

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

Observatoire des missions et des métiers

Comment promouvoir l'évolution des métiers des personnels du ministère (MAAPRAT) pour une agriculture durable ?

Étude pilotée par :

Bernard Sénécal, CGAAER Paris

Travaux menés par :

Nelly Mauchamp, CNRS Paris

François Mathieu, DRAAF Nord-Pas-de-Calais

Michel Raimbeault, DRAAF Basse-Normandie

Isabelle Petiau, OMM

- Janvier 2011 -

*« La Terre n'est pas un don de nos parents.
Ce sont nos enfants qui nous la prêtent. »*

(proverbe amérindien)

Sommaire

Lettre d'ouverture du président de l'OMM.....	7
Avant-propos	9
Synthèse de l'étude	11
1. Contexte de l'étude.....	13
1.1. La demande	13
1.2. Les différentes phases	13
2. Définitions et mise en œuvre	15
2.1. Du développement durable à l'agriculture durable	15
2.2. Les principales dispositions prises par le gouvernement français	17
2.2.1. Le « Grenelle de l'environnement »	17
2.2.2. « Objectif Terres 2020 » : pour un nouveau modèle agricole Français	19
2.2.3. Le développement durable et l'enseignement agricole	20
3. Attentes externes.....	23
3.1. L'État régalien.....	23
3.2. L'État agent de développement.....	27
3.3. L'État éducateur à travers l'enseignement agricole	30
4. Positionnement interne.....	33
4.1. Le parcours des agents	33
4.1.1. Les services de rattachement	33
4.1.2. La situation géographique	33
4.1.3. La formation initiale et le positionnement	33
4.1.4. Les compétences et la formation	34
4.2. Le travail en réseau.....	35
4.3. Missions et rôles actuels des agents.....	37
4.3.1. Les expérimentations de l'enseignement agricole.....	37
4.3.2. Les actions tournées vers l'externe	39
5. Recommandations.....	41
5.1. Le management du projet développement durable	41
5.2. Positionnement des animateurs développement durable	42
5.3. Compétences requises pour les animateurs du développement durable	44
5.4. Formation et accompagnement.....	47
Annexes.....	49

Lettre d'ouverture du président de l'OMM

Dans le cadre des engagements du Grenelle de l'environnement pour les secteurs de l'agriculture et de la forêt, il est retenu que nous devons adopter des modes de production et de consommation durables pour l'agriculture, l'agroalimentaire, la pêche, la distribution, la forêt et pour des usages durables des territoires. La loi de modernisation de l'agriculture réaffirme ces principes.

Pour les agents du ministère chargé de l'agriculture, le MAAPRAT, que signifie la mise en œuvre des préconisations du Grenelle de l'environnement en terme de missions et de métiers ? Aussi le conseil d'orientation de l'OMM a inscrit à son programme de travail un chantier portant sur la thématique : « Comment promouvoir l'évolution des métiers des personnels du MAAPRAT pour une agriculture durable ? ».

Cette nouvelle étude a pour objectif de préciser comment :

- aller vers 100% d'agriculture durable à terme ;
- satisfaire les attentes environnementales de la société en aliments sains et produits en respectant l'environnement et en assurant la promotion de l'agriculture biologique;
- réduire les pollutions diffuses notamment des pesticides (opération Ecophyto 2018) ;
- restaurer la biodiversité et avoir des actions territoriales cohérentes en assurant les continuités hydrauliques et écologiques (trames verte et bleue);
- réorienter fondamentalement la recherche et la formation des agriculteurs vers des modes d'agriculture durable ?

Autant de défis adressés tant aux professionnels de l'agriculture qu'aux personnels du MAAPRAT que ces derniers soient en services déconcentrés ou interministériels ou en établissements de formation agricole.

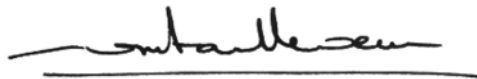
L'étude a pour objet de répondre à des enjeux humains de première importance.

