, végétal et alimentaire, conjointement avec les services de la direction générale mobilisée en tant que de besoin et avec les autres services de l'Etat compétents, y compris déconcentrés ; . coordonne la préparation des plans génériques et veille à la cohérence des plans spécifiques qui ressortissent aux bureaux techniques ; . gère des plans d'intervention sanitaire d'urgence en relation avec le haut fonctionnaire de défense et sécurité (HFDS) du ministère pour ce qui concerne la planification de défense et de sécurité nationale et avec la délégation à l'information et à la communication (DICOM) du secrétariat général, dont elle est la correspondante, pour les questions de communication de crise ; . entretient le réseau de contacts inhérent à ces activités de préparation opérationnelle. 	
le référent national de la DGAL	<p>Le référent national, en charge de répondre à une problématique spécifique d'harmonisation ou de suivi de l'action des services déconcentrés :</p> <ul style="list-style-type: none"> . rédige les méthodes d'inspection ; . évalue les guides de bonnes pratiques d'hygiène ; . dispense la formation et multiplie l'information en services déconcentrés ; . assure la supervision en absence de compétence locale ou régionale ; . aide à la décision ou à la rédaction de note en administration centrale ; . représente l'administration centrale dans les instances au niveau national, communautaire ou international ; . prépare et accompagne les sites lors des missions d'inspection ; . remplit le rôle d'auditeur technique avec l'unité d'audit interne (UAI) ; . apporte un appui technique aux inspecteurs. 	
le chargé de mission DRAAF pour la défense et la sécurité de zone (CMDSZ)	<ul style="list-style-type: none"> . assure les liaisons nécessaires avec les différents services de la préfecture de zone de défense et de sécurité, notamment l'état-major de zone (EMZ) ; . anime, sous l'autorité de leur DRAAF, le réseau des acteurs chargés de la préparation des plans d'intervention sanitaire et phytosanitaire d'urgence des DRAAF et des directions départementales ; . coordonne l'ensemble des acteurs des services déconcentrés, DRAAF et DD(CS)PP de la zone, en liaison avec la MUS qui peut en outre lui confier des missions spécifiques. 	
le coordonnateur régional en DRAAF	<ul style="list-style-type: none"> . assure la coordination de la préparation des plans d'intervention sanitaire d'urgence régionaux et départementaux ; . s'assure de la refonte ou de la mise à jour effective de la déclinaison départementale des plans nationaux de réponse et de lutte sanitaires, en veillant à la cohérence opérationnelle de ces plans en liaison avec le CMDSZ et la MUS ; . propose les actions de formation qui résultent de ces plans, contrôle la réalisation du programme régional d'exercices et veille à l'intégration des retours d'expérience ; . tient à jour régulièrement un état de la disponibilité technique immédiate des compétences particulières, des matériels spécifiques et des consommables à vocation sanitaire de la région ; . se voit confier le pilotage d'un projet d'études par la MUS et dispose pour réaliser ses activités de correspondants désignés dans chaque direction départementale en charge de la protection des populations. 	
le correspondant en DD(CS)PP	<ul style="list-style-type: none"> . participe à l'exécution, sous l'égide du préfet, des plans d'intervention sanitaire d'urgence départementaux ; . assure un suivi de l'état des stocks de matériels d'équipement et de produits à vocation sanitaire du département, suit les formations individuelles et collectives relevant de ces plans ; . organise les exercices permettant de sanctionner ces formations et d'en tirer les enseignements nécessaires. 	

Parmi les missions qui lui sont confiées, la direction générale de l'alimentation est notamment chargée de la prévention des risques sanitaires inhérents à la sécurité sanitaire des denrées alimentaires, à la santé animale et à la santé végétale des productions primaires agricoles, et de la gestion de l'ensemble des urgences sanitaires au plan nationale et à l'import-export.

Chaque année, la direction générale de l'alimentation met en œuvre un ensemble de plans de surveillance et de plans de contrôle de la contamination des aliments tant d'origine végétale que d'origine animale, à destination de l'alimentation humaine ou de l'alimentation des animaux.

Les contaminants recherchés peuvent être physico-chimiques (substances interdites, médicaments vétérinaires, contaminants de l'environnement...) ou biologiques (microbiologie, toxines naturelles...).

Les deux-tiers environ des inspections réalisées dans ce cadre viennent en réponse à des obligations communautaires ; elles ont donc pour objectif de contrôler l'application des mesures de gestion. Le tiers restant relève d'initiatives nationales, permettant à la direction générale de l'alimentation de :

- . maintenir une pression de contrôle sur des produits dits « sensibles »,
- . évaluer l'exposition au risque du consommateur afin d'être à même de prendre les mesures appropriées de gestion du risque,
- . évaluer la qualité de la production nationale notamment comme prévention des crises.

Les compétences techniques pour la préparation de ces plans (connaissance des contaminants et/ou des produits pouvant faire l'objet de contaminations) se trouvent réparties dans les trois services sectoriels de la DGAL. Une mission des urgences sanitaires (MUS) et une brigade nationale d'enquêtes vétérinaires et phytosanitaires, rattachées à la direction générale constituent une force opérationnelle de la DGAL complétant l'action des services sectoriels et des services déconcentrés.

La récente note de service publiée par le cabinet du ministre en date du 29 novembre 2011 a précisé le rôle des DRAAF, DIRM, DD(CS)PP, DAAF et DM dans la préparation et la gestion des crises relevant du Ministre en charge de l'Agriculture et de l'Alimentation dans ce contexte de mutations profondes des services déconcentrés.

Le cas de la gestion de crises est caractérisé par un dispositif de gouvernance complexe avec de nombreux acteurs : ISPV, DDCSPP, DDT, DIRRECTE, MUS et directions de la DGAL, préfet de zone de défense, chargé de mission défense dans les DRAAF, SREAL, ANSES, IVS,...

Thématique	Gestion de crises dans le domaine sanitaire
Compétences majeures	biologie et sciences du vivant
Compétences associées	santé publique (animale et végétale) protection des végétaux et des cultures techniques de géolocalisation et des outils de cartographie (SIG) connaissance des filières connaissance des plans d'urgence de gestion de crise communication de crises, tant interne qu'externe
Leviers principaux	mobilisation d'un réseau opérationnel de compétences
Cas	réactivité en plan d'urgence dans le domaine sanitaire

Biologie et sciences du vivant - cas de la gestion de crise sanitaire	chef de projet DGPAAT	chargé mission MUS	réfèrent technique national	chargé mission défense DRAAF zone	coordonnat. régional DRAAF	correspondt en DDI
biologie et sciences du vivant	1	3	1	3	1	2
connaissance de l'organisation de la défense et de la sécurité nationale dans le secteur du MAAF	1	1	2	1	2	3
connaissance de l'environnement institutionnel national, communautaire et international dans le domaine de la sécurité sanitaire des aliments	1	1	2	1	2	3
connaissance de la gouvernance de la politique sanitaire	1	1	2	2	1	2
santé publique	1	1	1	3	1	2
connaissance des processus agroalimentaires	2	1	1	3	2	2
connaissance des filières animales	2	1	1	3	2	2
protection des végétaux et des cultures	3	1	1	3	2	3
communication de crises	1	1	2	1	1	3
animation réseaux	1	2	1	1	1	3
techniques de géolocalisation (SIG)	3	3	2	1	1	1

Préconisations

- développer les échanges de pratiques (élaboration d'un répertoire partagé de personnes référentes) entre DDI et DRAAF au sein d'une même région, entre DDI et DRAAF de plusieurs régions ;
- permettre aux inspecteurs vétérinaires d'acquérir une expérience de gestion de crises en restant sur une période non pas de 3 ans mais de 5 ans sur un poste. Le nombre d'exercices de gestion de crises passerait ainsi de 10 à 15 sur la période ;
- valoriser les postes de référents nationaux au sein des parcours professionnels afin de maintenir un vivier de référents reconnu pour leur expertise au niveau national ;
- se rapprocher d'instituts spécifiques de formation de crise (ministère de la défense ou ministère de l'intérieur) afin de maintenir des réflexes ;
- développer les échanges entre instituts de recherche, enseignement supérieur et services opérationnels sur les résultats de recherche ;
- élaborer une mallette de retour d'expériences par types de crise à gérer (végétal, animal...) sur la base d'exemples illustratifs tirés du local et diffusés au niveau national ;
- favoriser le partage d'expériences entre les référents de gestion de crises animales et végétales ;
- établir aux niveaux national et régional une cartographie des compétences (ressources-besoins) par niveau de compétences exigées (confirmé, expert).

Points de vigilance

- maintenir et développer des compétences relatives aux procédures sur le terrain et aux procédures administratives :
 - . actions de formation portant sur les signes cliniques, l'enquête épidémiologique,
 - . actions de formation aux techniques de communication afin d'organiser des campagnes de sensibilisation concernant l'épizootie en cours à l'intention des autorités, des exploitants agricoles et des vétérinaires,
- développer une réflexion sur l'expertise au niveau de l'Etat.

Halieutique – expertise scientifique nécessaire à la régulation des prises de pêche		cas n°8
le chef de projet au sein de la DGPM	<ul style="list-style-type: none"> . participe à la négociation annuelle à Bruxelles pour la fixation des quotas de pêche et taux autorisés de capture, avec l'appui scientifique d'IFREMER et après concertation avec la profession ; . planifie les contrôles à effectuer par les services déconcentrés ; . recense et formalise les besoins des services pour la programmation annuelle de l'appui d'IFREMER dans le cadre du contrat d'objectif, et contribue à la définition des objectifs des programmes de recherche appliquée ; . anime le réseau des correspondants DIRM : orientations de travail, capitalisation/mutualisation de leurs apports, échange d'expériences et de pratiques, évaluation des résultats des mesures déployées sur le terrain et des moyens nécessaires ; . évalue les besoins d'acquisition ou consolidation de connaissances des services (organisation de rencontres d'information, de séminaires d'échange avec IFREMER autres partenaires scientifiques, propositions au programme de formation continue, ...) ; . collecte et analyse les données relatives aux activités de pêche : données socio-économiques, en amont comme en aval de la production (obligation communautaire) ; . contribue à l'explication des considérations scientifiques aux acteurs professionnels et assure la traduction de celles-ci dans les dispositions réglementaires. 	
L'expert scientifique IFREMER	<ul style="list-style-type: none"> . assure un suivi de la ressource halieutique, procède à une analyse continue de l'incidence des captures de poisson autorisées au regard du renouvellement du stock de chaque espèce ; . apporte un appui scientifique aux négociations au niveau international et à l'analyse prospective de la gestion de la ressource halieutique ; . apporte un appui scientifique à la concertation des services de l'Etat avec les professionnels aux niveaux national et régional ; . contribue à l'intégration de la connaissance et de l'expertise scientifique touchant des domaines variés (biologie, écologie, sciences économiques et sociales) dans la gestion administrative ; . participe à la collecte de données assurée par la DPMA ; . organise une information régulière des services de l'Etat sur l'avancée des programmes de recherche et contribue à accroître leur capacité à exprimer leurs besoins opérationnels en appui technique et scientifique pour l'exercice de leurs missions. 	
Le référent en DIRM	<ul style="list-style-type: none"> . renseigne la DPMA sur la situation régionale ; . assure le lien avec la DREAL sur les questions environnementales ; . aborde la complexité du domaine halieutique en développant la pratique usuelle d'échange entre administration, scientifiques et professionnels ; . anime les instances de concertation avec les acteurs économiques pour le pilotage, l'évaluation et le suivi du dispositif de régulation de la pêche : résultats et incidences des limitations de prise, valorisation des données scientifiques, intégration des connaissances empiriques des professionnels et des facteurs exogènes dans l'analyse d'incidence, fixation des objectifs ; . assure la consolidation des observations relevées sur le terrain par les DDTM, pour analyse critique à l'échelle de la DIRM et transmission à l'échelon central ; . informe les DDTM et relaye auprès d'IFREMER et de la DPMA leurs questionnements à caractère scientifique. 	
le correspondant en DDT(M)	<ul style="list-style-type: none"> . fait respecter la réglementation en vigueur (contrôles des pratiques, pédagogie réglementaire) ; . entretient un contact suivi avec les acteurs économiques de la pêche, afin de collecter les éléments d'appréciation des conditions concrètes de mise en œuvre des réglementations et dispositifs d'encadrement de l'activité de pêche ; . contribue à l'appropriation par les acteurs économiques des indicateurs d'évaluation du niveau de la ressource halieutique et de son renouvellement ; . assure le lien avec les autres acteurs locaux parties prenantes d'un usage partagé du milieu marin ; . fait remonter à la DIRM les éléments d'observation permis par la présence assurée auprès des acteurs ; . veille au maintien de conditions acceptables d'exercice de la mission confiée à Ifremer. 	

L'objectif d'atteinte du bon équilibre des milieux naturels et de leurs ressources oriente fondamentalement la réforme en cours de la politique commune de la pêche (PCP). La réduction des flottes de pêche proportionnée aux stocks halieutiques disponibles assortie à l'application d'un rendement maximal durable (RMD) pour la régulation des captures de pêche suppose des dispositifs opérationnels efficaces impliquant services de l'Etat, experts scientifiques et représentants de la pêche professionnelle.

En aval de la négociation internationale de la représentation française avec Bruxelles, une concertation permanente avec les professionnels sur le terrain (comité de pêches) doit permettre une interprétation partagée des données techniques relatives à la ressource halieutique, éléments déterminants pour ajuster les volumes de capture autorisés. Ces données sont issues pour l'essentiel de l'expertise d'Ifremer (dans le cadre d'un contrat d'objectif de 5 ans avec les tutelles).

Parallèlement à leur action pour l'application des réglementations relatives à l'environnement, à l'activité de pêche et des conditions de travail des pêcheurs, les services de l'Etat assurent l'interface entre les acteurs économiques (comités des pêches et producteurs) et la communauté scientifique.

Thématique	Gestion de la ressource halieutique
Compétences majeures	halieutique
Compétences associées	écologie économie connaissance du complexe « milieu marin, ressource halieutique », système d'exploitation des activités de pêche, écosystèmes milieux naturels
Leviers principaux	interface avec la recherche
Cas	expertise scientifique nécessaire aux outils de régulation des prises de pêche

Halieutique, Ecologie cas de l'expertise scientifique nécessaire aux outils de régulation des prises de pêche	chef de projet DPMA	expert IFREMER	correspondt DIRM	correspondt DDTM
connaissances halieutiques	2	1	3	3
connaissances des inter-actions pêche/milieux naturels	2	1	3	3
économie des filières professionnelles de la pêche, y compris le volet social	1	3	2	3
microéconomie de l'entreprise (technique, finance, droit du travail)	2	3	1	2
droit international lié aux activités maritimes	1	3	1	2
droit de l'environnement	2	3	2	1
gestion administrative (droits de pêche, réglementation)	1	3	2	1
maîtrise des système d'information et de l'analyse des données	1	1	2	3

Préconisations

- dans le cadre du contrat d'objectif 2013-2017 entre IFREMER et l'Etat :
 - . consolider l'expertise d'IFREMER dans les disciplines halieutiques (renforcement, renouvellement des équipes actuelles, développement de l'approche écosystémique) afin de garantir une réponse rapide aux sollicitations de la DPMA, des DIRM et des DDTM ;
 - . organiser une information régulière des services de l'Etat sur l'avancée des programmes de recherche et améliorer leur capacité à exprimer leurs besoins opérationnels en appui technique et scientifique pour l'exercice de leurs missions ;
 - . développer un outil de veille et d'analyse prospective permettant d'anticiper les besoins en compétences sur les questions halieutiques, de connaissance des écosystèmes et d'innovation technologique dans l'activité de pêche.
- entretenir en services déconcentrés :
 - . la capacité d'intégration de connaissances techniques dans divers domaines (pêche, économie de la filière, écologie, droit du travail) afin de faire face à la diversité de profils des recrutements ;
 - . la capacité de suivre l'évolution permanente de la technicité exigée des agents pour être en phase avec la réalité vécue par les professionnels du secteur.

Points de vigilance

- . assurer les articulations nécessaires suite au détachement du secteur « pêche » du MAAF au regard des dispositifs de gestion des aides européennes ;
- . renforcer et optimiser la relation entre le secteur halieutique et le secteur « biodiversité » du MEDDE, tant au niveau national qu'au niveau DIRM – DREAL ;
- . inciter le réseau d'établissements d'enseignement supérieur à maintenir la spécialité halieutique dans l'éventail des formations dispensées ;
- . entretenir une compétence halieutique minimale au sein de la DPMA pour gérer efficacement la mobilisation de l'expertise d'IFREMER ;
- . veiller à la qualité, la sécurité et la performance du dispositif d'administration des données ;
- . faciliter l'adaptation des agents de catégorie B à l'évolution de leurs tâches en contact direct et quotidien avec les entreprises de pêche.

5.3 Les compétences techniques au coeur de la conduite de projet

Pour répondre aux enjeux à venir, les services doivent intégrer la gestion de la compétence technique, compétence qui se raréfie et apparaît dispersée sur le territoire, dans une approche globale de conduite de projet.

5.3.1 Des transpositions sur la base d'un schéma-type

De l'examen de ces huit cas pratiques se dégage un schéma-type pour la conduite de projet intégrant la gestion de la compétence technique requise pour une action publique déterminée. Ce schéma-type peut servir de support aux transpositions à d'autres situations concrètes.

Quatre éléments conditionnent la réussite de ces transpositions :

- . inscrire la démarche dans les plans d'action des projets stratégiques des directions d'administration centrale et des DRAAF (notamment dans le cadre des PRAD - projets régionaux de l'agriculture durable) ;
- . superviser la conduite de projet par une responsable hiérarchique, chef de service ou autre responsable national, régional, départemental ;
- . étendre les réseaux thématiques existants dans les domaines de l'alimentation et du développement durable (biomasse, ressources génétiques forestières, emploi, sécurité sanitaire, ...) ;
- . identifier une « ingénierie de projet » adaptée à l'objectif de la politique publique confiée au ministère.

Les acteurs

- . le chef de projet en administration centrale ;
- . des référents techniques en DRAAF (niveau régional ou inter-régional) dans les domaines prioritaires du MAAF, impliqués dans le déploiement des dispositifs opérationnels, avec une lettre de mission pour 50% de leur temps à consacrer à l'animation réseau liée au projet ;
- . des correspondants « métier » dans les services (DDI, DRAAF associées en configuration inter-régionale) avec quelques représentants désignés parmi eux pour participer aux concertations sur le pilotage du projet ;
- . les interlocuteurs désignés dans les partenariats conclus avec des opérateurs et/ou d'autres ministères concernés par la mise en oeuvre de l'action, relayés par leur réseau territorial en lien étroit avec les DRAAF ;
- . un partenaire scientifique et technique, intervenant dans un cadre pluri-annuel (contrat d'objectif par exemple) sur des thèmes déterminés de recherche et de diffusion de la connaissance scientifique ;
- . une interface DGER faisant le lien entre le projet et les partenaires potentiels de l'enseignement supérieur, de la recherche, et le cas échéant l'enseignement technique agricole,
- . une équipe-projet du SG regroupant le SRH (MPEGPRHOMM, FORMCO) et le SM, en assistance au chef de projet pour mobiliser les instruments utiles à la gestion optimale des compétences, et associant les réseaux opérationnels du SG (réseau des délégués régionaux de formation continue DRFC, réseau des IGAPS).

La conduite de projet intégrant les problématiques de compétences nécessite une feuille de route spécifique qui :

- . détermine des objectifs pour l'animation du réseau d'acteurs,*
- . intègre des objectifs de formation adaptés,*
- . met en place les outils de suivi du projet et d'évaluation des résultats.*

5.3.2 Des modalités de mise en oeuvre

⇒ élaborer une feuille de route qui devra :

- . fixer des objectifs opérationnels spécifiques pour l'animation du réseau thématique concerné par le projet (actualisation et capitalisation des connaissances, mutualisation des expériences, échange de pratique) ;
- . préciser les échéances à court terme (12 à 18 mois) comme jalons ponctuant le plan d'action du projet de mise en oeuvre de la politique publique.

⇒ intégrer à cette feuille de route un volet relatif à la gestion des compétences nécessaires afin de :

- . déterminer les besoins de consolidation/acquisition de compétences techniques sur l'ensemble des acteurs impliqués dans les dispositifs opérationnels ;
- . repérer les besoins d'accompagnement individuel au regard des mobilités certaines ou prévisibles (parcours de professionnalisation, tuitage inter-services, tutorat, mobilisation de seniors, ...) ;
- . alimenter une base de référence permanente dans la direction d'administration centrale concernée, permettant de renseigner le secrétariat général sur les besoins de compétences techniques à moyen et long terme.

⇒ associer à la feuille de route un objectif spécifique de formation continue au bénéfice des acteurs impliqués dans le projet :

- . cibler les populations d'agents et définir pour eux l'ingénierie de formation et les formations pertinentes, dans une dynamique collective ;
- . définir les modalités de transfert de connaissances (notamment échanges de pratiques, mutualisations d'expériences,...) ;
- . demander aux DRFC de décliner en région la thématique du projet en élaborant des programmes locaux de formation-action et de formation-développement en concertation avec le référent technique régional (ou inter-régional), les correspondants « métiers », les responsables locaux de formation des services, et en y associant les partenaires du projet (opérateurs, experts scientifiques, établissements d'enseignement supérieur) ;
- . étendre le dispositif FOAD à des objectifs spécifiques au projet, en développant le tutorat local par un tandem CFPPA – correspondant « métier ».