Les emplois concernés sont ceux induits par les modifications devant affecter la production, la consommation, la localisation et les déplacements de biens ou de personnes ainsi que par les comportements individuels ou collectifs qu'implique le développement durable. Dans ce cadre, les personnels se doivent de mieux prendre en compte la nécessaire préservation des ressources naturelles constitutives du patrimoine commun confié à notre génération : l'eau, les sols, le vivant dans sa diversité, sauvage ou domestique.

Les domaines concernés sont ceux de la production de biomasse à diverses fins (alimentaire, énergétique, matériaux, chimie ou biomolécules) dans les activités agricoles.

Les espaces concernés sont ceux dévolus ou influencés par ces activités conduites avec plus ou moins d'intensité, au premier chef l'espace rural agricole et les espaces dits naturels plus ou moins fortement sous intervention humaine.

L'étude de l'OMM a l'ambition de donner quelques indications pour adapter les métiers du MAAPRAT à l'appui et à la promotion d'une « agriculture écologiquement intensive » selon les termes de Michel GRIFFON.

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

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

Avant-propos

N'y a-t-il pas un caractère provocateur à vouloir promouvoir « l'agriculture durable » chez les agents du ministère chargé de l'agriculture ? Ne serait-ce pas, en quelque sorte, vouloir apprendre le maniement de la truelle aux maçons ?

Beaucoup d'entre eux, en effet, se souviennent s'être investis dans l'aménagement rural, l'agronomie, la préservation agronomique des sols, la défense sanitaire et environnementale du territoire tant en protection des végétaux qu'en services vétérinaires ou en ingénierie. D'autres ont eu à instruire et présenter en commission départementale d'orientation de l'agriculture aussi bien les dossiers d'aide au titre des mesures agri-environnementales, que de la mise aux normes environnementales des bâtiments d'élevage.

Les premiers contrats d'agriculture durable remontent à 1995, et déjà la diversification, la conversion à l'agriculture biologique, les circuits courts, et l'accueil à la ferme, étaient favorisés notamment dans les aides à installations de jeunes. Sans parler de l'aménagement forestier, fondement d'une politique séculaire de conservation et de reconquête. Ni du contrôle des structures, outil modérateur à l'amenuisement naturel de la population agricole.

C'est dire si les services et les établissements du ministère de l'agriculture participaient au développement durable bien avant que le terme soit à la mode, que le Grenelle de l'Environnement l'ait consacré et fait adopter par les partenaires, élus locaux et professionnels, dont chacun se proclame désormais adepte ardent et engagé.

Bref, que veut-on encore apprendre aux ouvriers de la première heure ? ou bien alors que leur reproche-t-on ? la question est cruciale au moment où les restructurations de service les confrontent à des agents issus de services de culture différente.

En fait, il ne s'agit ni de se renier, ni de rougir du passé, mais de tenir compte des nouvelles perspectives et des nouvelles contraintes, exigeant de nouvelles compétences.

D'abord, un nouveau contexte, plus difficile, du fait du recentrage des missions de l'Etat sur des priorités, avec un investissement des professionnels et des collectivités territoriales encore modeste sur leurs responsabilités nouvelles. Les temps anciens où l'Etat était développeur étaient ceux d'avant la décentralisation. Les partenariats à nouer sont aussi d'autant plus laborieux que les chevauchements de compétences sont multiples entre collectivités, établissements publics et services de l'Etat : Le décloisonnement est en cours avec les DDI mais la clarification des compétences entre collectivités encore en projet.

Ensuite, de nouveaux champs de connaissances, explicités à l'occasion du Grenelle de l'Environnement, et notamment : les énergies renouvelables, dont la biomasse et les performances énergétiques des exploitations, l'agriculture « écologiquement intensive », avec le programme écophyto, et la certification HVE (haute valeur environnementale) ...

Enfin, une nouvelle approche, horizontale, pluridisciplinaire, compte tenu de la multiplicité des acteurs à réunir, sur des enjeux souvent encore discutés, pour la promotion de techniques innovantes.

Au total cependant, l'étude le dira, des missions motivantes pour la mise en œuvre d'une ambition collective qu'est l'agriculture durable.

A handwritten signature in blue ink, appearing to read 'B. Senecal', is centered on the page.

Bernard SENEAL
Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

Synthèse de l'étude

La question du développement durable est devenue un enjeu majeur pour notre société. Dans ce contexte, le ministère a pris un certain nombre de décisions à la suite du Grenelle de l'environnement, déclinées dans le plan « objectif terres 2020 ». Étudier comment ces changements peuvent avoir un impact sur les métiers du MAAPRAT a été l'objet de cette étude.

Des entretiens réalisés avec les personnels du ministère, de partenaires ou de bénéficiaires des politiques publiques ressortent différentes conclusions.

De la part des partenaires et bénéficiaires, on repère trois attentes fortes à l'égard des services de l'État.

- Tout d'abord, il est demandé à l'État, et donc à ses agents, de ne pas se contenter d'un strict rôle de contrôle, mais aussi de susciter un réel travail de partenariat en consultant davantage les parties prenantes en amont des dossiers.
- Ensuite les interlocuteurs regrettent la fin de l'ancien rôle de développement de l'État. Ils souhaitent que soient mis à leur disposition divers outils comme les systèmes d'information géographique. En outre, ils considèrent que les services de l'État sont trop cloisonnés et qu'il manque une dimension systémique à l'action de l'État sur les territoires, notion indispensable à une action durable.
- Enfin, ils veulent que l'État, représenté par les agents du ministère chargé de l'agriculture, continue à remplir son rôle d'éducation et d'expérimentation à travers l'enseignement agricole. Ils reconnaissent que les établissements d'enseignement agricole ont une légitimité car ils sont soumis aux mêmes contraintes de rentabilité et sont innovants (avec par exemple la création d'indicateurs de durabilité avec des partenaires).

En interne les personnels en poste sur cette thématique relèvent d'une diversité de formation initiale : des ingénieurs aux vétérinaires, en passant par des attachés et des enseignants. Ces personnes ont exercé souvent des métiers différents mais dans un même secteur géographique, ce qui est appréciable pour la constitution de réseaux internes et externes, base de l'important travail relationnel dont ils doivent faire preuve. En effet, leur activité consiste à faire modifier les comportements. Ils doivent faire intégrer le développement durable aux dispositifs existants, mais aussi en promouvoir de nouveaux (amélioration des rendements énergétiques, méthanisation, certification environnementale des exploitations, ...).

Les compétences mises en œuvre dans leur métier prennent en compte l'interdisciplinarité et la transversalité. Ils utilisent la formation continue ou font appel à de l'expertise sur les domaines qu'ils connaissent moins. Ils font le lien entre acteurs aux enjeux parfois divergents et leur capacité à résoudre les problèmes en faisant construire « ensemble » des solutions innovantes en fait des facilitateurs. Même s'il peut y avoir des passages de découragement devant l'ampleur des difficultés à surmonter, ce métier est considéré comme stimulant et valorisant par ceux qui le pratiquent.

Les moyens les plus appropriés pour accompagner les personnels dans leurs nouvelles missions sont les suivants :

- Élaborer une « charte du développement durable », partie intégrante du projet stratégique dans chaque structure signalant les axes d'action particuliers en fonction des caractéristiques du territoire ;
- Créer dans la structure un rôle de « référent des politiques publiques agricoles et rurales pour le développement durable ». Cette mission est confiée à une personne, la DRAAF devant être, en plus, coordonnateur des actions régionales ;
- Faire s'interroger les services, avec l'aide de l'animateur qui possède des compétences larges, sur les actions et dispositifs déployés, afin d'accroître l'aspect « durable » du territoire concerné en activant divers leviers afin d'obtenir la coopération des partenaires ;
- Poursuivre des formations mises en place à différents niveaux (sensibilisation et d'approfondissement). Il est cependant important de se situer au plus près des territoires afin d'être en phase avec leurs problématiques multidisciplinaires particulières.