⇒ mettre en place les outils de suivi de l'avancement du projet :

- . estimation prévisionnelle du temps sollicité de la part des différents acteurs impliqués et évaluation des résultats permettant la prise en compte de l'implication des agents ;
- . intégration du projet dans le champ des entretiens individuels annuels avec le supérieur hiérarchique.

Des chantiers essentiels pour la gestion de la compétence :

- . gestion personnalisée des emplois et compétences,*
- . répertoire des métiers,*
- . contrats d'objectifs et de performance,*
- . politique de recrutement du ministère,*
- . conseil aux agriculteurs,*
- . nouvelle phase de décentralisation.*

5.3.3 L'articulation avec des chantiers opérationnels

On pourra utilement articuler les investigations complémentaires sur les compétences techniques du MAAF avec les chantiers opérationnels suivants :

- . la montée en charge du dispositif de gestion personnalisée des emplois et compétences récemment déployé par le ministère ;
- . l'élaboration d'un répertoire commun des métiers du MAAF et de ses opérateurs, en cohérence avec le répertoire interministériel des métiers de l'Etat (RIME) ;
- . la réactualisation des contrats d'objectifs et de performance entre l'Etat et les opérateurs, les établissements d'enseignement supérieur et de recherche, les instituts de recherche ;
- . l'expression des besoins du ministère en matière de recrutements, notamment dans la révision des référentiels de formation des écoles de techniciens et d'ingénieurs ;
- . les modalités du conseil aux agriculteurs dispensé par les chambres d'agriculture au titre de leur mission d'intérêt général, notamment dans le cadre de la mise en oeuvre de la prochaine loi d'avenir promouvant de multiples modèles d'agriculture à performance économique et environnementale ;
- . les conséquences du futur cadre de relations avec les collectivités régionales résultant de la nouvelle phase de décentralisation en projet, sur les missions du MAAF, l'organisation de ses services et l'évolution des métiers exercés en leur sein.

6. CONCLUSION

La maîtrise technique est indissociable de l'exercice des missions en termes de sécurité, de crédibilité et de performance. Le recours à l'externalisation des compétences techniques « rares » les plus pointues, ou à l'inverse des compétences de base requises pour des tâches peu sensibles, ne dispense pas le maintien d'un noyau de compétences en interne. Au contraire, la maîtrise des relations avec les partenaires ou contradicteurs externes s'appuie sur la cohérence des interventions des agents et services du ministère.

Pour remplir cette condition, il convient de faciliter et consolider les flux d'échanges internes et l'enrichissement d'une compétence partagée. Un sens commun à l'action collective peut ainsi en être renforcée.

Les jeux de rôle institutionnels (international, interministériel, collectivités territoriales, secteur professionnel privé) supposent la capacité du ministère à valoriser ses spécificités, tout en participant à une approche globale et pluridisciplinaire des enjeux mobilisant l'action publique.

La nécessité d'approfondissements par secteurs d'activité ou par fonctions se confirme. La présente étude aura pu esquisser quelques premières pistes dans l'identification des compétences techniques nécessaires comme dans la méthode permettant d'apporter des réponses suffisamment précises et circonstanciées pour être opérationnelles.

Il convient de souligner deux domaines pas ou insuffisamment abordés par la présente étude, alors qu'ils participent aux priorités d'action énoncées dans le cadre de la préparation de la loi d'avenir pour l'agriculture et la forêt : l'enseignement technique agricole et les conditions de complémentarité avec le MEDDE sur les questions environnementales.

On gardera également à l'esprit l'intérêt des transpositions entre domaines d'activité du ministère. La remarque prend une dimension notable si on considère la délégation de service public qui, sous des formes diverses, interpelle chacune des directions d'administration centrale (DGPAAT, DGAL, DGER).

Les modalités de travail suggérées signifient, de la part des services « métiers » centraux et déconcentrés, un renforcement de la prise en compte de la problématique des compétences techniques dans le cadre de leur projet stratégique et des plans d'action en résultant.

Les directions d'administration centrale sont particulièrement encouragées à prolonger leurs initiatives dans ce domaine, notamment pour la mise en oeuvre de la loi d'avenir pour l'agriculture et la forêt :

- . avec la sollicitation des équipes professionnelles du Secrétariat général - SRH (MPEGPRHOMM, FORMCO), SM, MAPS ;
- . en lien avec les DRAAF (tête de réseau mobilisant les DDI et le délégués régionaux de formation continue) ;
- . et en s'adossant sur des relations contractuelles bien définies avec les partenaires (opérateurs de l'Etat, instituts de recherche et établissements d'enseignement supérieur et de recherche).

Un accompagnement par l'OMM serait envisageable sur les cas qui justifieraient une assistance ou une investigation méthodologique particulière.

ANNEXES

- annexe 1 : lettre de mission
- annexe 2 : note de cadrage
- annexe 3 : liste des personnes rencontrées
- annexe 4 : note introductive aux entretiens d'enquête
- annexe 5 : questionnaire d'enquête
- annexe 6 : restitutions des groupes thématiques
- annexe 7 : restitutions du groupe « formation »
- annexe 8 : matrice fonctionnelle d'analyse de compétences
esquisse d'application à la feuille de route « forêt-bois »
- annexe 9 : relevé des décisions des trois comités de pilotage
- annexe 10 : plan national de formation PNF 2013-2015
- annexe 11 : répertoire des métiers du MAAF :
connaissances mentionnées dans les fiches-emplois
- annexe 12 : note du Secrétaire général du 30 novembre 2012 aux organisations syndicales
- annexe 13 : glossaire
- annexe 14 : bibliographie



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION, DE LA PÊCHE,
DE LA RURALITÉ ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE

Secrétariat général

Monsieur Philippe QUAINON

**Service des ressources
humaines**

Ingénieur général des ponts, des eaux et forêt
CGAAER

**MPEGPRH
Observatoire des
Missions et des Métiers**

78, rue de Varenne
75349 Paris 07 SP

Dossier suivi par :
Vincent Jannier

Mél : vincent.jannier@agriculture.gouv.fr

Objet : lettre de mission pour la présidence de l'étude sur les compétences techniques

Tél. : 01 49 55 49 03
Fax : 01 49 55 54 98

Paris, le **20 OCT. 2011**

L'observatoire des missions et des métiers (OMM) est chargé d'assurer une veille prospective sur les missions du ministère chargé de l'agriculture ainsi que sur les métiers pour les exercer. Il contribue à la gestion prévisionnelle des ressources humaines et établit toute recommandation utile à cette gestion, notamment en matière de recrutement, de parcours professionnels, de formation initiale ou continue pour accompagner les changements.

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, le conseil d'orientation de l'OMM du 15 décembre 2010 a décidé d'inscrire à son programme de travail la réalisation d'une étude prospective sur les compétences techniques nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques du MAAPRAT.

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

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

1. Champ

Les investigations de cette étude couvrent **l'ensemble des missions** relevant du champ de responsabilité du MAAPRAT. Elle concerne les services centraux et déconcentrés du ministère (DRAAF/DAAF/DDI), les EPLEFPA, ainsi que les établissements d'enseignement supérieur.

S'agissant des établissements publics placés sous l'autorité de tutelle du MAAPRAT (ASP, France AgriMer, ONF, centres de recherche,...), la démarche se concentrera sur l'identification des points de complémentarité des compétences spécifiques existantes ou projetées chez ces opérateurs avec les compétences internes au ministère. Il sera utile de caractériser les conditions de valorisation de ces complémentarités.

La démarche se concentrera plus particulièrement sur les chantiers stratégiques du ministère qui sont assortis d'une obligation de moyens et de résultats (modernisation de l'agriculture, contribution au Grenelle de l'environnement,...). Elle mettra en exergue les impératifs d'une approche globale et systémique nécessaire au décideur pour la meilleure utilisation des contributions techniques spécialisées.

Concernant les fonctions support, elles sont investies dans le cadre de cette étude comme contribuant à la mise en œuvre et au développement des compétences techniques clés qui seront identifiées.

2. Objectifs de l'étude

L'étude vise à identifier et déterminer les différentes compétences techniques spécialisées qui seront essentielles pour conduire les missions confiées au MAAPRAT. Il faudra aussi répondre aux questions suivantes : où trouver ces compétences indispensables ? comment les mobiliser ? à quelles conditions ? quels formations et recrutements pour les agents ? quelles sont les recommandations pour la formation continue des agents et les recrutements ?

Ces réflexions feront l'objet d'une analyse avantages/inconvénients afin de fournir aux décideurs et aux responsables de la gestion des ressources humaines un outil d'aide à la décision. La finalité de cette réflexion est de permettre la gestion anticipative des métiers et des compétences nécessaires à l'atteinte des objectifs opérationnels des politiques portées par le ministère.

Par ailleurs, la notion de **socle de compétences clés** sera un thème à approfondir. L'identification de ce « noyau dur » de compétences permettrait de cibler les compétences techniques à conserver, développer, acquérir ou mobiliser, pour garantir la réactivité et la pertinence des réponses aux commandes ministérielles et préfectorales, notamment en matière de prévention des risques, d'anticipation ou de gestion de crises.

3. 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 trois chargés d'études (Isabelle SEILLER, Michel RAIMBEAULT, Gérard VIALLE) appartenant au réseau mis en place par l'OMM et de Vincent JANNIER, coordonnateur des études à l'OMM.

4. Production attendue

Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport reprenant l'ensemble des conclusions de l'étude 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. Après validation par celui-ci, ils seront mis en ligne sur le site de l'OMM.

5. Calendrier

Le délai pour l'aboutissement de l'étude est fixé à douze mois à compter de la première réunion du COPIL qui se tiendra le 4 novembre 2011.

Le Chef du Service des Ressources Humaines



Philippe MERILLON

Copie pour information à :

Jean-Marie AURAND, secrétaire général du MAAPRAT
Jérôme FROUTE, adjoint au chef du Service des Ressources Humaines
Constant LECOEUR, président du conseil d'orientation de l'OMM
Jacques BRULHET, vice-président du CGAAER



**MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'ALIMENTATION, DE LA PÊCHE,
DE LA RURALITÉ ET DE L'AMÉNAGEMENT DU TERRITOIRE**

Secrétariat Général

Service des ressources humaines.

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

Pôle GPEC/Observatoire des missions et des métiers (OMM)

**ETUDE SUR LES COMPETENCES TECHNIQUES NECESSAIRES
A LA MISE EN ŒUVRE DES POLITIQUES PUBLIQUES DU MAAPRAT**

NOTE DE CADRAGE

Octobre 2011

1. LE CONTEXTE

Le recentrage de l'activité des services de l'Etat sur les missions relevant de leur compétence est une composante majeure de la révision générale des politiques publiques (RGPP). Cet objectif revêt un caractère d'autant plus sensible que perdure la contrainte budgétaire générale, liée à la situation économique et financière : chacun des ministères est conduit à définir ses priorités d'action dans la mise en œuvre des politiques publiques qui lui sont confiées et à rechercher les synergies possibles par le pilotage interministériel de ces politiques.

Les mesures de pilotage des économies de moyens sont à effet immédiat ou à court terme. Au-delà des actions conduites dans les champs de la gestion budgétaire et de l'organisation des services, l'optimisation des emplois et des compétences participe à cette adaptation.

Le dispositif de GPEC national « Emplois métiers horizon 2012 » (EMH 2012) a fondé son analyse des métiers sur la notion de « filières d'emplois » qui rejoint la notion de domaine fonctionnel définie par le RIME . Ce niveau d'analyse macro apparaît pertinent, pour l'administration centrale et les responsables de BOP (les DRAAF), pour procéder à l'analyse prospective des métiers et des compétences du MAAPRAT. Par ailleurs, dans le cadre de l'état des lieux des emplois réalisé par les plateformes régionales interministérielles RH, c'est le niveau de l'emploi type (ou emploi référence du RIME) qui a été choisi comme niveau de qualification. Dans chacune de ces approches, la connaissance de l'activité de l'agent se rapproche toujours plus d'une connaissance plus précise des compétences, sans encore les individualiser et les analyser. Pour le MAAPRAT, le suivi et la connaissance précise des compétences des agents est à réaliser au plus près de ceux-ci, au sein de leur structure de rattachement.

En complément, une identification assortie d'une réflexion prospective sur les compétences, à identifier, entretenir, développer ou acquérir, doit contribuer à donner la visibilité à moyen terme au MAAPRAT pour maintenir, avec efficacité, sa capacité de réponse aux commandes publiques qui lui sont adressées.

Ceci suppose une capacité technique propre, au sein des services du ministère, qu'il convient de définir sous le double éclairage, d'une part des impératifs de réactivité et fiabilité inhérents au poids et à la nature des enjeux de ces commandes publiques, d'autre part des contraintes budgétaires connues ou pressenties. Les spécificités de la réponse attendue du MAAPRAT n'excluent pas pour autant la mobilisation de ressources externes, en interministériel ou auprès de partenaires spécialisés, mais dont le pilotage pertinent requiert une technicité minimale.

Dans ce contexte, le conseil d'orientation de l'OMM, réuni le 15 décembre 2010 a décidé de lancer une étude visant à identifier et qualifier les compétences techniques « clés » nécessaires à la mise en œuvre des politiques publiques confiées au MAAPRAT.

2. OBJECTIFS DE L'ETUDE

2.1 - L'enjeu

L'enjeu à court et moyen terme pour le ministère est donc de déterminer les meilleures conditions pour préserver, maintenir et consolider ces compétences pour que les différents services du MAAPRAT (DAC, SD, établissements de formation) puissent optimiser le suivi et à la mise en œuvre des politiques publiques qui leurs sont confiées.

2.2 - Les objectifs

L'étude vise à **identifier et déterminer les différentes compétences techniques spécialisées qui seront déterminantes pour conduire les missions stratégiques confiées au MAAPRAT**. Il faudra aussi répondre aux questions suivantes : où trouver ces compétences indispensables ? comment les mobiliser ? à quelles conditions ? quels formations et recrutements pour les agents ?

Ces réflexions feront l'objet d'une analyse avantages/inconvénients afin de fournir aux décideurs et aux responsables de la gestion des ressources humaines un outil d'aide à la décision. La finalité de cette réflexion est de permettre la gestion anticipative des métiers et des compétences stratégiques pour la réussite des politiques portées par le MAAPRAT.

Par ailleurs, la notion de « **socle de compétences clés** » sera un thème à approfondir. L'identification de ce « noyau dur » de compétences permettra de cibler les compétences techniques à conserver, développer, acquérir ou mobiliser pour garantir la réactivité et la pertinence des réponses aux commandes ministérielles et préfectorales, notamment en matière de prévention des risques, d'anticipation ou de gestion de crises.

2.3- Le périmètre

Les investigations de cette étude couvrent l'ensemble des missions relevant du champ de responsabilité du MAAPRAT. Elle concerne les services centraux et déconcentrés du ministère (DRAAF/DAAF/DDI), les EPLEFPA, ainsi que les établissements d'enseignement supérieur.

S'agissant des établissements publics placés sous l'autorité de tutelle du MAAPRAT (ASP, France AgriMer, ONF, centres de recherche,...), il s'agit d'identifier les points de complémentarité des compétences spécifiques existantes ou projetées dans ces établissements avec les compétences internes au ministère, et de caractériser les conditions d'exploitation de ces complémentarités.

La démarche sera ciblée sur les chantiers stratégiques du ministère qui sont assortis d'une obligation de moyens et de résultats (modernisation de l'agriculture, contribution au Grenelle de l'environnement,...).

Elle mettra en exergue les impératifs d'une approche globale et systémique nécessaire au décideur pour la meilleure utilisation des contributions techniques spécialisées.

Concernant les fonctions support, elles sont investies dans le cadre de cette étude comme contribuant à la mise en œuvre et au développement des compétences techniques clés qui seront identifiées.

2.3 - Les bénéficiaires

- les directeurs d'administration centrale, les directeurs des services déconcentrés,
- les acteurs de la formation continue,
- les chefs de service des établissements (dont les directeurs d'établissements de formation),
- les décideurs aux différents niveaux nationaux et locaux,
- les chefs des services techniques.

3. CONDITIONS DE REALISATION, METHODE ET DEROULEMENT PREVISIONNEL

3.1 – Les conditions de réalisation

Président de l'étude : Philippe QUAINON, Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Equipe des chargés d'études :

Michel RAIMBEAULT, responsable du CPCMC Basse Normandie

Gérard VIALLE, directeur du CFA/CFPPA Moulins

Isabelle SEILLER, chargée d'études et chef de projet.

Vincent JANNIER (SRH-MPEGPRHOMM), coordonnateur des travaux de l'OMM

3.2 – La méthode de travail

L'étude sera conduite de la manière suivante :

- Constitution d'un fonds documentaire par recueil des documents existants (circulaires, études antérieures, exemples de projets stratégiques de DRAAF, analyse des éléments de la RGPP sur les missions techniques de l'Etat, la délégation de service public ...)
- Etat des lieux des missions et des compétences techniques nécessaires à la réalisation de celles-ci (base emplois-types du RMM du MAAPRAT et d'autres institutions si nécessaire) ;
- Conduite d'entretiens avec des acteurs internes et externes au MAAPRAT ;
- Groupe d'échange participatif réunissant des acteurs internes au MAAPRAT pour apporter des éclairages utiles à l'équipe projet à chacune des étapes de la démarche ;
- Déclinaison de scénarii d'évolution possible des compétences à mobiliser comme outils d'aide à la décision pour le Secrétariat Général du ministère et l'ensemble des partenaires.

3.3 -Le déroulement prévisionnel

- 1- 1ère réunion du comité de pilotage de l'étude (présentation du cahier des charges) : 4 nov 2011.
- 2- Conseil d'orientation de l'OMM (présentation de l'étude) : 14 décembre 2011
- 3- 2ème réunion du COPIL : semaine 7 ou 8 (2012)
- 4- Bilan d'étape : semaine 11 (2012)
- 5- 3ème réunion du COPIL, fin de l'étude et remise du rapport au SRH et SG : semaine 41 (2012)

4 -LE PILOTAGE DE LA DEMARCHE

Rôle du comité de pilotage :

Le comité de pilotage de l'étude a pour rôle de :

- valider la méthode de travail qui sera utilisée par les chargés d'étude ;
- piloter l'ensemble des travaux qu'ils vont conduire ;
- examiner et valider les conclusions des travaux.