1. Contexte de l'étude

1.1. La demande

La question du développement durable étant devenue un enjeu majeur dans la société française et dans le monde entier, les politiques publiques dont le ministère de l'agriculture et de la pêche a la responsabilité se doivent d'intégrer les objectifs du développement durable.

A la suite du Grenelle de l'environnement, le ministère de l'agriculture et de la pêche a pris des décisions - déclinées en « plans d'action » - pour mieux répondre au défi d'une agriculture durable. Le plan « Agriculture biologique horizon 2012 » vise à porter à 6 % la surface agricole française biologique d'ici 2012. Le plan « Ecophyto 2018 » entend réduire de 50 % l'usage des produits phytosanitaires en agriculture (et limiter l'impact de ceux qui resteront indispensables) d'ici 2018. Le plan « Objectif Terres 2020 pour un nouveau modèle agricole » donne cinq défis majeurs à relever : la raréfaction de l'eau, la restauration de sa qualité, la préservation des sols, de la biodiversité et des paysages et la maîtrise énergétique. Il faut ajouter aussi que les réformes de la Politique agricole commune ont renforcé l'exigence de respect de l'environnement en posant le principe de conditionnalité, qui consiste à établir un lien entre le versement des aides et le respect de l'environnement.

Comme le mentionnait Michel Barnier, alors ministre de l'agriculture et de la pêche, dans la présentation d'Objectif Terres 2020 : « En quelques années, notre horizon a changé. Le réchauffement climatique, l'épuisement de nos ressources les plus vitales, les atteintes à la biodiversité, ont quitté la seule sphère des constats scientifiques pour entrer, brutalement, dans l'ordre économique et social ».

C'est dans ce contexte que le l'observatoire des missions et des métiers (OMM), ors de son conseil d'orientation de décembre 2007, a inscrit à son programme de travail une étude portant sur le thème : « Comment promouvoir l'évolution des métiers des personnels du MAAPRAT pour une agriculture durable ? ». La demande portait donc sur une identification des besoins en compétences des agents pour la mise en œuvre de politiques publiques intégrant la dimension « durable ». Pour traiter cette question, il est apparu que le préalable était d'analyser comment le développement durable fait évoluer les missions de l'État. Quelles sont les attentes à l'égard des services de l'État des acteurs externes, qu'ils fassent partie du monde agricole, industriel ou bancaire, ou qu'ils appartiennent à des collectivités territoriales ? En interne, quelles sont les évolutions de leur rôle que perçoivent les agents et les responsables du ministère de l'agriculture ?

1.2. Les différentes phases

L'étude s'est déroulée en quatre phases. A la fin de chacune des phases, s'est tenue une réunion des membres du groupe d'étude pour la filière d'emploi (GEFE), avec une présentation des investigations engagées, des discussions sur les hypothèses fortes proposées par les chargés d'étude et un débat sur la suite à donner.

La première phase (septembre 2008 - janvier 2009) a consisté à « déblayer » un peu le sujet et à déterminer le champ de l'étude, à partir d'une analyse documentaire et de quelques entretiens exploratoires. Puisqu'on peut observer plusieurs modèles de l'agriculture durable et qu'ils entrent parfois en concurrence, voire en conflit, il n'était pas inutile de faire le point sur ces différents modèles et sur les définitions qu'en donnent leurs porte-parole. Nous avons jugé utile également de faire un retour sur les engagements du Grenelle de l'environnement dans différents secteurs (bâtiments, transports, énergie, biodiversité, risques, santé, déchets) et sur les indicateurs du développement durable (les indicateurs économiques, sociaux, environnementaux). Ces définitions vous sont présentées dans la deuxième partie de ce rapport.

A l'issue des premiers entretiens réalisés, il a semblé pertinent de faire porter le champ de l'étude sur le « développement durable » (et pas uniquement sur l'agriculture durable). En outre, il y avait un véritable consensus sur la nécessité de développer au sein du MAAPRAT de nouvelles fonctions, correspondant à trois grands types de compétences : la médiation, l'expérimentation et la médiatisation.

La deuxième phase (février - juillet 2009) a surtout cherché à investiguer le rôle des services du MAAPRAT vu par l'externe - aujourd'hui et dans l'avenir - dans un objectif de développement durable, à partir d'entretiens réalisés avec des acteurs socioprofessionnels appartenant à divers types d'organisation : des conseils régionaux et des conseils généraux, des chambres d'agriculture régionales et départementales, des responsables syndicaux du monde agricole, des coopératives agricoles, des industriels de l'agro-alimentaire, des banques, des associations, etc. Quelles sont leurs attentes à l'égard des services de l'État, en terme de posture et d'intervention ? Et puisque les acteurs socioprofessionnels nous faisaient souvent part de leurs difficultés à repérer « qui fait quoi ? » parmi les différents services de l'État, nous avons souhaité recueillir le point de vue de personnes travaillant dans d'autres services ou agences de l'État intervenant dans le champ du développement durable : la DIREN, la DRIRE, des agences de l'eau, l'ADEME. L'analyse de la demande externe est présentée dans la troisième partie ce rapport.

La troisième phase (septembre - novembre 2009) s'est attachée à étudier « l'interne », en recueillant le point de vue des agents du MAAPRAT (de tous niveaux hiérarchiques) sur leurs nouvelles missions et leurs nouvelles compétences. Cette analyse est présentée dans la quatrième partie du rapport. À partir de situations assez contrastées en terme de prise en compte du développement durable, tant du point de vue des personnes que des services, nous avons pu bâtir quelques hypothèses sur une répartition « vertueuse » des rôles entre les différents services du MAAPRAT, en incluant de manière assez appuyée le rôle de l'enseignement agricole.

Lors de la quatrième et dernière phase (décembre 2009 - mai 2010), les chargés d'étude se sont efforcés d'élaborer à partir de ce matériau accumulé un certain nombre de propositions en terme de compétences des agents et de management des services au sein du MAAPRAT. Celles-ci ont été débattues et amendées lors de la dernière réunion du GEFE - qui s'est tenue le 20 mai 2010 - pour aboutir à des recommandations qui vous sont présentées dans la cinquième partie de ce rapport.

2. Définitions et mise en œuvre

2.1. Du développement durable à l'agriculture durable

Précurseur du concept de « durabilité », le terme d'écologie est apparu dans les écrits d'un biologiste allemand en 1866. Mais ce n'est qu'en 1968 que le « club de Rome »¹ alerte le monde sur les limites de la croissance économique et son impact sur l'environnement.

La prise de conscience mondiale va s'effectuer de manière progressive, ponctuée par les « sommets de la terre » que sont les conférences des Nations Unies pour l'environnement.

La première conférence s'est déroulée à Stockholm en 1972. Elle a rappelé que l'environnement fait partie du patrimoine mondial et qu'il faut le préserver.

En 1980, l'Union internationale pour la conservation de la nature² emploie le terme de « *sustainable development* » qui sera traduit par la suite par « développement durable ».

Mais c'est le rapport Brundtland en 1987 (dans le cadre de la commission mondiale sur l'environnement et le développement) qui en donne la désormais célèbre définition : « Un développement qui répond aux besoins du présent sans compromettre la capacité des générations futures à répondre à leurs propres besoins ».

La deuxième conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement, réunie à Rio de Janeiro du 3 au 14 juin 1992 consacre le terme de développement durable et y ajoute les trois « piliers » : la protection de l'environnement, le progrès économique et la justice sociale.

Suivront sur ce thème les sommets de Kyoto sur le climat (1997), puis de Johannesburg (2002) et de Copenhague (2009).

Le développement durable repose sur un équilibre complexe entre ses trois piliers : l'environnement, l'économique et le social. Si aucun de ces piliers ne peut être favorisé, le premier principe de la déclaration de Rio est que « les êtres humains ont droit à une vie saine et productive en harmonie avec la nature ».