Composition du comité de pilotage

Philippe MERILLON, chef du Service des Ressources Humaines du MAAPRAT

Philippe QUAINON, Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts, Président de l'étude

Jérôme FROUTÉ, adjoint au chef du Service des Ressources Humaines du MAAPRAT

Constant LECOEUR, président du Conseil d'Orientation de l'OMM

Les représentants des directions de l'administration centrale du MAAPRAT

Florent GUHL, adjoint au sous directeur du développement professionnel et des relations sociales

Le chef du bureau de la formation continue

Un représentant du groupement des DRAAF

Un représentant du groupement des DDT(M)

Un représentant du groupement des DD(CS)PP

Un représentant du RAPS

Un représentant de l'association des directeurs d'EPL

Un représentant du collège des directeurs d'établissement de l'enseignement supérieur agricole

Des représentants des services opérationnels des DDI (économie agricole, inspection sanitaire,)

Un représentant de l'ONF

Un représentant de France AgriMer

Un représentant de l'ASP

Un représentant de l'IRSTEA (ex CEMAGREF)

Un représentant du MEDDTL

Un représentant du CEP (centre d'études et de prospective)

Un expert du CEREQ (Centre d'Etudes et de Recherches sur les Qualifications)

Un expert du monde agricole

Un expert de la problématique de la gestion des « crises » (CGEDD) ou du secteur agroalimentaire

Philippe CUCCURU, MPEGPRHOMM

Isabelle BROSSIER, MPEGPRHOMM

Vincent JANNIER, coordonnateur des études de l'OMM

L'équipe des chargés d'études :

Michel RAIMBEAULT, responsable du CPCM Basse Normandie

Gérard VIALLE, directeur du CFA/CFPPA Moulins

Isabelle SEILLER, chargée d'études, consultante de l'étude et chef de projet

Liste des personnes rencontrées

Structure	Nom	Prénom	Fonction
Administration centrale			
CGAAER	MOULINIER	Alain	président section Economie agricole, chef de corps IPEF
CGAAER	NIL	André	ingénieur général
CGAAER	WELCOMME	Bernard	ingénieur général, ancien directeur ENSP Versailles
CGAAER	DURAND	François	inspecteur général
CGAAER	GOUELLO	Loïc	inspecteur général, chef de corps ISPV
DGAL	COLLINET	Catherine	responsable brigade nationale d'enquêtes vétérinaires et phytosanitaires
DGAL	SOUBEYRAN	Emmanuelle	chef de service de la prévention des risques sanitaires et de la production primaire
DGAL	ANGOT	Alain	directeur général adjoint, chef de service de la coordination des actions sanitaires
DGAL	BEGUIN	Laure	chef de la mission d'appui au pilotage de la performance et contrôle de gestion
DGAL	LUCCIONI	Marie	bureau des biotechnologies, de la biovigilance et de la qualité des végétaux
DGAL	PIHIER	Nathalie	chef de la mission des urgences sanitaires
DGAL	MENNECIER	Paul	chef de service de l'alimentation
DGAL	RAFFIN	Régis	chef de bureau de l'identification et du contrôle du mouvement des animaux
DGAL	TESSIER	Robert	sous directeur de la qualité et la protection des végétaux
DGAL	VAREILLE	Sylvie	responsable qualité national
DGER	BERGERET	Pascal	sous directeur de l'innovation
DGER	DUROX	Claire	chargée de mission
DGER	D'EPENOUX	Françoise	chef du bureau des formations de l'enseignement supérieur
DGER	TRIFT	Nicolas	adjoint à la sous directrice de la l'enseignement supérieur et de la recherche
DGER	BADUEL	Valérie	chef de service de l'enseignement supérieur, de la recherche et de l'innovation
DGPAAT	CHASSANDE	Christophe	sous-directeur de la biomasse et de l'environnement
DGPAAT	BRINBAUM	Dominique	chef de service de la production agricole
DGPAAT	DELCOMBEL	Elsa	chef de bureau STECC (SDBE)
DGPAAT	ALLAIN	Eric	directeur général
DGPAAT	GIRY	Eric	chef de service de la stratégie agroalimentaire et du développement durable
DGPAAT	CHAPELANT	Etienne	chargé de mission bureau des investissements forestiers SDFB
DGPAAT	ANDRE	Fabienne	chargé de mission stratégie DGPAAT
DGPAAT	MOREAU	François	chef de service de la forêt, de la ruralité et du cheval
DGPAAT	ANDRIEU	Jacques	sous directeur de la forêt et du bois
DGPAAT	GUITTON	Jean Luc	adjoint au au sous directeur (Sous direction forêt et bois SDFB)
DGPAAT	TURENNE	Julien	sous-directeur des produits et marchés
DGPAAT	BRULE	Karine	adjointe au au sous directeur du dypt rural et du cheval
DGPAAT	VIBERT	Marie-Agnès	adjointe au sous directeur (Sous direction de la biomasse et de l'environnement)
DGPAAT	DORMOY	Michèle	chargée de mission auprès du directeur général, membre du CoPil
DGPAAT	VANDERERVEN	Rik	chef de bureau des actions territoriales et agro environnementales
DGPAAT	TRAVERS	Rosine	chef de bureau des sols et de l'eau
DGPAAT	GROUALLE	Ségolène	chargée de mission SDFB
DGPAAT	LE MOING	Stéphane	chef de service des relations internationales
DGPAAT	LAHLOU	Thanya	chef de bureau forêt, territoires et chasse (SDFB/BFTC)
DGPAAT	BORZEIX	Valérie	adjointe au sous directeur des produits et marchés
DGPAAT	MAQUERE	Valérie	chargée de mission bureau des sols et de l'eau (SDBE)
DPMA	BIGOT	Cécile	directeur adjoint
DPMA	MANGAN	Eamon	chargé de mission
DPMA	LETODE	Olivier	chef de bureau
DPMA	MAUGUIN	Philippe	directeur
RAPS	PELISSIE	Dominique	IGAPS, ancien DRAAF Midi Pyrénées

RAPS	BOBENRIETHER	Odile	IGAPS, ancienne DRAAF Haute-Normandie
RAPS	BOUTET	Pierre-Jean	IGAPS
RAPS	BONNE	Véronique	IGAPS
RAPS	FREY	Vincent	coordonnateur réseau IGAPS
SG	CARPENTIER	Anne-Sophie	chargée de mission formation continue
SG	HERAULT	Bruno	directeur du Centre d'études et prospective (CEP/SSP)
SG	GRANGET	Elise	chargée de mission au service de modernisation
SG	GUHL	Florent	adjoint au sous directeur SDDDPRS
SG	TEURLAY	Jean-Claude	adjoint du chef de Service de la Statistique et de la Prospective
SG	CROS	Philippe	président du CSI
SG	ROLLET	Florence	chargée de mission formation continue
SG	VUCCINO	Sophie	chargée de mission service de la modernisation
Partenaires externes			
CNIEL	RICHARD	Anne	directrice qualité et économie
CNPEMEM	CARRE	Hubert	directeur général (comité national des pêches maritimes et élevages marins)
Coop de France	CASTET	Régine	chargée de mission
DIRM	ROUMEGOU	Bruno	directeur adjoint
expert international	BONNE	Richard	expert international vétérinaire
FNCIVAM	LE BAHERS	Goulven	chargé de mission
FNLON	PECHAMAT	Olivier	directeur réseau et affaires juridiques
France Agri Mer	VANIER	Christian	directeur des filières
France Agri Mer	BOVA	Fabien	directeur général
France Agri Mer	DOUEL	Frédéric	délégué filière lait
France Agri Mer	NACHBAUR	Guy	chef de service animation filières
France Agri Mer	DEPERROIS	Hervé	secrétaire général
France Agri Mer	HUBIN DEDENYS	Sylvie	conseillère du directeur général
IFREMER Nantes	BERTRAND	Jacques	chercheur, division ressources biologiques et environnement
INRA	PEYRAUD	Jean-Louis	chargé de mission auprès du directeur scientifique agriculture
INRA	MARTY	Fabrice	directeur des ressources humaines
INRA	RECOUS	Sylvie	directrice de Recherche en Biogéochimie et Biologie des Sols
INRA Nantes	CHATELIER	Vincent	ingénieur de recherche
IRSTEA	SARRAUSTE de MENTHIERE	Nicolas	directeur de la prospective et de la veille scientifique et technique
MEDDE	DESMET	Bjorn	chef de bureau DEB
MEDDE	NANEIX	Catherine	chef de bureau de la modernisation des services SG-SPES, membre du CoPil
MEDDE	CASTEL	Cécile	adjointe à la chef du bureau Stratégie et Prospective sur les Emplois et Compétences
MEDDE	BUTLEN	Jean-Baptiste	chef de bureau DEB
MEDDE	SUCHE	Jean-Michel	chargé de mission auprès de l'inspecteur général des Affaires Maritimes
MEDDE	JANNOT	Philippe	chef du bureau des ressources naturelles et agriculture/DEB
ONF	SOULERES	Olivier	inspecteur général
Etablissements d'enseignement			
AgroParisTech	KAO	Cyril	adjoint au directeur scientifique
AgroParisTech	BOQUET	Karine	responsable formation IPEF, chef unité "santé, environnement, risques"
AgroParisTech	BONNEAU	Philippe	directeur du collège de formation des IPEF
AgroSup Dijon	CHEVIGNARD	Nicole	responsable du mastère ACTERRA
AgroSup Dijon	GUILLOT	Jacques	directeur d'unité formation continue
AgroSup Dijon	LAMY	Laure	responsable de l'appui et du suivi des élèves ingénieurs
APCA	AUBRAT	Julien	chef de service
Bordeaux Science Agro	HOUVERT	Valérie	responsable formation continue
Chercheur	KEPHALIACOS	Aris	chercheur dans le domaine "économie et politique agricoles"
Ecole d'Ingénieur de Purpan	ROUX	Michel	directeur
ENFA Toulouse	BASCLE	Michel	directeur
ENGES	QUERE	Jean-François	directeur
ENSP Versailles	PIVETEAU	Vincent	directeur, ancien conseiller technique du ministre MEDDTL
ENS Vetagro Sup	MAS	Michel	directeur
EPLFPA Tarn	JENAUX	Jean-Marie	directeur
EPLFPA Villefranche de Rouergue	DELPERIE	Max	directeur

EPLEFPA Le Robillard	ZAEPFFEL	Bertrand	directeur
EPLEFPA Roanne Chervé	BOUDU	Monsieur	directeur
Féd Rég Maisons Familiales Rurales	PETIT	Gérard	responsable pédagogique
INFOMA	RENOULT	Roland	directeur
INRA	HERBINET	Bénédicte	conseillère scientifique
INRA Toulouse	FLAMAND	Jean-Claude	directeur de la mission d'animation des Agrobiosciences
IPEF ParisTech	BOQUET	Karine	responsable formation continue
IRSTEA	ZHAM	Frédéric	chercheur
Lycée agricole de Coutances	MONDIN	Bruno	DEA
Toulouse Agri Campus	BONNE	Véronique	directrice du pôle de compétences
Services déconcentrés			
DDCSPP Allier	SPONY	Vincent	chef du service sécurité sanitaire des aliments et alimentation
DDCSPP Allier	LAMBERT	Yves	directeur adjoint
DDPP Rhône	BELOEIL	Isabelle	chef de service protection et santé animales
DDPP Saône et Loire	DERECLLENNE	Jean-Bernard	chef du pôle santé publique- ruminants
DDPP Saône et Loire	SAMAIN	Johanna	chef de service
DDT Allier	SANSEAU	Armand	directeur
DDT Allier	GANDIN	Denis	chef du service économie agricole
DDT Dordogne	PIQUEMAL	Jean-Philippe	directeur
DDT Mayenne	CHARLES	Jean-Luc	chargé de mission au service économie agricole et durable
DDT Tarn et Garonne	TISSEIRE	Marc	directeur
DDT Haute Marne	THIEBAULT	Dominique	chef du service économie agricole
DDT Landes	RAMES	Annie	adjointe au directeur
DDT Lozère	LOMI	René-Paul	directeur
DDT Seine et Marne	BEDU	Laurent	adjoint au directeur
DDT Var	DEPETRIS	Walter	chef du pôle environnement et forêt
DDTM Charente-Maritime	LHEVEDER	Alain	responsable d'unité (aides PAC)
DDTM Finistère	THOMAS	Hervé	directeur adjoint
DDTM Vendée	BOBO	Jean-Pierre	chef du service économie agricole
DRAAF Auvergne	GILBERT	Jean-Michel	adjoint au chef de service SREAF
DRAAF Basse Normandie	TESSOT	Florence	adjointe au directeur
DRAAF Bourgogne	AUBERT	Solène	déléguée régionale formation continue
DRAAF Bretagne	GUIZARD	Bertrand	chef de service SREAF
DRAAF Bretagne	LE DANTEC	Jean-Paul	chargé de mission de zone défense ouest
DRAAF Bretagne	PROUX	Karine	chef de SRAL
DRAAF Bretagne	REALLON	Sylvain	chef de SREAF
DRAAF Bretagne	GAUTIER	Xavier	coordonnateur des plans d'urgence
DRAAF Centre	PROJETTI	François	directeur
DRAAF Franche Comté	MERCIER	Catherine	chef de service SREAF
DRAAF Haute Normandie	SCHNABELE	Philippe	directeur
DRAAF Limousin	LEURIDAN	Marie-Pierre	déléguée régionale formation continue
DRAAF Midi Pyrénées	BORN	Claire	élève inspectrice ENSV – stagiaire au SRAL
DRAAF Midi Pyrénées	DAVID	Eric	chef de service SRAL
DRAAF Midi Pyrénées	DIMON	Jacques	chef de service
DRAAF Midi Pyrénées	CHEVRIER	Jean-Gabriel	chef du service filières
DRAAF Midi Pyrénées	SALLENAVE	Michel	directeur
DRAAF Pays de Loire	MALHERE	Célia	chef de service SRAL
DRAAF Pays de Loire	BOISSELEAU	Elisabeth	chef du pôle mutualisation phytosanitaire et vétérinaire
DRAAF Poitou Charentes	SAMZUN	Jean-Jacques	responsable du pôle forêt-environnement-territoire
DRIAF Ile de de France	MARGOT-ROUGERIE	Pascale	directrice, ancienne DRH du MAAPRAT

Note introductive aux entretiens

A. OBJECTIF DE L'ETUDE

L'Observatoire des Missions et des Métiers (OMM), placé auprès du chef du service des ressources humaines du MAAPRAT, est chargé d'assurer une veille prospective sur les missions du Ministère en charge de l'agriculture ainsi que les métiers et compétences nécessaires pour les exercer.

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, le conseil d'orientation de l'OMM du 15 décembre 2010 a retenu dans son programme de travail pour 2011 la réalisation d'une étude visant à identifier et à qualifier les compétences techniques « clés » nécessaires, à moyen terme, à la mise en œuvre des politiques publiques confiées au MAAPRAT.

Dans un contexte durable de contraintes budgétaires et en cohérence avec la révision générale des politiques publiques (RGPP), l'enjeu pour le MAAPRAT est de conduire de façon concomitante les démarches suivantes :

- prioriser ses actions dans la mise en œuvre des politiques publiques qui lui sont confiées et rechercher les synergies possibles par le pilotage interministériel de ces politiques publiques ;
- veiller à satisfaire les impératifs de réactivité, de pertinence et de fiabilité inhérents au poids et à la nature des enjeux des commandes ministérielles et préfectorales, notamment en matière de prévention des risques, d'anticipation ou de gestion de crises ;
- préserver, maintenir, renouveler et consolider les différentes compétences techniques spécialisées qui seront déterminantes pour ses services (directions d'administration centrale, services déconcentrés, établissements de formation) dans la conduite des missions stratégiques qui leur sont dévolues, en lien avec les établissements publics placés sous tutelle du ministère.

L'étude vise donc à déterminer ces différentes compétences techniques spécialisées désignées par le terme « compétences techniques clés ». Il faudra répondre aux questions suivantes : Où trouver ces compétences indispensables ? Comment les mobiliser ? A quelles conditions ? Quelles sont les recommandations relatives au recrutement et à la formation continue des agents ?

L'étude doit aboutir, à l'échéance de l'automne 2012, à l'élaboration de scénarii d'évolution de ces compétences et des conditions optimales de leur mobilisation, comme éléments utiles aux décisions managériales et organisationnelles que le MAAPRAT est amené à prendre dans le pilotage de ses chantiers prioritaires qui revêtent un caractère stratégique et sont assortis d'une obligation particulière de moyens et de résultats : loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche, stratégie ministérielle du développement durable, plan national de l'alimentation, adaptation opérationnelle aux prochaines politiques européennes notamment pour l'agriculture et le développement rural, ...).

Outre l'analyse de documents de référence, l'étude se basera sur la conduite d'entretiens menés par l'équipe-projet.

B. OBJECTIF DE L'ENTRETIEN

Cette approche prospective préalable aux décisions susvisées s'appuiera sur l'expérience et la perception des enjeux et évolutions par les acteurs impliqués dans la mise en œuvre et du suivi de ces politiques publiques.

Au travers votre responsabilité, vous êtes l'un de ces acteurs. Votre analyse et votre recul vis-à-vis des situations rencontrées nous intéressent. L'entretien qui vous est proposé (voir canevas de l'entretien ci-joint) porte à la fois sur votre fonction, l'activité de l'équipe que vous encadrez et l'environnement de cette dernière, afin de bien cerner les potentialités et l'expression des besoins de votre unité en matière de compétences techniques, à moyenne et longue échéance.

Sur un registre semi-directif vous laissant une grande latitude d'expression, l'entretien vous invitera à faire un état des lieux sous l'éclairage des évolutions récentes constatées, et une réflexion prospective à 5 ans, voire 10 ans, sur l'activité de votre unité et l'incidence de cette évolution sur les compétences techniques requises.

Les contraintes croissantes dans la gestion et le management des services impactent notablement les conditions de pilotage des compétences techniques. L'entretien vous invitera à focaliser votre témoignage, non pas sur les ressources utiles à la gestion et au management (sujet traité par d'autres démarches en cours), mais sur votre marge d'initiative, réelle ou requise, pour adapter l'exercice des missions confiées à votre service aux moyens disponibles et pouvant être mobilisés. Faute de pouvoir mener une démarche exhaustive sur l'activité de votre service, il vous sera demandé de détailler, à titre d'illustration, quelques situations vécues dans la réalisation des actions qui vous sont les plus sensibles, parmi les chantiers prioritaires du MAAPRAT rappelés en annexe.

S'agissant des établissements publics placés sous l'autorité de tutelle du MAAPRAT (ASP, France AgriMer, ONF, ...), la démarche se concentrera sur l'identification des compétences spécifiques existantes ou projetées dans ces établissements, en complémentarité avec les compétences internes au ministère. Il sera utile de caractériser les conditions de valorisation de ces complémentarités.

S'agissant des acteurs externes au MAAPRAT et établissements publics qui lui sont rattachés (autres administrations de l'Etat, collectivités territoriales, interlocuteurs professionnels ou associatifs, établissements de recherche ou d'enseignement supérieur), la démarche se concentrera sur les attentes réciproques en termes de relations partenariales, et la déclinaison de ces attentes en moyens techniques mobilisables.

Les entretiens portant sur des sujets stratégiques supposent qu'ils soient conduits avec les directeurs des services et organismes rencontrés. A l'initiative de ces derniers, les entretiens pourront être élargis aux collaborateurs en charge d'une mission technique particulièrement appropriée pour illustrer le sujet traité. Dans tous les cas, le contenu des entretiens revêt un caractère confidentiel, les scénarii envisagés dans le rapport final d'étude étant élaborés par la consolidation des différents témoignages recueillis.

Au titre de points de repère, la liste ci-jointe rappelle les grands domaines d'activité du MAAPRAT et les thématiques abordées dans ses chantiers prioritaires actuels.

Au titre de points de repère, sont rappelés ci-dessous les grands domaines d'activité du MAAPRAT et les thématiques abordées dans ses chantiers prioritaires actuels.

C. CANEVAS DE L'ENTRETIEN

Etat des lieux

- Balayage rapide de votre parcours professionnel
- Description des compétences nécessaires à l'exercice de vos fonctions, incidence sur celles-ci de l'évolution constatée et prévisible des missions dont vous avez la responsabilité
- Votre vision, en tant que responsable d'une équipe, des compétences collectives requises pour l'exercice des missions, de vos attentes vis à vis de vos collaborateurs, de vos besoins en matière de recrutement

Evolutions passées

- Evolution du travail de responsable de structure, service...
- Evolution de l'activité de la structure, du service ; conséquences sur les compétences requises et les métiers exercés par les agents de la structure, du service, conséquences sur les conditions de mise en œuvre des politiques publiques

Prospective

- Votre vision à 5 ans, à 10 ans, de l'évolution des missions et de l'activité de la structure, du service
- Tendances émergentes du MAAPRAT

Domaines d'activité du MAAPRAT

- Agriculture, forêt et territoires ;
- Economie agricole (gestion et contrôle des aides PAC, systèmes d'exploitation agricoles, connaissance et régulation des marchés, prévention et gestion des crises, accompagnement des filières agroalimentaires et valorisation non alimentaire des agro ressources) ;
- Gestion durable des territoires (aménagement durable des territoires, contrôle des structures, aides au développement rural, usages du sol et diversification des activités agricoles) ;
- Agronomie (sol, eau, plante) ;
- Politique de l'alimentation humaine, santé et protection animale et végétale, prévention et gestion de crises ;
- Enseignement technique et supérieur agricole ;
- Pêche (économie des filières, gestion durable des ressources).

Thématiques abordées dans les chantiers prioritaires actuels du MAAPRAT

Loi de modernisation de l'agriculture et de la pêche

- Renforcer la compétitivité des exploitations agricoles et des filières, avec notamment le renforcement de la politique de l'installation en agriculture, la consolidation de l'organisation des producteurs et des interprofessions, l'encadrement des relations commerciales et la contractualisation entre producteurs et acheteurs, l'observatoire des prix et des marges ;
- Améliorer les dispositifs de couverture des risques (aleas climatiques, sanitaires et économiques) ;
- Inscrire l'agriculture dans un développement durable des territoires, notamment la gestion économe des terres agricoles, la généralisation de baux environnementaux aux espaces présentant un intérêt écologique, le plan régional de l'agriculture durable (PRAD) ;
- Mobiliser le potentiel forestier largement sous exploité, par le plan régional de développement – forestier, le compte d'épargne-assurance forêt ;
- Réformer la gouvernance de la pêche maritime et développer l'aquaculture.

Stratégie ministérielle du développement durable

- Répondre aux défis du changement climatique (notamment volet énergie : performance énergétique des exploitations agricoles, valorisation de la biomasse, ...) ;
- Assurer la mise en oeuvre des bonnes pratiques contribuant à la sécurité des consommateurs et à la qualité de l'environnement (notamment programme « Ecophyto 2018 », réduction nitrates, gestion économe des ressources en eau, agriculture biologique, certification environnementale des exploitations, mesures agri-environnementales, ...) ;
- Promouvoir l'élaboration et le développement de démarches volontaires de production, de commercialisation et de consommation durables ;
- Conforter l'orientation de la recherche, de l'enseignement et du développement vers les enjeux du développement durable ;
- Concourir au développement durable des territoires ;
- Promouvoir le développement durable de l'agriculture, de la forêt et de la pêche au plan communautaire et à l'échelle internationale ;
- Adapter les modes de gouvernance.

Plan national de l'alimentation

- Faciliter l'accès de tous à une alimentation de qualité ;
- Améliorer l'offre alimentaire (en termes de qualité sanitaire, nutritionnelle, gustative, écologique, patrimoniale) ;
- Améliorer la connaissance et l'information sur l'alimentation ;
- Préserver et promouvoir le patrimoine alimentaire et culinaire français.

Développement des territoires ruraux

- Gestion du FEADER,
- Pilotage du réseau rural,
- Valorisation et développement des aménités de l'activité agricole et forestière en territoires ruraux.

Questionnaire d'enquête

Décembre 2011

Intervieweur		Interviewé	
Date de l'interview		Fonction dans le service	
Lieu de l'interview		Observations	

- . Nom de la structure, du service :
- . Activités – missions de la structure, du service :
- . Destinataires, usagers :
- . Partenaires :
- . Effectif en personnel :
- . Eventuellement, effectif de la Direction :
- . Autres informations utiles sur le service :

- **Etat des lieux**

- . Balayage rapide de votre parcours professionnel
- . Description des compétences nécessaires à l'exercice de vos fonctions, incidence sur celles-ci de l'évolution constatée et prévisible des missions dont vous avez la responsabilité
- . Votre vision, en tant que responsable d'une équipe, des compétences collectives requises pour l'exercice des missions, de vos attentes vis à vis de vos collaborateurs, de vos besoins en matière de recrutement

- **Analyse des compétences au travers des thématiques abordées dans les chantiers prioritaires actuels du MAAPRAT**

Choisir, parmi les thématiques rappelées en annexe de la lettre préalable à l'entretien, les 4 ou 5 sujets qui seront développés et reportés, pour chacun d'entre eux, dans une grille d'entretien selon le modèle ci-dessous.

- **Autres compétences qui ne vous semblent pas émerger au travers de la rubrique précédente**

Par exemple fonctions supports, enseignement technique et supérieur, inspection du travail en agriculture, politique de l'emploi en milieu rural, coopération internationale en matière d'agriculture... à reporter dans une grille d'entretien selon le modèle ci-dessous.

- Pour terminer, avons-nous oublié quelque chose qui vous semble important ? Ou, souhaitez-vous aborder un sujet, une question que nous n'aurions pas abordés dans notre entretien ?

Grille d'entretien à utiliser pour chacune des thématiques analysées

Service / Organisme		
Situation analysée		
Référence chantier MAAPRAT		
PASSE	Evolutions marquantes depuis 5 - 10 ans	
	Conséquences sur les compétences, métiers (1)	
	Conséquences sur la mise en œuvre des politiques publiques	
	Adéquation formation-missions (2)	
PROSPECTIVE	Evolution prévisible à 5 - 10 ans	
	Conséquences sur les compétences, métiers (1)	
	Conséquences sur l'organisation et les méthodes de travail	
	Besoins en formation	
	Proposition de solutions de maintien des moyens en dépit de la réduction des moyens	

(1) Compétences requises et métiers exercés par les agents

(2) Citer, par ordre décroissant, les zones de fragilité que vous percevez

Restitution des groupes de travail thématiques

Thème : accompagnement d'une filière – cas de la filière lait	Réunion du 15 mars 2012
<p>Eléments marquants du contexte</p> <p>La filière a été fortement marquée par la mise en place des mesures de limitation de la production en 1984 (quotas laitiers) et par le maintien de mesures de soutien sur les produits transformés (beurre et poudre). Depuis 2005 les mécanismes de soutien ont été progressivement démembrés. Parallèlement les producteurs ont perçu une aide directe, intégrée dans les droits à paiement unique (DPU) dans le cadre de la réforme appliquée en 2006. Au 31 mars 2015, les mesures de limitation de la production disparaîtront.</p> <p>Les conséquences de cette évolution sont déjà apparues lors de la crise de 2009 (baisse du prix à la production liée à la chute des cours des matières transformées). Les experts et les partenaires de la filière s'attendent à une forte volatilité des cours et donc à des crises pouvant fragiliser les exploitations agricoles. Parallèlement, l'Etat (le MAAF) incite les producteurs à constituer une filière organisée (organisation de producteurs, interprofession, ...) et à mettre en place la contractualisation entre les producteurs et les transformateurs. Le but est d'assurer l'écoulement de la production et de définir un mécanisme de prix tenant compte des fluctuations liées au marché des produits transformés.</p> <p>Ce contexte nécessite une approche économique permettant d'assurer la compétitivité de l'ensemble de la filière, notamment des exploitations agricoles, afin d'assurer le maintien et le développement si possible de la production. Elle passe par la formation des jeunes sur les plans de la technique, de l'économie, de la gestion,... mais également des exploitants en activité.</p> <p>Par ailleurs les quotas laitiers permettent d'avoir une connaissance très fine des structures de production (individuelle, territoriale,...?). Leur abandon va conduire à rechercher une autre source d'information. De même les statistiques sur les volumes collectés, les prix pratiqués, les prix et les volumes des produits transformés ont une grande importance pour apprécier la connaissance du marché, la situation de la filière et l'état de la concurrence.</p> <p>L'organisation choisie est définie par bassin laitier où les organisations de producteurs seront représentées. C'est à ce niveau que certains éléments de la politique laitière seront examinés. Le rôle de l'interprofession sera également déterminant. La contractualisation n'évitera pas les questions conflictuelles sur lesquelles l'Etat aura à jouer un rôle de médiation.</p> <p>Le développement de la filière sera aussi conditionné par l'innovation et la prise en compte de l'environnement pour l'ensemble des partenaires.</p>	
<p>Conditions de réussite</p> <p>La majeure partie de lait est transformé par des grands groupes qui ont leur stratégie, leur service de « recherche-développement »,... En revanche il existe un tissu de petites entreprises (en AOC notamment) qui présentent un intérêt économique certain qu'il faudra accompagner pour qu'elles restent suffisamment compétitives. Pour les exploitants l'effort de formation des jeunes reste à poursuivre avec une <i>approche hyper économique</i> et la prise en compte de l'environnement. Pour les exploitants en place le système <i>semble à inventer</i>.</p> <p>En ce qui concerne la connaissance de la filière (marché, concurrence) les statistiques doivent fournir une information crédible permettant d'asseoir les négociations. Les questions restent actuellement sans réponse : Qui fait ? Qui remonte ? l'Etat ? l'interprofession ?</p> <p>Les partenaires (exploitants ou entreprises) ayant besoin de conseils sur les aspects sanitaires ou environnementaux devront pouvoir faire appel aux services (DDPP,...). La contractualisation nécessitera d'apporter des conseils aux exploitants, aux organisations de producteurs. Il y aura aussi des arbitrages avec les grands groupes, soit à l'échelon du bassin, soit à l'échelon national. Les participants considèrent que le bassin « <i>est l'endroit où on on discute</i> ».</p> <p>Le développement restera un processus qui se fera lentement, s'il se fait et dans un deuxième temps (hypothèse du passage de 23 à 30 milliards de litres). Ce sera l'un des rôles de l'interprofession.</p>	<p>Compétences requises</p> <p>Elles concernent les divers maillons de la filière production/transformation/commercialisation. On peut retenir :</p> <ul style="list-style-type: none"> - l'économie de l'exploitation et les systèmes d'exploitation permettant d'apprécier les coûts de production, - la prise en compte de l'environnement (traitement des effluents, nitrates, phosphates,...), - les techniques de production: la production des fourrages, la génétique, l'alimentation, la conduite du troupeau, le suivi sanitaire,... - la connaissance des process liés à la transformation et les notions de coût, - la fiscalité (impact sur le résultat des exploitations et l'effet de divers mécanismes mis en place pour faire face aux crises), - la connaissance de la filière laitière et son impact sur le territoire (quelle stratégie territoriale?), - la connaissance juridique et les capacités de médiation, - l'accompagnement économique lié aux crises (redressement des exploitations en difficulté, accompagnement social pour l'arrêt de production, ...), - la capacité à mener des analyses multi-critères et multi-techniques, - la capacité d'évaluation des politiques menées. <p>Les experts contactés estiment que le nombre d'experts de la filière « lait » peut être limité à un par bassin avec un « petit pôle à l'échelon central ».</p>

Thème : réduction des pollutions azotées	Réunion du 15 mars 2012
<p>Eléments marquants du contexte</p> <p>Le 4ème programme d'action a fait l'objet d'une mise en demeure de la France par la commission européenne car jugé insuffisant, voire non conforme à la directive « nitrates ».</p> <p>En réponse à ce contentieux, les ministères chargés de l'écologie et de l'agriculture ont engagé une refonte des dispositions devant se substituer au 5° programme d'action en vigueur, qui s'est traduite par les arrêtés interministériels des 19 et 20/12/2011, afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> . réformer les dispositions nationales . re-positionner la déclinaison locale au niveau régional (référentiels) . mettre en place des GREN (groupes régionaux d'expertise nationale) . dissocier les lieux d'expertise et de concertation (dissolution des CORPEN) . animer le RMT (réseau mixte technologique). <p>La question porte sur les effluents d'élevage (ouvrages de stockage, épandage sur les parcelles agricoles) et les apports fertilisants azotés. Dans les deux cas, un référentiel régional doit être mis au point dans chaque zone homogène (conditions de sol et de climat), pour chaque culture ou type de prairie, afin de déterminer l'équilibre de la fertilisation exigé par la commission européenne.</p> <p>Au-delà de la préparation du 5° programme d'action, la dynamique actuelle des groupe régionaux d'expertise nationale (GREN) pourrait constituer un dispositif durable permettant de maintenir la dynamique de projet sur une thématique politiquement sensible, en réactivant les réseaux ayant pu exister auparavant et en assurant une interface réactive de l'Etat dans le réseau mixte technologique.</p>	
<p>Conditions de réussite</p> <p>Consolider le contrôle du respect de la réglementation sur le terrain</p> <p>Rendre les mesures compréhensibles, applicables, contrôlables</p> <p>Disposer d'un outil non contesté d'évaluation de l'équilibre de la fertilisation</p> <p>Faire évoluer la posture des agents de l'Etat par une implication sur le fond du sujet dépassant le contrôle documentaire de conformité et une capacité d'appréciation critique des conditions concrètes de réalisation des mesures</p> <p>Impliquer des niveaux d'intervention différents (DDI, services centraux et régionaux du MAAPRAT et du MEDDTL).</p> <p>Conjuguer les fonctions de médiation interne et de dialogue avec les professionnels</p> <p>S'assurer de la compréhension des systèmes d'exploitation agricole</p> <p>Renforcer l'approche et l'analyse micro-économique de l'exploitation</p> <p>Structurer les divers modes de questionnement aux organismes de recherche (programmes de recherche, appui technique aux services)</p>	<p>Compétences requises</p> <p><u>Connaissances et compétences :</u></p> <p>Compétences « confirmées » en agronomie :</p> <ul style="list-style-type: none"> . niveau ingénieur ou expert : dans les services régionaux, et dans les services départementaux (pour piloter ces questions techniques et dialoguer avec les chambres d'agriculture notamment) . niveau technicien confirmé pour les actions de contrôle sur le terrain <p>Compétences en matière de négociation (réalisation d'arbitrages dans la déclinaison de la réglementation par exemple)</p> <p>Compétences en matière économique et financière, pour analyser l'impact de la régulation des effluents sur l'économie de l'exploitation par exemple</p> <p>Culture agricole élargie, pour représenter l'Institution au contact des exploitants, lors des contrôles notamment</p> <p><u>Aptitudes et qualités requises :</u></p> <p>Structuration de réseaux d'experts notamment à partir des GREN : mutualisation des pratiques, communication structurée et organisée avec les administrations centrales, harmonisation des déclinaisons du cadre réglementaire national</p> <p>Définir un socle minimal de compétences techniques opérationnelles en matière de formation initiale, pour que les « spécialisations » lors de la 1ere prise de poste ne deviennent pas un handicap</p> <p>Préciser les besoins de formation continue en fonction des impératifs opérationnels et ajuster les actions de formation avec les formateurs impliqués dans la démarche technique déployée.</p>

Thème : filière forêt- bois	Réunion du 18 juin 2012
<p>Eléments marquants du contexte</p> <p>La politique forestière du ministère de l’Agriculture, de l’Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF) s’inscrit dans une stratégie européenne et nationale avec l’objectif de répondre à la double exigence de valorisation du bois tout en garantissant une meilleure protection de la biodiversité. La politique forestière est ainsi à la croisée de nombreux débats ouverts, de société, économiques et environnementaux.</p> <p>A ce titre, le « Grenelle de l’environnement », les « Assises de la forêt » en 2008 ont permis de fixer des orientations précises pour la promotion du bois énergie, l’incorporation croissante de bois dans la construction, la structuration de la filière, le renforcement de la gestion durable de la forêt ainsi que pour la fiscalité forestière et le développement de l’investissement forestier. Dans ce contexte, la loi de modernisation de l’agriculture et de la pêche (LMAP) adoptée en juillet 2010 a ainsi validé des axes forts comme la mobilisation du bois, la relance d’investissement forestier, l’effort de recherche-développement.</p> <p>Au même titre que les acteurs nationaux intervenant au cœur de la politique forestière (ONF, CNPF, INIG, instituts technologiques, FCBA...), les services forestiers de l’Etat ont connu d’importantes réformes d’organisation, particulièrement dans les services déconcentrés avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> . la disparition du Fonds Forestier National (FFN) et de la maîtrise d’œuvre qui y était associée, . l’intérêt de la forêt dans les PDR au titre du 2ème pilier de la politique agricole commune, . les nouvelles dispositions relatives à la gestion durable des forêts, . la montée en puissance des politiques territoriales et environnementales, . la pression d’urbanisation sur certains territoires, <p>La feuille de route du 16 décembre 2012 du MAAF pour l’accomplissement des missions forestières en services déconcentrés (2012-2016) a identifié dans ce contexte de mutations profondes de nouveaux objectifs :</p> <ul style="list-style-type: none"> . assurer la gouvernance de la filière forêt-bois, . créer des dynamiques territoriales pour favoriser la mobilisation du bois, . accompagner les acteurs économiques pour mobiliser le bois et créer de la valeur ajoutée, . garantir la gestion durable des forêts, . anticiper et gérer les évolutions forestières, les accidents climatiques ou biotiques, les effets du changement climatique sur les forêts, . faire de la forêt une richesse pour l’aménagement du territoire . contenir les risques qu’encourent la forêt, ou que la forêt permet de limiter, . prendre en compte les spécificités pour les départements et collectivités d’Outre Mer. 	
<p>Conditions de réussite</p> <p>Le maintien des compétences dans le domaine forêt-bois relève de la gestion des ressources humaines et aussi de l’organisation et du management des services.</p> <p><u>- dans le domaine de gestion des ressources humaines</u></p> <p>Maintenir un vivier d’ingénieurs issus d’une solide formation forestière. Actuellement le risque encouru de renoncer à une formation initiale d’ingénieurs forestiers est une menace pour le maintien de ce vivier ;</p> <p>Favoriser la mobilité entre les différentes structures de l’ONF et les services de l’Etat par exemple, afin de garantir le développement des compétences et des dossiers partagés ;</p> <p>Maintenir le seuil minimal de compétences dans les services. L’action des agents sur le terrain n’en sera que plus crédible face à des interlocuteurs qui ont une connaissance du sujet plus précise ;</p> <p>Promouvoir des formations continues permettant aux agents d’évoluer dans leurs postes (Système d’information géographique), domaine juridique, analyse économique et financière, ...</p> <p style="text-align: right;">/...</p>	<p>Compétences requises</p> <p>Sylviculture</p> <p>Génétique, écologie et botanique forestières</p> <p>Biodiversité et gestion durable des milieux</p> <p>Aménagement du territoire</p> <p>Expertise et contrôle des documents de planification (plan simple de gestion,...)</p> <p>Analyse économique et financière de la filière et soutien à cette dernière</p> <p>Cartographie et SIG</p> <p>Production d’énergie (bois de chauffage, biomasse, plaquettes, ...)</p> <p>Prévention des risques (restauration des terrains de montagne RTM, Défense de la forêt contre les incendies DFCI, risques naturels, faune, ...)</p> <p>Connaissances juridiques (rédaction de PV et contentieux)</p> <p>Capacité à travailler en réseau et adopter une posture de médiation le cas échéant</p> <p>Capacité d’adaptation à des interlocuteurs variés ayant des intérêts divers et variés (élus, associations, syndicats professionnels, particuliers...)</p> <p style="text-align: right;">/...</p>

<p>- <u>dans le domaine de l'organisation de service et du management</u></p> <p>Garantir une bonne appréhension de l'ensemble de la filière (aval/amont) afin d'en mesurer tous les enjeux et éviter de céder aux pressions de certains groupes d'acteurs (associations, collectivités territoriales, particuliers... ;</p> <p>Développer des modalités d'accompagnement à la prise de fonction (tutorat, tuilage au moment de la prise de fonction ;</p> <p>Etre en capacité de mobiliser des référents techniques nationaux sur des sujets pointus et faire en sorte que ces périodes sur ce type de poste soit suffisamment attractif et fasse l'objet de valorisation dans le parcours professionnel ;</p> <p>Intégrer dans la lettre de mission du DG l'inscription du suivi des préconisations de l'OMM et de la mise en œuvre de d'actions pilotages en matière de d'organisation, de management, de gestion des compétences en lien avec le SRH et le service de modernisation.</p>	<p>Analyse critique et de prise de recul</p> <p>Sylviculture</p> <p>Génétique, écologie et botanique forestières</p> <p>Biodiversité et gestion durable des milieux</p> <p>Aménagement du territoire</p> <p>Expertise et contrôle des documents de planification (plan simple de gestion,...)</p> <p>Analyse économique et financière de la filière et soutien à cette dernière</p> <p>Cartographie et SIG</p> <p>Production d'énergie (bois de chauffage, biomasse, plaquettes, ...)</p> <p>Prévention des risques (restauration des terrains de montagne RTM, Défense de la forêt contre les incendies DFCI, risques naturels, faune, ...)</p> <p>Connaissances juridiques (rédaction de PV et contentieux)</p> <p>Capacité à travailler en réseau et adopter une posture de médiation le cas échéant</p> <p>Capacité d'adaptation à des interlocuteurs variés ayant des intérêts divers et variés (élus, associations, syndicats professionnels, particuliers...)</p> <p>Analyse critique et de prise de recul</p>
--	---

Éléments marquants du contexte

L'évolution des quantités produites, la situation des marchés et l'apparition de problèmes environnementaux liés aux productions intensives ont conduit à mettre en place les premières mesures agri-environnementales parallèlement à la réforme de la PAC de 1992. Ces dernières ont ensuite été intégrées dans les contrats territoriaux d'exploitation et dans les contrats d'agriculture durable. Elles ont été le plus souvent « territorialisées » et font l'objet d'un contrat entre l'Etat et l'exploitant. Celui-ci s'engage à mettre en oeuvre certaines pratiques en contre partie d'une rémunération le plus souvent liée à la baisse de rendement. Les mesures visent surtout à protéger les paysages ruraux, la qualité de l'eau, la faune, la flore.

L'agriculture durable résulte de l'application des principes du développement durable. Une précédente étude de l'OMM cite sept modèles qui prétendent adhérer au concept d'agriculture durable. Divers travaux ont apporté des dispositions plus précises : Grenelle de l'environnement et objectif « Terres 2020 » lancé en 2009. L'objectif est de produire mieux pour une population plus nombreuse tout en préservant l'environnement. Cinq défis ont été identifiés pour valoriser les ressources naturelles :

- . mieux utiliser une eau qui se raréfie,
- . contribuer à la restauration du bon état de la qualité des eaux,
- . contribuer à la recherche de la biodiversité et des paysages,
- . protéger les sols et mieux maîtriser l'énergie,
- . lutter contre le réchauffement climatique.

Différentes voies se dessinent pour une nouvelle agriculture : réduire l'usage et l'impact des produits phytosanitaires, engager chaque entreprise dans le développement durable, développer les potentialités de l'agriculture biologique, repenser des pratiques adaptées aux territoires.

Ces objectifs se sont traduits par de nombreux dispositifs réglementaires et financiers. Ils débouchent sur des contrôles parfois délicats pour lesquels il faut faire preuve de pédagogie, mais avec une obligation de résultats eu égard au risque de refus d'apurement financier par les instances européennes.

Les acteurs doivent intégrer l'incidence environnementale au niveau des parcours techniques, mais aussi l'impact économique sur l'ensemble de filière de production/transformation afin d'assurer la pérennité d'entreprises et de filières fortement impactées par les contraintes environnementales.

La réussite de ces politiques suppose de favoriser l'adhésion des acteurs concernés dans leur contexte territorial, et de garantir une information fiable sur les conditions environnementales de production et sur la qualité des produits mis en marché.

Conditions de réussite

Même si c'est une opération de longue haleine, la sensibilisation commence par les futurs acteurs. L'enseignement agricole doit prendre en compte les nouveaux modèles d'agriculture pour obtenir une meilleure implication des jeunes agriculteurs. Des modèles de formation continue restent sûrement à proposer en direction des adultes.

Les acteurs économiques et l'ensemble des partenaires des filières de production/transformation possédant une expertise technique pointue ont à développer une approche multi-critères, multi-factorielles pour concilier l'ensemble des contraintes (économiques, environnementales,...).

Le développement de nouvelles techniques impliquent souvent une approche territoriale et passe par l'émergence de projets et d'initiatives qu'il faut encourager.

Compétences requises

Les compétences de base ont été bien sûr citées :

- . agronomie,
- . zootechnie,
- . connaissance des ravageurs et des produits phytosanitaires,
- . économie,
- . connaissance des marchés,
- . fiscalité,
- . eau,
- . biodiversité,...

S'agissant de nouveaux modes de production, la connaissance des systèmes d'exploitation reste indispensable. Il s'agit aussi parfois de reprendre des techniques abandonnées (exemple du binage) et contacter des anciens agriculteurs. Des nouvelles techniques impliquent des risques et nécessitent une capacité à réagir.

Une vision transversale, pluridisciplinaire est indispensable. De même le travail en réseau permet de confronter des points de vue et d'éviter des erreurs.