Pour travailler à l'amélioration en vue de cette durabilité, il faut avoir conscience de cette complexité. C'est un processus plus qu'un résultat immédiat, il doit intégrer toutes les parties intéressées. Ce sont des « boucles de progrès »³ qui se fondent sur l'amélioration continue d'un cycle (étude des enjeux, définition de plans d'actions, contrôle des résultats avec indicateurs).

1 Le club de Rome est un regroupement de personnalités qui souhaitent que la croissance économique se soucie d'environnement

2 L'UICN est une ONG mondiale de préservation de la nature

3 Les boucles de progrès sont un processus d'amélioration continue des résultats basé sur les principes : planifier, exécuter, contrôler, améliorer

Le concept se veut universel, mais sa déclinaison concrète est différente selon les pays. Les Belges et les Suisses ajoutent un quatrième pilier : l'éthique. Parfois aussi le territoire ou la santé figurent en quatrième pilier.

L'agriculture durable est l'application du principe de développement durable à l'agriculture. Elle se définit comme une agriculture :

- économiquement viable
- socialement équitable
- écologiquement saine.

Si les aspects économiques et environnementaux sont facilement appréhendés, le facteur social est ici plus difficile à maîtriser.

L'agriculture durable est une approche systémique, il ne peut y avoir un seul modèle.

« Le jeu des 7 familles de l'agriculture durable en France »

On peut repérer plusieurs formes d'agriculture qui se revendiquent toutes du concept d'agriculture durable, mais avec des modalités parfois assez différentes. Pour ne pas déformer leurs propos, nous reprendrons ici les définitions qu'en donnent leurs représentants.

- **L'agriculture raisonnée** est une agriculture compétitive qui prend en compte de manière équilibrée les objectifs économiques des producteurs, les attentes des consommateurs et le respect de l'environnement. L'agriculture raisonnée fait la démonstration qu'il est possible de concilier : rentabilité de l'exploitation, préservation du milieu naturel, productions de qualité, régulières et à prix abordable, contribution de l'agriculture à l'économie nationale.
(Définition proposée par le FARRE, Forum de l'agriculture raisonnée respectueuse de l'environnement).
- **L'agriculture paysanne** doit permettre à un maximum de paysans répartis sur tout le territoire de vivre décemment de leur métier en produisant sur une exploitation à taille humaine, une alimentation saine et de qualité, sans remettre en cause les ressources naturelles de demain. Elle doit participer avec tous les citoyens à rendre le milieu rural vivant dans un cadre de vie apprécié par tous.
(Définition proposée par la FADEAR, Fédération associative pour le développement agricole et rural).
- **L'agriculture biologique** est un concept global qui s'appuie sur le choix de valeurs comme le respect de la terre, la santé, le respect de l'environnement, le bien-être animal, la vie sociale, ... C'est un mode de production agricole fondé sur un ensemble de techniques complexes excluant l'utilisation de produits chimiques de synthèse.
(Définition proposée par la FNAB, Fédération nationale de l'agriculture biologique).

- **L'agriculture intégrée** est un système agricole de production d'aliments et autres produits de haute qualité qui utilise des ressources et des mécanismes de régulation naturels pour remplacer les apports dommageables à l'environnement et qui assure à long terme une agriculture viable.
(Définition proposée par l'OILB, Organisation internationale de lutte biologique et intégrée).
- **L'agriculture fermière** est une agriculture dont la spécificité réside dans le fait que les personnes impliquées remplissent plusieurs fonctions : produire, transformer, vendre leurs produits auprès des consommateurs. Les producteurs fermiers sont impliqués dans l'évolution de la société : réponse aux attentes des consommateurs, créations d'activités et d'emplois, revitalisation des territoires et développement d'un espace rural vivant. Ils participent ainsi au maintien du lien ville-campagne.
(Définition proposée par la FNAPF, Fédération nationale des associations de producteurs fermiers).
- **L'agriculture durable** invite à promouvoir et à pratiquer une agriculture économiquement viable, saine pour l'environnement et socialement équitable. L'agriculture durable est une agriculture soutenable car elle répond aux besoins d'aujourd'hui (aliments sains, eau de qualité, emploi et qualité de vie), sans remettre en cause les ressources naturelles pour les générations futures.
(Définition proposée par le RAD, Réseau agriculture durable).
- **L'agriculture de précision** se propose d'utiliser les nouvelles technologies qui se développent aujourd'hui dans le monde agricole pour ajuster les pratiques culturales au plus près du besoin des plantes, en fonction de l'hétérogénéité intraparcellaire.
(Définition proposée par l'ITCF, Institut Français des céréales et des fourrages).