Certains ont évoqué l'ingénierie de territoire comme étant la capacité à fédérer les différents organismes : organismes professionnels agricoles, banques, acteurs économiques, administrations,... Celle-ci nécessite des capacités de communication mais aussi de médiation et d'arbitrage.

L'évaluation constitue une phase indispensable pour améliorer les nouvelles techniques, les nouvelles politiques.

En cas d'externalisation, le pilotage constitue un facteur primordial.

Thème : plan Ecophyto 2018	Réunion du 18 juin 2012
<p>Eléments marquants du contexte</p> <p>L'agriculture a atteint des objectifs de sécurité alimentaire et de sécurité sanitaire des aliments dans la seconde moitié du XXème siècle avec des modes de production intensifs faisant largement recours aux intrants et en particulier aux pesticides (lutte contre les mauvaises herbes, contre les bio-agresseurs, maîtrise des parasites néfastes à la santé humaine,...).</p> <p>Le sixième programme communautaire d'actions pour l'environnement vise « la réduction sensible des risques et de l'utilisation des pesticides dans une mesure compatible avec la protection nécessaire des cultures ». Le Grenelle de l'environnement a prévu un objectif de réduction de la moitié des usages des pesticides en accélérant la diffusion des méthodes alternatives et sous réserve de leur mise au point (engagement n°129). Un plan de réduction de 50% des usages des pesticides a été confié au Ministre de l'agriculture à l'issue de ces travaux. Ce plan comporte huit axes :</p> <ul style="list-style-type: none"> . axe 1 : évaluer les progrès en matière de diminution de l'usage des pesticides . axe 2 : recenser et généraliser les systèmes agricoles et les moyens connus permettant de réduire l'utilisation des pesticides en mobilisant l'ensemble des partenaires de la recherche, du développement et du transfert . axe 3 : innover dans la conception et la mise au point des itinéraires techniques et des systèmes de cultures économes en pesticides . axe 4 : former à la réduction et à la sécurisation de l'utilisation des pesticides . axe 5 : renforcer les réseaux de surveillance sur les bio-agresseurs et sur les effets non intentionnels de l'utilisation des pesticides . axe 6 : prendre en compte les spécificités des DOM . axe 7 : réduire et sécuriser l'usage des produits phytopharmaceutiques en zone non agricole . axe 8 : organiser le suivi national du plan et sa déclinaison territoriale et communiquer sur la réduction de l'utilisation des produits phytopharmaceutiques <p>L'objectif est de faire adhérer l'ensemble des acteurs à la démarche : agriculteurs, organisations agricoles avec en premier lieu les chambres d'agriculture et les FREDON, les autres utilisateurs de pesticides (jardiniers amateurs, collectivités,...). Le plan Ecophyto vise à limiter les risques pour la santé liés à l'utilisation des pesticides pour les utilisateurs et les consommateurs et à reconquérir les espaces pollués (nappes phréatiques,...).</p>	
<p>Conditions de réussite</p> <p>Le plan est conduit en mode « projet » avec :</p> <ul style="list-style-type: none"> . un chef de projet à l'échelon national pour assurer la coordination, . un chef de projet local en DRAAF. <p>Les caractéristiques d'un chef de projet doivent se retrouver dans les agents affectés à cette mission.</p> <p>Il s'agit de faire adhérer les partenaires à l'objectif commun et de savoir animer les acteurs des divers services de l'Etat : SRFD pour la formation, SRIS pour les indicateurs, DREAL pour les captages,...</p> <p>Le chef de projet doit posséder un minimum de compétences techniques pour être crédibles et imposer les contrôles. Il aura également à rendre compte dans sa structure et avec les partenaires les plus impliqués. Il est à l'écoute des attentes de la société civile et les met en adéquation avec les attentes et les contraintes des autres acteurs. Il veille à la cohérence des actions de l'Etat.</p>	<p>Compétences requises</p> <p>La discussion lors du groupe de travail a conduit à retenir une contribution écrite d'un chef de projet qui semble suffisamment claire et synthétique :</p> <ul style="list-style-type: none"> - <u>Les savoirs-faire</u> <ul style="list-style-type: none"> . trouver et mobiliser les personnes compétentes, dans le milieu professionnel, le milieu de la société civile, l'administration sur les différents axes du plan . concilier un fonctionnement administratif hiérarchique traditionnel et un fonctionnement transversal en mode projet . rechercher, classer et utiliser des informations dans des domaines très variés . mettre en relation des acteurs et travail et animation en réseau . synthèse et analyse . soutenir une position, argumenter, convaincre . communiquer - <u>Les connaissances requises</u> <ul style="list-style-type: none"> . scientifiques et techniques dans le domaine de l'agronomie, de la protection des végétaux, de l'environnement, de la chimie (attention ce n'est pas un "expert"), . des filières professionnelles, . de l'environnement économique, socio-économique régional, . de l'organisation administrative locale ».

Thème : Délégation de service public		Réunion du 15 mars 2012
<p>Eléments marquants du contexte</p> <p>Il s'agit d'un véritable sujet transversal, dont le fondement est le « paquet hygiène » de 2006. Il a été fortement impacté par la RGPP et la mise en place de la gestion budgétaire par BOP, avec comme effets des échanges plus complexes entre la DGAL et l'échelon local</p> <p>Le thème est abordé et traité de façon différente dans les deux domaines du végétal et de l'animal :</p> <ul style="list-style-type: none"> . la DSP « végétal » date de 1997, relève de l'échelon régional en impliquant de nombreux organismes, avec dans certains cas une simple supervision (ex : Chambres d'Agriculture), . du point de vue « animal », plus récent et sous la responsabilité de l'échelon départemental, le dispositif de délégation aux GDS n'est pas organisé d'un point de vue réglementaire et l'organisation peut varier d'un département à l'autre. <p>Le type de la délégation est variable :</p> <ul style="list-style-type: none"> . confié, exemple de la prophylaxie, . délégué, exemple des maladies réglementées, . un décret doit paraître sous peu pour préciser les modalités de délégation. <p>Un travail est en cours pour l'élaboration d'un référentiel du métier de « contrôleur de 2nd niveau », par la thèse de deux d'étudiantes de l'ENSV (étude inspirée du modèle AMDEC) :</p> <ul style="list-style-type: none"> . analyse des défaillances possibles . risques associés . points de contrôle 		
<p>Conditions de réussite</p> <p>Bien identifier les rôles dévolus à chacun : vétérinaires certificateurs (agents de l'Etat), organismes délégataires</p> <p>Séparer les modalités de la délégation (polices administrative et sanitaire) : vétérinaires certificateurs (agents de l'Etat), organismes délégataires</p> <p>Maintenir les intentions / obligations de service public : quels moyens de coercition (GDS, Chambres d'Agriculture) ? Le contrôle de tutelle et moyens assortis</p> <p>Maintenir le seuil minimal de compétences dans les services (condition sine qua non de crédibilité)</p> <p>Favoriser et développer le travail en réseau (ex : séminaire de travail annuel)</p> <p>Etre en capacité de mobiliser des référents techniques nationaux</p> <p>Faire en sorte que la carrière de ces derniers soit reconnue et valorisée</p> <p>Promouvoir les formations permettant aux agents d'exercer leurs fonctions en respect de l'évolution de la réglementation</p>	<p>Compétences requises</p> <p>- <u>pour les ISPV</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . formation initiale « solide » . comptabilité publique et privée / audit financier (organismes à financements mixtes) . démarche qualité / méthodologie de l'audit . quid des compétences « rares » ? (1 référent national ?) . formation de formateurs : contenu (DGAL) et modalités (organismes de formation) = Ingénierie de formation . formation complémentaire par la recherche <p>- <u>pour les techniciens</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . formation initiale « solide » . capacité à travailler en réseau . démarche qualité . capacité d'analyse critique et d'adaptabilité . formation de formateurs : contenu (DGAL) et modalités (organismes de formation) = ingénierie de formation 	

Thème : gestion de crise	Réunion du 10 juillet 2012
<p>Eléments marquants du contexte</p> <p>Le paquet hygiène européen vise à mettre en place, au 1er janvier 2006, une politique unique et transparente en matière d'hygiène de l'alimentation humaine et animale et à créer des instruments efficaces pour gérer les alertes, sur l'ensemble de la chaîne alimentaire. Le règlement n° 854/2004 du parlement européen (et du conseil du 29 avril 2004) fixe les règles spécifiques d'organisation des contrôles officiels concernant les produits d'origine animale destinés à la consommation humaine (référentiel sur les qualifications professionnelles des vétérinaires et auxiliaires).</p> <p>La création de la MUS à la DGAL en juillet 2008 répond au besoin d'un dispositif opérationnel national de surveillance et d'alerte relatif aux produits d'origine animale et aux denrées alimentaires, à la santé animale et à l'alimentation animale. Sur le terrain, la RGPP a impacté les structures par les contraintes sur les effectifs, la réorganisation en DRAAF et DDI. Ceci a nécessité un ajustement du rôle des services déconcentrés dans la gestion des alertes, urgences et crises (voir la note de service cabinet MAAF-DGPAAT-DGAL du 29 nov 2011).</p> <p>La chaîne de commandement doit cependant être préservée, entre DGAL (élaboration de la politique et instructions), zone de défense (dispositif Orsec), échelon régional (pilotage, coordination et mutualisation) et échelon départemental (mise en oeuvre).</p> <p>Deux distinctions doivent rester présentes à l'esprit :</p> <ul style="list-style-type: none"> . santé animale / santé végétale, sachant que le seuil critique de compétences est atteint en santé végétale, . compétence « phyto » / compétence vétérinaire, sachant que la compétence « phyto » est rarement complète d'où la nécessité de mettre en commun les compétences disponibles sur l'ensemble du territoire. <p>Les points posant interrogation :</p> <ul style="list-style-type: none"> . prendre en compte les interactions entre crises (naturelles, sanitaires,...) et faire face aux maladies émergentes, . faire la distinction entre compétences techniques et compétences de gestion de crises, . maintenir un système d'alerte opérationnel, . assurer un vivier d'experts pour répondre à des situations particulières, . maintenir et faire évoluer un système de formation innovant (mallettes pédagogiques,...). 	
<p>Conditions de réussite</p> <p>Améliorer la maîtrise des systèmes d'information et de communication</p> <p>Améliorer le partage des savoirs et des conclusions des recherches entre instituts de recherches et services opérationnels (DDI, DRAF), entre instituts de recherche et DGAL</p> <p>Redonner la possibilité de mise à disposition de vétérinaires au sein des instituts de recherche, dans le cadre d'un parcours professionnels, pour ensuite valoriser le retour en service</p> <p>Afin de maintenir un vivier national d'experts : rallonger les durées en poste en SD pour maintenir une véritable mémoire d'expérience et de compétences de gestion de crises (5 ans sur un poste : mise en œuvre de 10 à 15 exercices de crises)</p> <p>Se rapprocher d'instituts spécifiques de formation de gestion de crise (Ministère de l'Intérieur, Ministère de la Défense,...) pour la formation des chargés de mission défense régions notamment</p> <p>Optimiser les réseaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> . partage de compétences au niveau départemental entre DD(CSPP) et DDT . échanges de pratiques entre DDI au niveau régional ou inter régional <p>Valoriser, au sein des parcours professionnels, les périodes de référents et d'expert nationaux</p> <p>Mobiliser les compétences d'experts nationaux sur des sujets précis et projetables géographiquement</p> <p>Développer une réflexion sur l'expertise au niveau de l'Etat</p>	<p>Compétences requises</p> <p>- <u>Connaissances minimales dans les domaines</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . de la biologie et des sciences du vivant . de la santé publique (animale et végétale) . de la protection des végétaux et des cultures . des techniques de géolocalisation et des outils de cartographie . des différents systèmes organisationnels . des plans d'urgence de gestion de crise . de la communication, tant interne qu'externe <p>afin de :</p> <ul style="list-style-type: none"> . maintenir une véritable expertise de l'Etat dans ce domaine . valoriser un « pool » d'experts nationaux sur lequel tout le dispositif peut s'appuyer . pouvoir échanger avec les différents structures et acteurs . gérer, au mieux, les conflits d'usage et/ou d'acteurs de terrain . prendre la « bonne décision » au « bon moment » en mesurant tous les impacts <p>- <u>Compétences</u></p> <p>Capacité à mobiliser et faire travailler ensemble des agents de plusieurs structures et/ou services internes : animation de réseaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> . partage de compétences entre DD(CS)PP et DDT . échange de pratiques entre DDI (en région ou interrégion) <p>Aptitude à concilier un fonctionnement hiérarchique traditionnel et un fonctionnement transversal en mode projet</p> <p>Esprit d'analyse et de synthèse</p> <p>Capacité à prendre du recul et à ne pas agir dans l'urgence</p> <p>Faculté à communiquer</p>

<p>Thème : gestion de la ressource halieutique</p>	<p>Réunion du 16 mai 2012</p>
<p>Eléments marquants du contexte</p> <p>La réforme de la politique commune de la pêche (PCP) est liée à l'objectif 2015 d'atteinte du bon équilibre des milieux naturels et de leurs ressources, avec pour effets notables la réduction des flottes de pêche proportionnée aux stocks halieutiques disponibles, ainsi que l'introduction de la notion de rendement maximal durable (RMD) au regard de la capacité de renouvellement de la biomasse et du revenu économique à dégager pour la pérennité des entreprises.</p> <p>En prolongement des Assises de la pêche, la France a adressé à la Commission, en février 2010, un mémorandum relatif à cette réforme de la PCP, demandant notamment d'assortir au RMD des dispositifs opérationnels impliquant services de l'Etat, experts scientifiques et représentants de la pêche professionnelle.</p> <p>Dès aujourd'hui, une négociation internationale et communautaire se déroule chaque année pour la fixation des quotas de pêche par espèces et des TAC (taux d'autorisations de capture), à laquelle participe la représentation française avec Bruxelles. Une concertation préalable avec les professionnels (comité de pêches) se déroule sur la base d'une expertise d'Ifremer (dans le cadre d'un contrat d'objectif de 5 ans avec les tutelles et conventions annuelles avec la DPMA).</p> <p>Par ailleurs, l'application des réglementations relevant des politiques de l'environnement comme de la politique de la pêche mobilise la DPMA et les services déconcentrés, en relation suivie avec les organisations professionnelles (comités des pêches et producteurs).</p>	
<p>Conditions de réussite</p> <p>Appui sur l'expertise scientifique d'IFREMER sur les milieux marins et ses ressources halieutiques,</p> <p>Dynamique managériale tirant avantage du mixage des profils, compétences et expériences dans les services mais en évitant :</p> <ul style="list-style-type: none"> . une fragilisation de la technicité en administration centrale, facteur de réactivité aux sollicitations, . les effets possibles de la RéATE en SD (mobilité interministérielle élargie des agents sans un socle minimal ad hoc de compétences). <p>Aptitudes à négocier et à associer l'ensemble des niveaux (local, national, européen, international) pour parvenir à une expertise commune partagée par les services publics, les professionnels, la communauté scientifique</p> <p>Assurer une médiation constante entre experts scientifiques et représentants professionnels, notamment pour trouver les bons compromis entre équilibres environnementaux, réalités économiques et faisabilité administrative</p> <p>Maîtriser la réalité interministérielle</p> <p>Pouvoir anticiper les crises sociales et économiques par une bonne connaissance du secteur d'activité : enjeux techniques et économiques des filières, professionnelles avec leur volet social.</p>	<p>Compétences requises</p> <p>- <u>Connaissances et compétences</u> (hors domaines spécifiques du contrôle sanitaire et de la sécurité des navires)</p> <ul style="list-style-type: none"> . Economie des filières professionnelles de la pêche, y compris le volet social . Microéconomie de l'entreprise en termes techniques, financiers et droit du travail . Droit international lié aux activités maritimes . Droit de l'environnement . Gestion administrative (droits de pêche, réglementation) . Techniques halieutiques . Maîtrise des système d'information et de l'analyse des données <p>- <u>Aptitudes et qualités requises</u></p> <ul style="list-style-type: none"> . capacité à maîtriser le recours à l'expertise scientifique d'IFREMER . capacité de médiation entre les scientifiques (IFREMER notamment) et les pêcheurs (explication des données scientifiques et techniques relatives à la gestion durable des ressources) . compréhension des contraintes économiques et sociales de l'activité de la pêche professionnelle . faculté à élargir la relation Etat – profession de la pêche à la gestion de l'espace et des usages maritimes . aptitude à assurer un continuum entre la gestion administrative, l'aspect technique et l'aspect scientifique . capacité à valoriser la diversité des origines des agents dans les services DPMA, DIRM et DDT . aptitude à la négociation avec la profession comme avec les partenaires internationaux . capacité d'intégration de la connaissance scientifique (biologie, écologie, sciences économiques et sociales) dans la gestion de la politique de la pêche . capacité d'analyse et de gestion écosystémique utile à une approche globale associant activité de pêche et gestion des espaces, des espèces et des usages maritimes . pallier la lacune de la formation initiale en connaissances halieutiques essentielles <p style="text-align: right;">./...</p>

	<ul style="list-style-type: none">. connaissances en économie, techniques et sciences sociales utiles à la compréhension du fonctionnement des filières de pêche professionnelles (y compris dans ses dimensions de sécurité du travail en mer et de la qualité sanitaire des produits). développer l'analyse prospective de l'innovation technologique. expertise en gestion administrative (réglementations, procédures d'aide, droits de pêche, obligations sociales et fiscales). maîtrise des systèmes d'information, de la collecte et de la valorisation des données (obligation communautaire pour l'Etat et les acteurs professionnels). capacité d'écoute et de dialogue avec les représentants professionnels pour faciliter l'application de la réglementation et permettre l'appropriation des données scientifiques. accompagnement des agents B+ pour accroître le champ de leur technicité
--	---

Restitution du groupe de travail « formation »

Comme indiqué à la rubrique « Modalités de conduite de l'étude », en parallèle du travail d'investigation mené dans le but d'identifier les compétences techniques attendues des agents du MAAF, une collaboration s'est engagée avec les organismes de formation afin de construire une réponse aux besoins identifiés.

Ainsi, à deux reprises (10 juillet et 7 septembre 2012), à l'initiative de l'équipe-projet, se sont réunis les acteurs dédiés à la formation : établissements d'enseignement supérieur, instituts de recherche, services concernés du MAAF : DGER, SG-SRH, SG-SM, DRFormco ...

A partir de la synthèse réalisée sur les compétences techniques clés qui ont été identifiées dans les groupes de travail thématiques, ces structures ont été interrogées sur :

- l'offre existante,
- . ce qui pourrait être adapté le cas échéant,
- . ce qui pourrait être proposé de « nouveau »,
- . les conditions de réussite et les freins éventuels,
- . les modalités optimales d'expression des besoins.

Les premières conclusions attestent d'une offre de formation initiale et continue conséquente (référence au plan national de formation triennal), qui répond, globalement, aux besoins exprimés, mais qui pourrait être davantage partagée et coordonnée.

Ainsi, quelques préconisations sont avancées, en termes de modalités à développer (binômes de compétences, tutorat, formation de formateurs, FOAD, analyse d'activité, ...) et d'ajustements possibles (réactivité - fluidité - pluralité - complémentarité) :

- . en optimisant l'ingénierie de formation par une meilleure expression des besoins et notamment en développant une gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC) proche du terrain ;
- . en accentuant le croisement entre les démarches locales (GPEC, documents régionaux de formation (DRF), entretiens individuels, animation DR Formco) et les dynamiques « projet » AC-SD-opérateurs ;
- . en développant la connaissance réciproque du fonctionnement du MAAF et des établissements de recherche, en partageant des objectifs communs, et en développant les échanges de pratiques ;
- . en favorisant les offres multi-partenariales (notamment recherche) ;
- . en articulant la formation avec d'autres formes d'acquisition des compétences.

....

Plus largement, dans le cadre de la réunion du « groupe-formation », quelques solutions alternatives et complémentaires ont été évoquées comme moyens de maintien des compétences techniques :

- . professionnalisation par les acteurs de terrain
- . interface entre services opérationnels et recherche
- . valorisation de l'expertise des seniors
- . groupes d'échange de pratiques
- . mise en réseaux des compétences
- . retour et partage d'expériences
- . formation par la recherche
- . externalisation (sujets « pointus »)

Matrice fonctionnelle d'analyse des compétences - principes

Action analysée :	fonctions	compétences			
		1	2	n
échelons territoriaux	international				
	national				
	régional				
	départemental				
mise en œuvre de politique publique	conception				
	conduite de projet				
	négociation				
	gestion procédure				
	contrôle				
	médiation				
	évaluation				
animation	dialogue de gestion				
	veille et analyse prospective				
	benchmarking				
	réfèrent technique				
	animation réseau				
expertise	participation réseau				
	expertise scientifique				
	expertise technique				
	expertise économique				
	expertise environnementale				
	expertise sociale				
appui	expertise juridique				
	gestion des systèmes d'information				
	démarche qualité				
	formation				
	assistance à maîtrise d'ouvrage				

Pour chacune des compétences identifiées (1 à n), il s'agit :

- . d'identifier les différents acteurs impliqués en interne au MAAF (services d'administration centrale, DRAAF, EPLEAFPA, DDI) comme en externe (opérateurs de l'Etat, établissements d'enseignement supérieur et de recherche, instituts de recherche, centres techniques professionnels, autres ministères, collectivités locales,...) ;
- . d'évaluer le niveau de technicité attendu de ces acteurs dans la compétence considérée (culture générale, savoir de praticien de base, savoir de praticien spécialiste, savoir d'expert, savoir de recherche) ;
- . de caractériser les relations fonctionnelles entre acteurs pour repérer les champs communs et les complémentarités dans la maîtrise des éléments constitutifs de la compétence collective considérée.

Une autre version de cette matrice a été élaborée et adaptée à la feuille de route « forêt-bois » ci-dessous :

FEUILLE DE ROUTE MISSIONS FORESTIERES 2012-2016	
Missions et objectifs opérationnels – services régionaux	
MISSIONS REGIONALES	MISSION 1 <ul style="list-style-type: none"> . co-construction de la politique régionale . participer à l'élaboration et la mise en œuvre des programmes pluri-annuels nationaux et européens (CPER, FEADER, FEDER) . piloter la politique régionale forestière, en concertation avec le CRPF . programmation optimale du programme 149 . assurer les missions de commissaire de gouvernement . piloter les programmes (ex. PPRPF)
	MISSION 2 <ul style="list-style-type: none"> . coordonner la mise en œuvre des politiques forestières
	MISSION 3 <ul style="list-style-type: none"> . développer une capacité d'expertise . soutenir le développement de la mécanisation de l'exploitation forestière . soutenir le développement de la mécanisation de l'exploitation forestière
	MISSION 4 <ul style="list-style-type: none"> . assurer la cohérence entre les préoccupations forestières et Natura 2000 . gérer le contentieux forestier . suivi des documents cadres en lien avec le CRPF et l'ONF . établir les plans de contrôle . inter-agir avec le CRPF pour le suivi des PSG . valider les aménagements des forêts des CT
	MISSION 5 <ul style="list-style-type: none"> . assurer le contrôle de la commercialisation des matériels forestiers de reproduction . effectuer les enquêtes statistiques annuelles sur les ventes de plans et flux de graines forestières . assurer un rôle de coordinateur, d'assembleur et de gestionnaire en cas de tempête . actualiser l'arrêté relatif aux matériels forestiers de reproduction éligibles aux aides de l'Etat
	MISSION 6 <ul style="list-style-type: none"> . prendre en compte de la problématique forestière dans l'aménagement du territoire par les autres services . émettre des avis concernant les projets de distraction du foncier des collectivités . participer à la définition d'une offre de formation professionnelle en adéquation avec les attentes du secteur . participer à la stratégie régionale de la biodiversité . participer à l'éducation au développement durable par la forêt
	MISSION 7 <ul style="list-style-type: none"> . coordonner une réflexion régionale pour une approche territoriale commune . participer aux clubs "risques naturels" animés par la DREAL . représenter le MAAF auprès des commissaires de massifs sur les risques naturels

mission 1 : assurer la gouvernance de la filière forêt bois

mission 2 : créer des dynamiques territoriales pour favoriser la mobilisation du bois

mission 3 : accompagner les acteurs économiques pour mobiliser le bois et créer de la valeur ajoutée

mission 4 : garantir la gestion durable des forêts

mission 5 : anticiper et gérer les évolutions forestières, les accidents climatiques ou biotiques, les effets du changement climatique sur les forêts

mission 6 : faire de la forêt une richesse pour l'aménagement du territoire

mission 7 : contenir les risques qu'encourt la forêt, ou que la forêt permet de limiter

Socle de compétences forêt-bois – éléments de caractérisation pour chacun des objectifs opérationnels

SAVOIR FAIRE	expertiser, définir, piloter, planifier, mettre en œuvre, gérer, animer, coordonner, évaluer, corriger, contrôler
ECOSYSTEMES	écologie générale, agrosystème, pédologie, géologie
GESTION DURABLE DES ESPACES NATURELS	cynégétique, botanique, hydrochimie, énergies renouvelables, suivi phytosanitaire en forêt, écosystèmes aquatiques, hydrobiologie, écologie des essences forestières
TECHNIQUES FORESTIERES	sylviculture, voirie forestière, dendrométrie, reboisement, matériel forestier de reproduction, topographie
DOCUMENT DE GESTION	documents de gestion, forêt publique, documents de gestion forêt privée, eau, hydrologie, épuration, aménagement de rivière

FEUILLE DE ROUTE MISSIONS FORESTIERES 2012-2016	
Missions et objectifs opérationnels – services départementaux	
MISSIONS DEPARTEMENTALES	MISSION 1 <ul style="list-style-type: none"> . co-construction de la politique régionale . participer à l'élaboration et la mise en œuvre des programmes pluriannuels nationaux et européens (CPER, FEADER, FEDER) . piloter la politique régionale forestière, en concertation avec le CRPF . programmation optimale du programme 149 . assurer les missions de commissaire de gouvernement . piloter les programmes (ex. PPRPF)
	MISSION 2 <ul style="list-style-type: none"> . soutenir des projets innovants et structurants pour la filière d'approvisionnement et de mobilisation . accompagner l'émergence de projets sur les territoires . favoriser les dynamiques territoriales permettant de stimuler la gestion forestière . participer aux réflexions et travaux des interprofessions
	MISSION 3 <ul style="list-style-type: none"> . soutenir les projets d'investissements sylvicoles . contribuer aux réflexions sur le bois-énergie . finalisation des prêts en travaux FFN
	MISSION 4 <ul style="list-style-type: none"> . assurer la cohérence entre les préoccupations forestières et Natura 2000 . gérer le contentieux forestier . assurer une gestion durable dynamique (instruction des demandes,...) . contrôler les plans simples de gestion avant leur agrément . délivrer les certificats fiscaux . contrôle sur pièces en matière de conditionnalité des aides fiscales . mettre en œuvre les plans de contrôle et établir des procès verbaux . veiller à l'équilibre sylvo-cynégétique dans l'exercice des missions chasse . participer à la formation des gardes particuliers
	MISSION 5 <ul style="list-style-type: none"> . participer au réseau de correspondants-observateurs pour la santé des forêts . gérer les dispositifs mis en œuvre, en cas d'évènements climatiques extrêmes
	MISSION 6 <ul style="list-style-type: none"> . définir une politique locale en matière de défrichement . assurer la prise en compte des enjeux forestiers dans les documents locaux de planification du territoire . assurer la mise en œuvre des mesures prévues dans les PPFCI . assurer la coordination des politiques forestières avec les politiques de gestion agricole (prise en compte du risque incendie) . assurer la veille sur les classement des forêts par les communes . assurer la veille sur la définition par les conseils généraux des zones réglementés au titre des premiers boisements . instruire les procédures de classement en forêt de protection . émettre des avis dans des instances et sur les dossiers lorsque la forêt est concernée
	MISSION 7 <ul style="list-style-type: none"> . intégrer la problématique de prévention des risques dans la gestion de la forêt . faire prendre en compte la prévention des risques dans les autres politiques . instruire les mesures RTM et DFCI . établir des plans de contrôle des obligations légales de débroussaillage . mettre en œuvre et coordonner la politique de prévention contre les incendies . coordonner la politique de RTM . assurer la maîtrise d'ouvrage des travaux RTM en forêt domaniale

ECONOMIE	économie forestière, scierie
INFORMATIQUE	bureautique, système d'information géographique
CONNAISSANCES JURIDIQUES ET FINANCIERES	droit de la chasse, droit forestier, documents d'urbanisme, droit de la pêche, police de l'eau, contentieux administratif
AMENAGEMENT RURAL ET PROTECTION DES MILIEUX NATURELS	protection des milieux naturels, conservation de la biodiversité, Natura 2000, aménagement rural

Relevé des décisions des trois comités de pilotage

- CoPil du 4 novembre 2011

- . validation de la méthode proposée à base d'entretiens individuels, du questionnaire d'enquête et du panel des personnes à rencontrer

- CoPil du 16 mars 2012

- . restitution des résultats de la 1^{ère} phase – entretiens individuels
- . présentation des résultats des 3 réunions d'experts à titre de test
- . validation de la nouvelle méthode basée sur les réunions d'experts, aux fins d'illustration de la problématique étudiée
- . validation du périmètre d'étude recentré sur 8 thématiques parmi les chantiers prioritaires du MAAF

- CoPil du 21 septembre 2012

- . restitution des résultats de la 2^{ème} phase – réunions thématiques d'experts et groupe transversal « formation »
- . présentation de l'analyse et des préconisations de l'équipe d'étude
- . consignes données pour la rédaction du rapport d'étude, visant à dégager des propositions d'action concrètes pour le SRH

Programme national de formation du MAAF

Extraits de la note d'orientation pluriannuelle 2013-2015

Note de service SG/SRH/SDDPRS/N2012-1131 du 18 juillet 2012

Eléments de contexte

La nouvelle gouvernance de la formation continue engagée au cours de l'année 2011, est basée sur l'objectif prioritaire et transversal de la consolidation des compétences. Le pilotage unique de la formation continue au sein du secrétariat général a permis un décloisonnement de l'offre de formation continue et a facilité la mise en cohérence des procédures et des dispositifs, en collaboration avec la DGER.

Cet objectif s'intègre dans une démarche plus globale de gestion des ressources humaines (GRH) au ministère de l'agriculture notamment au travers de la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC). L'élargissement du périmètre de la formation continue à celui de la GPEC constitue également un cadre d'intervention pérenne pour les trois prochaines années et met en évidence le lien entre la formation continue (au travers des dispositifs d'accompagnement individuel) et la GPEC.

Un enjeu pour les directions techniques, avec deux orientations majeures :

- . le contexte d'évolution des missions et des métiers qui impliquent une adaptation des savoirs pour l'acquisition des compétences nouvelles
- . le contexte de réorganisation qui nécessite d'organiser le maintien et la consolidation des compétences afin d'assurer la continuité et la qualité de service rendu aux usagers.

La consolidation des réseaux pour l'identification des besoins et la mise en œuvre des dispositifs de formation :

- . l'évolution du document régional de formation traduit le rôle accru des DRAAF - DAAF quant à l'expertise des compétences sur la base des besoins des services et des difficultés rencontrées relatives à la transmission des savoirs ;
- . l'action de terrain menée auprès des agents par les missions d'appui aux personnes et aux structures (MAPS), les délégués régionaux à la formation continue (DRFC) et les responsables locaux de formation (RLF), incluant le secteur de l'enseignement agricole, constituent, au même titre que l'entretien professionnel, des éléments d'analyse essentiels ;
- . la collaboration interministérielle avec les plates-formes régionales RH et les autres ministères ;
- . le développement des méthodes pédagogiques les mieux adaptées aux besoins de chacun, avec comme objectif d'optimiser le temps consacré à la formation en diminuant la contrainte pour l'apprenant notamment en terme d'organisation : privilégier la proximité de l'offre, stage en présentiel, compagnonnage, tutorat, formations ouvertes et/ou à distance, échanges de pratiques, ...).

Programme de formation continue 2013-2015

I . Le renforcement des outils et des réseaux de la formation continue	
	Stabiliser le document régional de formation (DRF) en tant qu'outil du dialogue de gestion
	Veiller à la consolidation des réseaux
	Poursuivre l'accompagnement individualisé des agents : les parcours de professionnalisation
	Poursuivre la collaboration avec les plates-formes RH et les autres ministères
	Développer les méthodes pédagogiques les mieux adaptées aux besoins de chacun
II . Les préconisations sectorielles pour la mise en œuvre de la formation continue des personnels pour les années 2013 - 2014 - 2015	
	A - LA PREPARATION AUX EXAMENS ET CONCOURS DANS LE CADRE DE LA DEPRECARISATION
	B - RENFORCER LES CAPACITES DE MANAGEMENT
	C. LES MISSIONS SUPPORT : Développer le niveau d'expertise sur les fonctions support
	La fonction budgétaire et comptable - Sécurisation budgétaire
	La fonction de gestion des ressources humaines
	La fonction achat
	La fonction juridique et légistique
	La fonction communication
	D CONDUITE ET PILOTAGE DES POLITIQUES DU MINISTÈRE CHARGÉ DE L'AGRICULTURE
	Le travail en réseau
	La valorisation des données
	Le développement durable - Rôle de l'État dans le suivi des mesures du Grenelle de l'environnement
	E . L'ENSEIGNEMENT AGRICOLE
	L'accompagnement de la rénovation des diplômes de l'enseignement technique agricole
	Le développement des connaissances et des compétences professionnelles des enseignants et des formateurs
	F . LA SÉCURITÉ ET LA QUALITÉ SANITAIRES DE L'ALIMENTATION
	Consolidation de la compétence des agents : adaptation aux évolutions réglementaires et aux événements sanitaires
	Contrôle des délégations et pilotage de second niveau
	Acculturation croisée - Poursuite des échanges de bonnes pratiques
	Connaissance et bonne utilisation des systèmes d'information métiers
	G . L'APPLICATION DE LA PAC ET DE LA POLITIQUE FORESTIÈRE (bilan de santé et loi LMAP)
III. Les orientations prioritaires retenues pour l'année 2013	
	Secrétariat général
	Le management.
	La sécurisation budgétaire.
	La consolidation des compétences des RBOP en matière de pilotage, de gestion et d'animation
	la Gestion Prévisionnelle des Emplois et Compétences
	la déprécarisation
	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
	La mise en place des projets pédagogiques en phase avec les réformes en cours (RVP et lycées)
	L'accompagnement de l'évolution des pratiques des enseignants et des formateurs
	La poursuite de la montée en compétences des équipes dans les domaines clés tels que le développement durable, l'évolution de la politique agricole commune, les enjeux alimentaires, le dispositif de certificats phyto-pharmaceutiques
	Sécurité - santé au travail : assurer le niveau de qualification requis pour les personnels concernés
	Direction générale de l'alimentation
	Optimiser l'intervention des agents lors de la gestion de crises, de plans d'urgences et au titre des alertes sanitaires
	S'adapter aux évolutions de la réglementation de l'Union européenne, en particulier au titre du "paquet hygiène" et dans la perspective de l'évolution importante des futurs paquets santé animale et santé végétale
	Maintenir les compétences des agents en abattoir
	Développer les aptitudes à la gestions de projets notamment dans le domaine du PNA et du plan Ecophyto
	Développer leurs connaissances en matière de contrôles nutritionnels
	Direction générale des politiques agricoles, agroalimentaires et des territoires
	Les nouveaux enjeux de développement pour la filière forêt-bois ("produire plus et préserver mieux")
	L'application de la LMAP (contractualisation, médiation, tutelle CA et foncier)
	Les enjeux de l'eau en agriculture.
	L'accompagnement de projets de territoires : du diagnostic au choix des mesures

Catalogue de formation FOAD au 1^{er} octobre 2012

niveau N/L/ext	type	libellé de l'action de formation	durée	public visé	mise en œuvre
N	RH	AGORHA Formation (divers modules) FPTLV & DIF, temps, partiel, déroulement de carrière, congé maladie, congé maternité et primes	1 à 2h par module	gestionnaires RH	FORMCO
N	SIG	L'essentiel de la géomatique	10 à 12h	géomaticien	MEDDE CVRH
N	SIG	Savoir commander ou produire une carte	10 à 12h	géomaticien et donneur d'ordre	MEDDE - CVRH FORMCO
N	SIG	Géo-IDE Carto V0.1	10 à 12h	géomaticien	MEDDE- FORMCO CVRH
L	Agri	Sensibilisation au monde agricole : Principes d'organisation d'une exploitation	15h	agents en SD	réseau CFPPA
L	Agri	Sensibilisation au monde agricole : Connaissance de l'environnement de l'exploitation agricole	16h	agents en SD	réseau CFPPA
L	Agri	Sensibilisation au monde agricole : Principes d'organisation du travail	13h	agents en SD	réseau CFPPA
L	Agri	Sensibilisation au monde agricole : Gestion administrative, technico-économique et financière, pilotage de l'exploitation	14h	agents en SD	réseau CFPPA
L	Agri	Sensibilisation au monde agricole : Le statut juridique et fiscal de l'exploitation	16h	agents en SD	réseau CFPPA
L	Agri	Sensibilisation au monde agricole : La PAC	8h	agents en SD	réseau CFPPA
L	Agri	Sensibilisation au monde agricole : Le parcours à l'installation	15h	agents en SD	réseau CFPPA
L	Bio	Comprendre l'organisation du vivant	30h	agents en labo	réseau CFPPA
L	Bio	S'initier à la biologie moléculaire	35h	agents en labo	réseau CFPPA
L	Bio	S'initier à la biologie végétale	35h	agents en labo	réseau CFPPA
L	Elevage	Connaître l'alimentation des animaux d'élevage	24h	agents en SD	réseau CFPPA
L	Elevage	S'initier à la prévention et à la santé des animaux d'élevage	20h	agents en SD	réseau CFPPA
L	IAA	Découvrir le monde agroalimentaire (culture de base)	60h	agents en SD	réseau CFPPA
L	IAA	Maitriser l'hygiène, la sécurité sanitaire des aliments en IAA	24h	agents en SD	réseau CFPPA
L	dév dur	Les bases et techniques réglementaires en AB	100h	agents en SD	réseau CFPPA
L	dév dur	Sensibilisation à l'agriculture biologique	70h	agents en SD	réseau CFPPA
L	dév dur	Produire des énergies renouvelables à la ferme	70h max	agents en SD	réseau CFPPA
ext	langue	Passeport Codilangue	variable		Eduter - CNPR
ext	langue	Passeport Codilangue	variable		Eduter - CNPR
ext	concours	La RAEP	variable	agents préparant un concours	DILA (1)

(1) Documentation Française

Répertoire des métiers du MAAF – connaissances mentionnées dans les fiches-emplois

agronomie (notamment système d'exploitation agricole), économie agricole et environnement
 agronomie, économie de l'agriculture, de l'environnement, politiques et pratiques agricoles
 agronomie, économie de l'environnement, politiques et pratiques agricoles, sciences sociales dans le domaine concerné
 agronomie, zootechnie et systèmes de production
 agronomie : bases scientifiques et techniques permettant une connaissance du territoire et des incidences économiques et écologiques des pratiques agronomiques spécifiques
 agronomie : connaissances scientifiques, techniques et juridiques du domaine agronomique
 politique agricole : contexte économique et politiques du secteur concerné
 politique agricole : enjeux des politiques agricoles, agro-alimentaires, environnementales et territoriales
 politique agricole, réglementation technique et juridique
 politique agricole : réglementation et procédures concernant la politique agricole
 écologie : connaissances scientifiques, techniques et juridiques du domaine écologique
 chasse : droit de la chasse et sa réglementation
 éco-systèmes des milieux aquatiques et milieux naturels
 écosystèmes des milieux, espèces végétales et animales (connaissances en biologie et écologie)
 écosystèmes des territoires de chasse, faune sauvage, équilibres écologiques et biodiversité locale
 hydraulique, hydrologie, hydrogéologie, hydrobiologie, chimie (pollutions diffuses)
 environnement : politiques publiques, réglementation et bases juridiques dans le domaine de l'environnement
 eau : réglementation de la police de l'eau
 ressources halieutiques
 forêt : connaissances scientifiques, techniques et juridiques du domaine forestier
 forêt : économie forestière, valorisation industrielle et énergétique du bois
 forêt : écosystèmes, biologie, écologie des milieux forestiers
 forêt : réglementation des espaces boisés (référence aux codes forestier, environnement, urbanisme)
 forêt : sylviculture
 anatomie et pathologie animales, hygiène, microbiologie, technologie de l'abattage
 biologie et pathologie animales, prophylaxie, éthologie
 biologie, microbiologie
 connaissances scientifiques, techniques et juridiques du domaine vétérinaire
 fonctionnement de la filière végétale, enjeux et organisation des activités de la protection des végétaux
 hygiène alimentaire, connaissance des produits et des process de fabrication
 management par la qualité, certification, audit
 pathologie des végétaux, systématique, analyse et gestion des risques (protection des végétaux, surveillance biologique)
 principes de l'analyse de risque
 procédures judiciaires propres aux situations de contrôle, droit administratif et pénal
 process de fabrication IAA
 santé des végétaux
 santé publique vétérinaire, prophylaxie, microbiologie
 sciences de l'alimentation et de la nutrition
 sciences vétérinaires
 techniques de contrôle et d'audit
 zootechnie
 accords commerciaux avec les pays concernés
 conduite des analyses conjoncturelles sectorielles
 connaissance des métiers, du marché de l'emploi dans le bassin, des filières et des organisations professionnelles
 connaissances scientifiques, techniques et juridiques du domaine économique
 économie (théorie, concepts, domaines d'application, mécanismes)
 économie des filières de production
 filières (production, transformation, commercialisation)
 fonctionnement des filières (comptabilité commerciale, circuits logistiques, organisation interne...)
 fonctionnement des institutions et du monde rural à l'échelle locale et internationale
 fonctionnement du monde de l'entreprise
 monde agricole et rural et ses enjeux économiques, sociaux et environnementaux
 organisations communes des marchés et des enjeux sectoriels français
 bases réglementaires codes urbanisme, rural, environnement, forestier, collectivités territoriales, santé publique
 droit communautaire et international
 droit des marchés
 droit des technologies de l'information et de la communication
 droit national, communautaire et international, gouvernance communautaire, légistique communautaire
 réglementations communautaires et nationales relatives au secteur concerné
 analyse de coûts
 gestion de projet et contrôle des coûts
 gestion financière publique et privée
 ingénierie financière

maîtrise de la comptabilité nationale et de la comptabilité d'entreprise
outils de la comptabilité et de la gestion
règles budgétaires et comptables
aspects juridiques, financiers et contractuels de la recherche (brevets, marques, licences)
bases en économie, prospective, sociologie, sciences politiques, urbanisme
démarches qualité, culture de l'évaluation
droit de la propriété industrielle et intellectuelle
fonctionnement du monde de la recherche
ingénierie de formation et de développement
ingénierie pédagogique
maîtrise des données et de la culture statistique
maîtrise des logiciels statistiques (SPSS, SAS, R.)
maîtrise des outils informatiques de gestion de bases de données
maîtrise des principaux gisements de données issus des administrations
méthodes d'analyse prospective
méthodes d'analyse quantitative, de modélisation et économétrie
méthodes de management et d'organisation (études)
méthodes de veille
méthodes d'évaluation
méthodes d'ingénierie des processus
méthodologie et techniques d'évaluation des politiques
méthodologies adaptées et reconnues par la communauté des experts (études statistiques et économiques)
organisation de la recherche au niveau national et international
outils et techniques d'analyse des données
potentialités des technologies de l'information et de la communication et sécurité
règles juridiques et déontologiques dans le domaine de la statistique
réseaux nationaux et internationaux spécialisé dans le domaine d'activité concerné
sociologie de l'innovation et du changement social
statistique agricole
systèmes d'information décisionnels
systèmes d'information géo-référencés
techniques de gestion de projet
techniques de gestion de services publics (alimentation en eau potable, assainissement, délégation de service public)
techniques de production et de traitement des données statistiques
techniques économétriques
techniques managériales
techniques statistiques en sondage, collecte et traitement des données
technologie de l'information et de la communication
textes de référence de la coopération internationale
traitement des données, notamment géographiques
contexte politique, économique et social, français et européen
dispositifs de formation de l'enseignement agricole
fonctionnement des institutions publiques nationales et européennes
règles gouvernant la commande publique et modalités de rédaction de cahier des charges
sociologie des organisations, comportements des individus

Note du secrétaire général aux organisations syndicales

30 novembre 2012

LES MISSIONS

DU MINISTERE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORET

Le Gouvernement s'est fixé une nouvelle ambition pour une action publique plus cohérente et plus efficace, inscrite dans un cadre respectueux de la trajectoire de redressement des finances publiques. Il s'agit de clarifier le rôle de chacun des acteurs de l'action publique. A ce titre, la nouvelle étape de décentralisation doit renforcer la lisibilité et l'efficacité de l'action publique.

La volonté du ministre de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt d'une concertation avec les organisations syndicales sur les missions du ministère s'inscrit dans ce processus.

Le contexte

Le ministère exerce ses missions selon cinq axes : l'agriculture, l'agroalimentaire et les agro-industries, la forêt, l'alimentation et l'enseignement. Dans ces domaines l'Etat a un rôle majeur à jouer.

Outre le projet de modernisation de l'action publique et notamment son volet sur la décentralisation, la réforme de la Politique Agricole Commune dont les travaux sont engagés, la préparation de la loi d'avenir pour l'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt, qui concernera tous les domaines d'activité du MAAF, et les travaux sur la refondation de l'Ecole Publique dans lesquels le MAAF est directement impliqué, sont autant d'éléments de contexte à prendre en considération.

Les principaux axes de travail

Aucune piste ne doit être écartée dans le questionnement sur les missions :

- D'abord il s'agit de préciser les missions qui émergent ou se développent pour accompagner les évolutions dans les domaines des politiques de l'agriculture, de l'alimentation, de l'agroalimentaire et de la forêt. A cet égard, le document annexé peut constituer un support de réflexion sur les enjeux et les rôles sur lesquels l'Etat est attendu en priorité.
- Quelles sont les missions sur lesquelles l'accent doit plus particulièrement porter et sous quelle forme ?
- Certaines missions peuvent-elles être exercées par d'autres acteurs, notamment les collectivités ou faire l'objet d'une délégation même partielle, en prenant les dispositions appropriées pour en assurer le contrôle ?
- Peut-on imaginer sur certaines missions une autre répartition des responsabilités entre niveaux national, régional et départemental, ou rechercher dans certaines situations des formes mieux adaptées de mutualisation ?

Corrélativement, il convient de déterminer les dispositions à prendre en matière de gestion de ressources humaines pour accompagner les évolutions.

ANNEXE

L'agriculture, l'agroalimentaire, l'alimentation, la forêt : de forts enjeux économiques

L'agriculture et l'agroalimentaire, premier secteur économique en France avec 240 milliards d'euros de chiffre d'affaires, a enregistré le premier excédent commercial en 2011. Il s'agit d'un secteur de leadership : France, première puissance agricole européenne, deuxième derrière l'Allemagne en Europe pour l'agroalimentaire, quatrième exportateur mondial derrière Etats-Unis, Allemagne et Pays-Bas.

La France dispose du troisième massif forestier européen. La filière bois, qui représente 50 milliards de chiffre d'affaires et près de 300 000 emplois, est pourtant déficitaire de 6 milliards d'euros.

L'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt s'appuient sur un riche patrimoine naturel, économique et culturel, qu'il convient de mieux valoriser et faire fructifier : forêt / bois, diversité des cultures et productions agricoles et agroalimentaires, savoir-faire liés aux terroirs...

Ces secteurs ont vocation à s'inscrire au cœur de la bataille pour l'emploi. Ils proposent en effet des emplois localisés, aux savoir-faire reconnus, fortement ancrés dans les territoires, avec un lien souvent très fort entre la production agricole et forestière des régions et les industries agroalimentaires et du bois qui transforment ces produits.

L'agriculture, l'agroalimentaire et la forêt doivent donc, grâce à ces nombreux atouts, figurer au **premier rang de la stratégie du gouvernement pour la croissance et l'emploi, la recherche et l'innovation, le redressement productif et la reconquête des marchés**, intérieurs et à l'international.

Les menaces sur ce leadership, les particularités du secteur (volatilité des prix, aléas climatiques ou sanitaires...) et une concurrence internationale accrue rendent encore plus nécessaire un soutien fort et spécifique de la puissance publique pour conserver et reconquérir la place de la France comme puissance agricole, industrielle et exportatrice de produits agricoles et agroalimentaires.

L'agriculture, l'agroalimentaire, l'alimentation, la forêt: de forts enjeux sociétaux

L'agriculture, l'agroalimentaire, l'alimentation et la forêt sont à la croisée de multiples enjeux sociétaux, qui sous-tendent les missions et politiques publiques dans ce domaine :

- un enjeu de justice sociale : une alimentation de qualité pour tous ;
- un enjeu de santé publique : qualité sanitaire des productions animales et végétales, de l'alimentation et enjeux nutritionnels ;
- un enjeu social et territorial : secteur fortement pourvoyeur d'emplois peu délocalisables, dans les bassins ruraux, qui participe à l'aménagement du territoire, en s'appuyant notamment sur un enseignement agricole dont la qualité et la réussite sont reconnues ;
- un enjeu sociétal et culturel : le modèle alimentaire français fait partie intégrante du modèle culturel et sociétal français, la gastronomie et l'art de vivre à la française sont fortement liés à l'image de la France à l'international ;
- un enjeu environnemental et énergétique : des modèles de production agricoles à revoir pour mieux respecter l'environnement et faire de la transition écologique une opportunité et une source de compétitivité ; une gestion forestière garante de la préservation de la biodiversité, de la séquestration du carbone et une production durable de biomasse pour répondre aux enjeux énergétiques.
- un enjeu d'éducation et de formation : anticiper les mutations du monde rural en formant sa jeunesse à être acteur du changement dans la société et les métiers de demain; accompagner les adultes par la formation professionnelle pour l'acquisition des compétences nécessaires aux mutations.

L'agriculture, l'agroalimentaire et l'alimentation : un fort enjeu communautaire

Qu'il s'agisse du soutien public à l'agriculture et indirectement à l'agroalimentaire au travers de la régularité des approvisionnements ou des réglementations dans le secteur sanitaire, les politiques nationales dans ces domaines sont très largement déterminés par la réglementation communautaire directement applicable (PAC) ou nécessitant une transposition nationale (directives sanitaires).

L'Etat a un rôle d'influence à jouer au-delà de son rôle dans la négociation communautaire, la définition de la position française ou la mise en œuvre des textes de la PAC, par ailleurs soumis à la vigilance de la Commission européenne.

La prise en compte de ces enjeux nécessite de clarifier les priorités d'action de la puissance publique

Les politiques publiques mises en œuvre par le Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt et le Ministère délégué à l'agroalimentaire ont vocation à servir les objectifs suivants dans un cadre ministériel refondé :

- Encourager de nouveaux modèles de production agricole, forestier et industriel qui créent davantage de valeur ajoutée et d'emplois sur le sol français, tout en étant plus respectueux de l'environnement, et impulsent des dynamiques locales sur l'ensemble du territoire ;
- Réaffirmer la nécessité d'assurer la sécurité sanitaire des aliments, la santé animale et végétale et le bien être des animaux sur le territoire français et à l'export, et, plus largement, affirmer une politique nationale d'alimentation porteuse de justice sociale (qualité abordable pour tous) et qui s'inscrit dans une politique de santé publique ; cette politique doit intégrer de façon proportionnée les fondamentaux de l'analyse de risques (évaluation scientifique, gestion des contrôles officiels et transparence de l'action de l'Etat pour mieux protéger les citoyens et assurer la confiance nécessaire) ;
- Améliorer la compétitivité de la production, notamment par la recherche et l'innovation, et soutenir les exportations, reconquérir les parts de marché à l'international et sur le marché national pour les produits agricoles, les produits agroalimentaires et les produits de la forêt ;
- Favoriser l'insertion scolaire, sociale et professionnelle des jeunes et des adultes en formation continue grâce à un enseignement agricole d'excellence implanté dans tous les territoires.

La mise en œuvre de ces priorités nécessite un Etat stratège et régalien, qui, dans un contexte de restriction des moyens se recentre sur les missions qu'il est le seul légitime à assurer, d'autant plus que ces politiques publiques s'inscrivent dans un cadre communautaire qu'il revient à l'Etat de négocier puis de traduire.

Un Etat stratège :

En premier lieu, le changement de modèle de production nécessite par nature une appropriation et une mise en œuvre par les agriculteurs, les forestiers et les industriels.

L'Etat stratège, pour développer la compétitivité des secteurs agricole, agroalimentaire et forestier doit avoir la capacité de piloter les outils nécessaires au renforcement de cette compétitivité : qualité, signes de qualité, sécurité sanitaire, innovation, soutien à l'export, financements. Dans ce cadre, il lui revient de concevoir ces outils et le cadre général de pilotage.

Pour reconquérir les marchés nationaux et internationaux, l'Etat doit amener les filières à définir des stratégies concertées et des priorités.

Il doit renforcer son rôle de conception et de pilotage de la politique nationale d'alimentation, pour assurer l'accès d'une alimentation de qualité pour tous.

L'approche économique de ces secteurs doit être renforcée ce qui nécessite le développement de capacités d'analyse stratégique, la conception d'outils pour :

- **améliorer la compétitivité et la qualité de la production et le soutien aux exportations**
- **favoriser l'organisation des filières de production ;**
- **faire face aux aléas climatiques, économiques ou sanitaires.**

Elle nécessite aussi un accompagnement dans la durée des acteurs économiques du secteur agroalimentaire, de la définition d'une stratégie à sa mise en œuvre, en lien avec les régions.

Pour ce faire, la puissance publique pourra s'appuyer notamment sur la Banque Publique d'Investissement, qui devra développer une expertise filière et des outils adaptés aux spécificités sectorielles, et également sur ses opérateurs, capables de conforter les exportateurs de façon opérationnelle, efficace et lisible.

Un Etat régalien :

Il revient au ministère dans son rôle régalien d'assurer la sécurité sanitaire des aliments : pour cela l'administration centrale doit organiser le contrôle sanitaire de la fourche à la fourchette, en s'appuyant sur sa connaissance des spécificités des productions agricoles et agroalimentaires et sur le pilotage d'équipes dédiées à la sécurité sanitaire sur le terrain.

Les questions de sécurité sanitaire sont par essence régaliennes et l'Etat doit conserver sa capacité de réactivité et d'arbitre impartial. La surveillance sanitaire du territoire, la santé, la sécurité sanitaire et la protection des animaux, la sécurité sanitaire des denrées, la gestion des foyers de maladie des domaines animal et végétal, le contrôle des produits échangés sont autant de missions qui relèvent de l'Etat.

La distinction doit être assurée entre évaluation et gestion du risque. L'évaluation du risque c'est-à-dire de la partie scientifique du dispositif, est assurée essentiellement par l'ANSES. La réforme qui a conduit à la création de cette agence a permis d'asseoir son efficacité et sa crédibilité en France et à l'étranger. S'agissant de la gestion du risque, le rôle de l'Etat, qui doit en toute hypothèse être le garant du résultat peut être de « faire » ou « faire faire » selon les cas.

L'Etat doit exercer ses missions régaliennes pour assurer la préservation de la ressource forestière et la prévention des risques naturels (incendies de forêt...).

L'Etat doit accomplir sa mission d'éducation et de formation : l'enseignement agricole, technique et supérieur, la formation professionnelle, la recherche et le développement sont fondamentaux pour faire émerger de nouveaux modèles économiques et écologiques, améliorer la sécurité sanitaire, accompagner les démarches qualité, la compétitivité des filières et la reconquête des marchés. Partie prenante du pacte éducatif souhaité par le Président de la République, l'enseignement agricole s'inscrira dans les choix gouvernementaux en matière d'éducation et de formation, pour la refondation de l'école. Il prendra toute sa part dans le système éducatif, s'appuyant sur ses spécificités qui ont été les marqueurs de ces performances.

Glossaire

ANSES :	Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail
ASP :	Agence de Services et de Paiement
CASDAR :	Compte d'affectation spéciale pour le développement agricole rural
CFPPA :	Centre de Formation Professionnelle et de Promotion Agricole
DDCSPP :	Direction Départementale de la Cohésion Sociale et de la Protection des Populations
DDI :	Direction Départementale Interministérielle
DDT :	Direction Départemental des Territoires
DGAL :	Direction Générale de l'Alimentation (au sein du MAAF)
DGER :	Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche (au sein du MAAF)
DGPAAT :	Direction Générale des Politiques Agricole, Agroalimentaire et des Territoires (au sein du MAAF)
DIRM :	Direction Interrégionales de la Mer
DPMA :	Direction des Pêches Maritimes et de l'Aquaculture (désormais rattachée au MEDDE)
DREAL :	Direction Régionale de l'Environnement, de l'Aménagement et du Logement
DR Formco :	Délégué régional formation continue
ENITA :	Ecole nationale d'ingénieurs des travaux agricoles
ENSA :	Ecole nationale de sciences agronomiques
EPLEFPA :	Etablissement public local d'enseignement et de formation professionnels agricoles
FAM :	France Agri Mer
FOAD :	Formation organisée à distance
GPEC :	Gestion Prévisionnelle des Emplois et des Compétences
IAA :	Industries agro-alimentaires
IAE :	Ingénieurs de l'agriculture et de l'environnement
IFREMER :	Institut Français de Recherche pour l'Exploitation de la Mer
IGAPS :	Ingénieurs et inspecteurs généraux chargés de l'appui aux personnes et aux structures
IPEF :	Ingénieurs des ponts, des eaux et forêts
IRSTEA :	Institut national de Recherche en Sciences et Technologies pour l'Environnement et l'Agriculture (ex CEMAGREF)
ITA :	Ingénieurs des travaux agricoles

MAAF :	Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (décret n° 2012-779 du 24 mai 2012)
MAAPRAT :	Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du Territoire (appellation du 14 novembre 2010 au 16 mai 2012)
MEDDE :	Ministère de l'Ecologie, du Développement Durable et de l'Energie
MPEGPRHOMM :	Mission du Pilotage de l'Emploi, de la Gestion Prévisionnelle des Ressources Humaines et de l'Observatoire des Missions et des métiers (service du SRH/SG/MAAF)
ONF :	Office National des Forêts
OPA :	Organismes professionnels agricoles
RIME :	Répertoire Interministériel des Métiers
RAPS :	Réseau d'Appui aux Personnes et aux Structures
RMM :	Répertoire Ministériel des Métiers du MAAF
SEA :	Service de l'Economie Agricole (service au sein des DDT)
SG- SRH :	Service des Ressources Humaines du secrétariat général du MAAF
SG- SM :	Service de Modernisation du secrétariat général du MAAF
SIG :	Système d'information géographique
SRAL :	Service Régional de l'Alimentation (service au sein des DRAAF)
SSP :	Service de la Statistique et de la Prospective du MAAF

Bibliographie

1- Bibliographie générale

Rapports CGAAER

- La place des corps d'ingénieurs ITPE - IAE - ITM - ITGCE dans les services de l'Etat - mars 2011
- La mutualisation des fonctions supports dans les EPLEFPA - juin 2011
- Adéquation « Emploi- Formation » dans la filière « Forêt » - décembre 2010
- Propositions pour le tronc commun de la formation des IPEF - octobre 2010
- Les licences professionnelles - septembre 2010
- Demande professionnelle et préparation à l'emploi dans le secteur de l'industrie alimentaire - juin 2010
- Les métiers de la croissance verte - décembre 2009

Cahiers thématiques AAER (Alimentation, Agriculture, Espaces Ruraux)

- Cahier vol 12 : L'alimentation dans tous ses états : paradoxes et enjeux pour le 21ème siècle
- Cahier vol 11 : OGM : organismes génétiquement modifiés
- Cahier vol 14 : Biomasse-énergie-climat : de la photosynthèse à la bio-économie

Lettre mensuelle du CGAAER (Alimentation, Agriculture, Espaces Ruraux)

- Lettre n°71 : Les grands axes de la politique ministérielle présentés aux membres du CGAAER
- Lettre n°64 : La forêt en chiffres
- Lettre n°63 : Biodiversité
- Lettre n°61 : Energie en mer : la pêche en TEP
- Lettre n°60 : La filière bovine française
- Lettre n°58 : L'emploi des seniors
- Lettre n°55 : Plan d'adéquation pour les métiers de la croissance verte
- Lettre n°53 : L'enseignement agricole
- Lettre n°51 : Les chambres d'agriculture – la réforme
- Lettre n°50 : Les chambres d'agriculture aujourd'hui ; un panorama contrasté
- Lettre n°42 : Les métiers de la croissance verte
- Lettre n°41 : Sécurité sanitaire aux frontières
- Lettre n°40 : Pauvreté, précarité, solidarité, solidarité en milieu rural
- Lettre n°39 : L'audit
- Lettre n°39 : L'alimentation

Réglementation

- Décret n° 2012-779 du 24 mai 2012 relatif aux attributions du ministre de l'agriculture et de l'agroalimentaire
- Décret n° 2012-772 du 24 mai 2012 relatif aux attributions du ministre de l'écologie, du développement durable et de l'énergie

Notes de service du MAAPRAT

- Décret n° 2010-429 du 29 avril 2010 relatif à l'organisation et aux missions des directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
- Décret n° 2010-1582 du 17 décembre 2010 relatif à l'organisation et aux missions des services de l'Etat dans les départements et les régions d'outre-mer, à Mayotte et à Saint-Pierre-et-Miquelon
- Note de service du SG/SRH/SDDPRS/N2008-1226 du 08 octobre 2008 portant sur la mise en oeuvre des modalités de formation professionnelle tout au long de la vie (FPTLV) dans les services du ministère de l'agriculture et de la pêche
- Note de service du SG/SRH/SDDPRS/N2011-1161 en date du 05 octobre 2011 portant sur l'orientation pour la formation continue des personnels en 2012-2013-2014

Ouvrages

- CEP, « Le monde agricole en tendances, un portrait social prospectif des agriculteurs », MAAF / SSP / CEP, février 2012
- HERVIEU Bertrand (dir.), « Les mondes agricoles en politique. De la fin des paysans au retour de la question agricole », (avec François Purseigle, Nonna Mayer, Jacques Rémy), Presses de Sciences Po, 2010
- LE BOTERF Guy, « Développer les compétences au travail », (ouv. Coll, direction Dominique Bouteiller et Lucie Morin), HEC Montréal, 2009
- LE BOTERF Guy, « Repenser la compétence », Les Editions d'Organisation, 2008, 2ème édition, 2010
- LE BOTERF Guy, « Professionnaliser », Les Editions d'Organisation, 6ème édition 2010
- LE BOTERF Guy, « Formation des adultes et individualisation », (ouvrage collectif, coord. Robert Ouaknine), L'Harmattan, 2005
- LE BOTERF Guy, « Travailler efficacement en réseau : une compétence collective », Les Éditions d'Organisation, 2004, 2ième édition 2008
- LE BOTERF Guy, « Transmettre en éducation, formation et organisation », (ouv. Coll, direction J.C. Ruano-Burba), Demos, 2003
- LE BOTERF Guy, « Construire les compétences individuelles et collectives », Les Editions d'organisation, 2000, 5ème édition 2010
- VAILLANCOURT Yves, LECLERC Philippe, « Vers un Etat stratège de la société civile », CRISES-LAREPPS- UQAM, 2008

Rapports

- Commissariat général au plan, « Regards prospectifs sur l'Etat stratège », 20 janvier 2005
- IGA, IGF, IGAS, « Rapport sur le bilan de la RGPP et conditions de réussite d'une nouvelle politique de réforme de l'Etat », septembre 2012
- Ministère de l'Agroalimentaire, de l'Agriculture et de la Forêt, Bilan social 2012,, septembre 2012
- Ministère de l'Équipement, « Vers un modèle français d'Etat régulateur ? Une approche par les instruments d'action publique », Coutard Olivier, Gueranger David, Poupeau François-Mathieu, La documentation française, ministère de l'Équipement, laboratoire Techniques, territoires et Sociétés, synthèse, 2007
- Sénat, « Les agences en matière de sécurité sanitaire : de la réactivité à la stratégie », Bricq Nicole. rapport d'information du Sénat n°355 (2006-2007) déposé le 27 juin 2007

Articles

- AGHION Philippe, CAGE Julia, « Le retour de l'Etat régulateur », Le Monde, 05 juillet 2010
- CHEVALLIER Jacques, « L'Etat régulateur », RFAP, 2004/3, n° 111
- LE GALÈS Patrick, « Recomposition de l'Etat et territoire : l'Etat régulateur, une révolution bureaucratique en marche », Colloque de l'AFSP, septembre 2005
- EYMERI Jean-Michel, « Stratège, régulateur, ou autre ? Quel État à l'ère du soft power ? », Le Banquet, n°23, 2006/1
- BEZES Philippe, « Le modèle de l'Etat stratège : genèse d'une forme organisationnelle dans l'administration française », sociologie du travail, 47 (2005), 431-450

Etudes OMM : <http://agriculture.gouv.fr/Les-etudes-de-l-OMM>

- La filière « animation, pilotage, gestion et coordination des services en administration centrale et en services déconcentrés » (juin 2012)
- Les métiers de la fonction ressources humaines (décembre 2011)
- Perspectives de mobilité des enseignants (octobre 2011)
- Comment promouvoir l'évolution des métiers des personnels du ministère (MAAPRAT) pour une agriculture durable ? (janvier 2011)
- Référentiel professionnel de direction d'EPLEFPA (janvier 2011)
- Les métiers de l'économie agricole (octobre 2010)
- Les métiers du MAAP dans le champ communautaire (août 2010)
- Gestion financière, budgétaire et comptable (juillet 2010)
- Répertoire des métiers du MAAP : les métiers de l'eau (février 2010)
- Les enseignants et la société de la connaissance (novembre 2009)
- Parcours professionnels des attachés d'administration (août 2009)
- Répertoire des métiers du MAAP : agriculture et biodiversité (juin 2009)
- Parcours professionnels des personnels de catégorie B - filière technique (mai 2009)
- Vers un répertoire ministériel des métiers (avril 2009)
- Référents DGAL national et régional (novembre 2008)
- Les métiers des technologies de l'information et de la communication en EPLEFPA (septembre 2008)
- Création des DDEA (juin 2008)
- Production et valorisation des données (mai 2008)
- Diversification des parcours d'enseignants (novembre 2007)
- Contrôle et inspection (novembre 2007)
- Métiers de la recherche en interface avec les politiques publiques (octobre 2007)
- Les métiers de la forêt et des milieux naturels (novembre 2005)

Sites internet

- <http://agriculture.gouv.fr/Bilan-social> : bilan social du MAAF
- <http://agriculture.gouv.fr/thematiques>

Cette rubrique donne accès aux informations relatives à l'ensemble des politiques sectorielles du ministère en charge de l'agriculture. Vous y trouverez à la fois des données générales destinées à l'information du public, et d'autres contenus techniques ou législatifs mis à la disposition des professionnels.

- <http://www.agreste.agriculture.gouv.fr/>
- <http://agriculture.gouv.fr/centre-d-etudes-et-de-prospective>

Au sein du Service de la Statistique et de la Prospective (SSP), le centre d'étude et de prospective (CEP) élabore et diffuse régulièrement des études économiques et prospectives, des évaluations, des diagnostics conjoncturels, ainsi que des prévisions à court terme. Le CEP développe des réflexions stratégiques au vu des évolutions observées (rôle d'alerte, d'initiative et de proposition au sein du MAAF).

- www.formco.agriculture.gouv.fr site internet du bureau de la formation continue du MAAF
- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/> site internet du MEDDE
- <http://agriculture.gouv.fr/omm>

L'Observatoire des missions et des métiers est un organisme de veille et de prospective chargé de l'analyse des missions, des métiers et des compétences du ministère en charge de l'agriculture et qui contribue à la gestion prévisionnelle des emplois et des compétences de celui-ci.

- <http://agriculture.gouv.fr/le-conseil-general>

Le conseil général de l'alimentation, de l'agriculture et des espaces ruraux (CGAAER)

2 - bibliographie thématique

a - sécurité sanitaire – délégation de service public et contrôle de second niveau

Notes de service

- NS DGAL/MUS 2010-0171 du 09 août 2010 portant sur l'organisation de la préparation des plans d'intervention sanitaire en santé animale et santé végétale.
- NS DGAL/SDSSA/SDPPST/N2008-8212 du 12 août 2008 : Modalités de reconnaissance d'organismes habilités à effectuer la formation des personnels d'abattoirs de volailles ou de lagomorphes pour le contrôle ante mortem des animaux, le retrait de carcasses manifestement impropres à la consommation humaine et le tri des sous-produits.
- NS DGAL/SDSSA/SDSPA/N2011-8130 du 14 juin 2011 : Modification de la note de service DGAL/SDSSA/ N2009-8283 du 13 octobre 2009 relative aux modalités de contrôle officiel de la traçabilité bovine en abattoir.
- NS DGAL/MAPP/N2011-8173 du 20 juillet 2011 : orientations générales des missions du programme 206 « sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation » et priorité d'actions 2012.

Textes réglementaires

- Code rural et de la pêche maritime : articles L231-1 à L23-6
- Titre III : Qualité nutritionnelle et sécurité sanitaire des aliments
- Chapitre préliminaire : La politique publique de l'alimentation (articles L230-1 à L230-6)
- Chapitre Ier : Dispositions générales relatives au contrôle sanitaire
- Section 1 : Inspection sanitaire et qualitative. (articles L231-1 à L231-3)
- Section 2 : Délégation des tâches de contrôle (articles L231-4 à L231-4-1)
- Section 3 : Mesures d'exécution. (articles L231-5 à L231-6)

Etudes OMM

- Les métiers du contrôle et de l'inspection, MAP- OMM 2007, Bec J., Cros, A, Granier F. et Renault J.J.

Rapports CGAAER

- Mission d'audit de modernisation : Rapport sur l'inspection sanitaire en abattoirs, mars 2007.
- Rapport : Evaluation prospective de l'état financier et sanitaire des abattoirs en France, mars 2010.
- Rapport : La visite sanitaire bovine : perception et attentes. Pistes d'évolution, juillet 2010.

Commission européenne - Direction générale de la santé et des consommateurs

Direction F - Office alimentaire et vétérinaire

- Rapport d'un audit spécifique effectué en France du 14 au 25 juin 2010 afin d'évaluer la mise en oeuvre des contrôles portant sur la traçabilité de la viande bovine et des produits à base de viande bovine dans le cadre d'un audit général – ec.europa.eu/food/fvo/act_getPDF.cfm?PDF_ID=8546

Articles de presse spécialisée

- APCA : bulletin d'information rapides n° 941 20 mai 2011.
- Article iso management systems : mai- juin 2008 : a série iso 22000 : des normes mondiales pour la sécurité des chaînes logistiques alimentaires.
- Entretien avec Bernard Bouillot, vétérinaire en Aveyron : Santé animale : Vétérinaires en souffrance <http://www.laterre.fr/> 7 octobre 2010.

Articles de revues spécialisées

- ALAM Thomas, « Crises, acteurs politiques et changement institutionnel : un nouveau système de gestion des risques alimentaires en Grande-Bretagne ? », Revue Internationale de Politique Comparée, vol. 10, n°2, 2003, p. 219-231
- BENAMOUZIG Daniel, BESANÇON Julien, « Les agences : de nouvelles administrations publiques ? », in Olivier Borraz, Virginie Guiraudon, (dir.) : Politiques publiques. 1. La France dans la gouvernance européenne, Paris, Sciences Po Les Presses, 2008, pp. 283-307
- BENAMOUZIG Daniel, BESANÇON Julien, « Administrer un monde incertain : les nouvelles bureaucraties techniques. Le cas des agences sanitaires », Sociologie du Travail, Novembre 2005, vol. 47, n° 3, pp. 301-322
- BONNAUD Laure, COPPALLE Jérôme, « La production de la sécurité sanitaire au quotidien : l'inspection des services vétérinaires en abattoir », Sociologie du Travail. 2008, 50 (1) : 15-30
- BONNAUD Laure, « Au nom de la loi et de la technique : l'évolution de la figure de l'inspecteur des installations classées depuis les années 1970 », Politix. 2005, 24 (69 numéro spécial : Etrangers : la mise à l'écart) : 131-161
- BUTON François, « De l'expertise scientifique à l'intelligence épidémiologique : l'activité de veille sanitaire », Genèses. Sciences sociales et histoire, 65, 2006 : 71-91

Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement, 90 (4) :

- ALAM Thomas, « La vache folle et les vétérinaires. Récit d'une victoire inattendue et paradoxale sur le terrain de la sécurité sanitaire des aliments », 373-398
- BONNAUD Laure, COPPALLE Jérôme, « Les inspecteurs vétérinaires face aux normes privées », 399-422
- FRITSCH Philippe, « Un corps évolutif : les inspecteurs de la santé publique vétérinaire », 423-448
- MULLER Séverin, « Un ordre sanitaire non négociable ? Les habiletés relationnelles des techniciens vétérinaires », 449-472
- MULLER Séverin, « Introduction - Effets des politiques de santé publique sur la profession vétérinaire ? », revue d'Etudes en Agriculture et Environnement, 90 (4), 365-371

Autres

- Les États généraux du sanitaire Janvier/septembre 2010 – Dossier des participants.
<http://agriculture.gouv.fr/etats-generaux-du-sanitaire>.
- Projet de protocole cadre 2 février 2011 relatif aux conditions de mise en œuvre de l'inspection sanitaire dans les abattoirs d'animaux de la boucherie.
- Les 27 ème entretiens du greffier : l'analyse de risque dans les contrôles officiels en matière de sécurité sanitaire des aliments : quels enjeux pour demain ?
http://aigref.portail-gref.org/upload/documents/2008321141818_EntretiensGREF27.pdf
- DGAL : rapport d'activité 2009- 2010 - <http://agriculture.gouv.fr/Rapport-d-activite-2009-2010-de-la>

Ouvrages

- BONNAUD Laure, COPPALLE Jérôme, « Qui contrôle ce que nous mangeons », Editions Ellipses, 2011
- MULLER Séverin, « À l'abattoir », Séverin Muller, MSH, Quae, coll. « Natures sociales », juin 2008

Sites internet

- <http://www.raestud.eu/accueil.php>
site internet de la Revue d'Etudes en Agriculture et Environnement
- <http://agriculture.gouv.fr/securite-sanitaire>
site internet du MAAF (sécurité sanitaire)
- <http://www.anses.fr/>
site de l'Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail (Anses)

b - suivi des filières – cas de la filière lait

1- généralités sur l'économie agricole des filières

Revues

- Agreste cahiers n°3 juillet 2003 : 30 ans de PAC : plus de grandes cultures, moins de fourrages, autant de disparités géographiques
- Agreste, primeur, n°272 décembre 2011 : les productions se concentrent dans les exploitations spécialisées
- Agreste, primeur, n°259 avril 2011 le bilan de santé de la pac : une redistribution des aides en faveur des élevages d'herbivores
- Agreste Bretagne Avril 2011-1 : bilan agricole 2010
- CEP, Analyse n°31, juin 2011 : diversités du monde agricole
- CEP, Analyse n°32, juillet 2011 : les organisations interprofessionnelles : un outil répandu de gestion des filières
- CEP, veille n°36, juillet 2011 : les interventions publiques en agriculture : repenser le lien entre régulation sectorielle et dynamique territoriale - « Les coopératives agricoles : un modèle d'organisation économique des producteurs », Analyse n° 36 - novembre 2011

Ouvrages

- AUBERT Francis (dir), Politiques agricoles et territoires, (avec Bertrand Schmitt, Vincent Piveteau), éditeur L'Harmattan, 2009, 224 p.
- HERVIEU Bertrand et alii (dir.), « Les mondes agricoles en politique », coll. Fait politique, éd. Presses de Sciences-Po, 2010, 450 p. - voir Chapitre 13 : La politique agricole commune est-elle territoriale ? Marielle Berriet-Sollic, Aurélie Trouvé

2 - La filière lait

Rapports

- Autorité de la concurrence : Avis n° 09-A-48 du 2 octobre 2009 relatif au fonctionnement du secteur laitier, (AC-commission permanente), <http://www.autoritedelaconcurrence.fr/pdf/avis/09a48.pdf>
- INRA : Les journées 3R : une volonté commune de l'Inra et de l'Institut de l'Élevage de mise à disposition des résultats des derniers travaux de recherche entrepris dans les différents secteurs de l'élevage des ruminants et sur leurs produits - <http://www.journees3r.fr/>
- Sénat : Le rapport d'information n° 73 (2009-2010) du 30 octobre 2009 : Filière laitière : à la recherche d'une nouvelle régulation, fait au nom de la commission de l'Économie, du Développement durable et de l'Aménagement du territoire est en ligne sur le site du Sénat.
<http://www.senat.fr/notice-rapport/2009/r09-073-notice.html>

Article de revues spécialisées

- CNIEL : Lait biologique en France : Collecte, fabrications et commercialisation, Année 2010, CNIEL
- CNIEL : <http://infos.cniel.com/actualite/bio-un-outil-pour-anticiper-les-volumes-de-production.html>

Sites internet

- <http://www.franceagrimer.fr/Lait>
- <http://www.cniel.com/>

c - Agro-environnement : réduction des pollutions azotées

Réglementation

- Décret n° 2011-1257 du 10 octobre 2011 relatif aux programmes d'actions à mettre en œuvre en vue de la protection des eaux contre la pollution par les nitrates d'origine agricole, JORF n°0236 du 11 octobre 2011
- Arrêté du 19 décembre 2011 relatif au programme d'actions national à mettre en œuvre dans les zones vulnérables afin de réduire la pollution des eaux par les nitrates d'origine agricole, JORF n°0295 du 21 décembre 2011
- Arrêté du 20 décembre 2011 portant composition, organisation et fonctionnement du groupe régional d'expertise « nitrates » pour le programme d'actions à mettre en œuvre dans les zones vulnérables afin de réduire la pollution des eaux par les nitrates d'origine agricole, JORF n°0295 du 21 décembre 2011
- MEDDTL : Evaluation environnementale du programme d'action national relatif à l'application de la directive nitrates, juillet 2011

Articles de revues spécialisées

- Actu-Environnement.com : « Pollution par les nitrates agricoles : le programme d'action national est publié », Article publié le 21 décembre 2011, Laurent Radisson
- CEP : « Défis et leviers pour une agriculture durable », NESE n° 35, octobre 2011, pp. 109-123

d - La filière forêt-bois

- MAAPRAT : Feuille de route pour l'accomplissement des missions forestières en services déconcentrés (2012-2016), 16 décembre 2011
Agreste : Mémento - filière Forêt - Bois - édition 2012
- Pour la forêt publique - <http://www.onf.fr/>
Contrat d'objectifs et de performance Etat-ONF-FNCOFOR (2012-2016)
- Pour la forêt privée - <http://www.foretpriveefrancaise.com/>
Contrat d'objectifs CNPF (2012-2016)
Compte rendu d'activités 2011 du CNPF
CEP - L'agroforesterie en France : intérêts et enjeux, Analyse n° 37 - janvier 2012

e - Gestion des crises : exemple du sanitaire

Réglementation

- Règlement (CE) N° 854/2004 du Parlement européen et du Conseil en date du 29 avril 2004, fixant les règles spécifiques d'organisation des contrôles officiels concernant les produits d'origine animale destinés à la consommation humaine

Notes de service

- NS CAB/MD/N2011-0011 DGAL/MUS/N2011-8250 du 29 novembre 2011 : Rôle des DRAAF, DIRM, DD(CS)PP, DDT(M), DAAF et DM dans la préparation opérationnelle et la gestion des crises relevant des compétences du ministre en charge de l'agriculture et de l'alimentation dans les domaines de la défense, de la sécurité nationale, de la protection des populations et du maintien de la continuité de la vie de la Nation
- NS DGAL/MUS/N2010-8230 du 9 août 2010 : Organisation de la préparation des plans d'intervention sanitaire en santé animale et santé végétale
- NS CAB/MD/N2010-0001 du 02 février 2010 : Organisation de la défense et de la sécurité nationale dans le secteur de compétence du ministère chargé de l'agriculture
- NS DGAL/SDPPST/N2008-8192 SG/SRH/SDMEC/N2008-1174 du 28 juillet 2008 : La présente note précise les fonctions accomplies par des agents spécialisés dans un domaine donné et les modalités de gestion de ces agents

Rapports

- Rapport du groupe de travail « alimentation, agriculture, vie dans les territoires ruraux » du Comité directeur pour la gestion de la phase post-accidentelle d'un accident nucléaire ou d'une situation radiologique (CODIRPA) pilote par l'Autorité de sûreté nucléaire (ASN) établi par François DURAND, inspecteur général de la santé publique vétérinaire, septembre 2010, CGAAER n° 1136
- Rapport sur la contamination d'élevages par les PCB dans le département de la Loire (2008-2010) : les dommages et leur réparation établi par François Durand, inspecteur général de la santé publique vétérinaire, mai 2010, CGAAER n°1967
- Rapport de la mission d'évaluation et d'expertise de la veille sanitaire en France (Jean-François Girard, Françoise Lalande, Louis-Rachid Salmi, Stéphane Le Bouler, Laetitia Delannoy), Ministère de la Santé, Août 2006
- Rapport DGAL 2009-2010 : Gestion des crises et de la délinquance sanitaires, Enquêtes, non-conformités, alerte sanitaire, contrefaçons, plans d'urgence...
- Rapport CGAAER « Audit des plans d'urgence contre les épizooties majeures : guide d'auto évaluation, à l'usage des responsables de services déconcentrés », Mars 2009, établi par Pierre BOUTET, CGAAER

Autres

- Etude OMM, « Personnes ressources et référents au service des politiques de santé publique vétérinaire », 2008
- LAGADEC Patrick, « La gestion des crises outils de réflexion à l'usage des décideurs », édition MCGRAW-HILL, mars 1991

f - Les ressources halieutiques

- Décret n° 2012-219 du 16 février 2012 relatif à la stratégie nationale pour la mer et le littoral et aux documents stratégiques de façade

Les rapport annuels de l'Ifremer

- <http://wwz.ifremer.fr/institut/L-institut/Documents-de-reference/Rapports-Annuels>
- Le contrat quadriennal Etat-Ifremer 2009-2012
- <http://wwz.ifremer.fr/institut/L-institut/Documents-de-reference/Contrat-quadiennal>

Sites internet

- <http://www.fao.org/fishery/topic/2681/fr>
- <http://www.legrenelle-environnement.fr/-Le-Grenelle-de-la-Mer-.html>
- <http://www.outre-mer.gouv.fr/>
- <http://www.aires-marines.fr/>
- <http://wwz.ifremer.fr/institut>

g -Agriculture durable pour l'exploitation agricole

- <http://www.developpement-durable.gouv.fr/L-agriculture-durable-des.html>
- <http://agriculture.gouv.fr/trophees-agriculture-durable>
- www.fnlon.org : Fédération Nationale de Lutttes contre les Organismes Nuisibles
- CEP - « Défis et leviers pour une agriculture durable », NESE n° 35, octobre 2011,

h -Agro-environnement (certification environnementale, MAE, gestion de la ressource en eau)

- Agreste : « L'évaluation de la politique de soutien a l'agroenvironnement », Laurent BARBUT et Jean-François BASCHET, Ministère de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche et de la Ruralité, notes et études économiques – n°22, Février 2005 - <http://agreste.agriculture.gouv.fr/>
- CEP : « Le Grenelle de l'environnement et la certification environnementale des exploitations agricoles : un exemple de conception participative », NESE n° 35, octobre 2011

i - Plan ecophyto

- Rapport au Premier ministre François Fillon : « Le bio-contrôle pour la protection des cultures 15 recommandations pour soutenir les technologies vertes »
- Mission parlementaire auprès de Bruno Le Maire, ministre de l'Agriculture, de l'Alimentation, de la Pêche, de la Ruralité et de l'Aménagement du territoire, confiée à Antoine Herth, député du Bas-Rhin Paris, le 11 avril 2011 - <http://agriculture.gouv.fr/documents>
- NS DGAL/SDQPV/N2012-8090 du 24 avril 2012 : Programme et méthode du contrôle de second niveau du réseau de surveillance biologique du territoire dans le domaine végétal
- DGAL : Rapport annuel 2011 du plan est composé de trois tomes :
 - tome 1 - Ecophyto 2018 : faits marquants de l'année 2011
 - tome 2 - L'année 2011 dans les régions métropolitaines et départements d'outre-mer
 - tome 3 - Ecophyto 2018 : avancées des actions en 2011<http://agriculture.gouv.fr/ecophyto>
- CEP - « L'utilisation des pesticides en France : état des lieux et perspectives de réduction », NESE n° 35, octobre 2011,
- CEP - « Analyse socio-économique des politiques phytosanitaires : enjeux et applications », Analyse n°45, mai 2012