2.2. Les principales dispositions prises par le gouvernement français

2.2.1. Le « Grenelle de l'environnement »

Tout d'abord, on peut signaler que la « Charte de l'environnement » a été introduite dans le préambule de la Constitution du 4 octobre 1958 par une promulgation le 1er mars 2005 du président Jacques Chirac.

En novembre 2006, la Fondation Nicolas Hulot pour la nature et pour l'homme lance son pacte écologique, établissant des objectifs et des actions pour protéger la planète. A l'occasion de la campagne présidentielle de 2007, cette fondation demande à chaque candidat de se prononcer sur ce pacte.

Après l'élection présidentielle de mai 2007, le nouveau gouvernement lance les grandes orientations d'un débat national sur le thème de l'environnement, nommé « Grenelle de l'environnement ». Ce débat national se propose d'enclencher une démarche de mutation environnementale de la société française.

Dans un premier temps, six secteurs sont particulièrement visés : le bâtiment et l'urbanisme, les transports, l'énergie, la biodiversité, les risques, la santé et les déchets. Les principales propositions sont résumées dans le tableau présenté sur la page suivante.

Secteurs	Domaine à travailler	Propositions
Bâtiments / Urbanisme	Performance énergétique et travaux d'amélioration	Diagnostic de performance énergétique
	Renforcement du code de l'urbanisme = outil de développement et d'aménagement durable des territoires	Création de directives territoriales d'aménagement et de développement durable Réduction de la consommation de l'espace Objectifs développement durable dans les SCOT (schémas de cohérence territoriale)
Transports	Développement des transports collectifs (Ile de France)	
	Péages autoroutiers (poids lourds)	
	Modes alternatifs à la route	
Énergie / climat	Baisse de la consommation énergétique / prévention des émissions de gaz à effets de serre / schémas régionaux du climat, de l'air et de l'énergie, bilan gaz à effet de serre	
	Énergies renouvelables	Filière « bois » - chauffage - construction Utilisation de la biomasse (biogaz, biocarburants, paille, déchets, ...) Performance énergétique des exploitations, diagnostic, bâtiments, moteurs Production d'électricité photovoltaïque ou éolienne Valorisation des déchets organiques (méthanisation, compostage)
Biodiversité	Utilisation des produits phyto-pharmaceutiques « pesticides »	Plan Ecophyto Réduction du nombre de molécules Formation (agriculteurs, certificat)
	Certification environnementale volontaire et graduée	Haute Valeur Environnementale (HVE)
	Trame verte et bleue	Zones écologiques à maintenir ou à restaurer
	Protection des habitats	Achats de zones humides menacées (20.000 ha/5 ans) – agence de l'eau – gestion dans le cadre des baux ruraux Bandes enherbées le long des cours d'eau

Biodiversité (suite)	Assainissement et ressources en eau	Réduction des fuites dans les réseaux – programme d'amélioration Limitation ou interdiction des produits chimiques de synthèse dans les aires d'alimentation de captage Implantation de prairies et de cultures légumineuses Identifier et protéger 500 captages en 2012
	Agriculture bio	Crédit d'impôt et exonération TFNB (taxe sur le foncier non bâti)
	Mer	Produits de la mer qui font l'objet d'une gestion durable Directive stratégique nationale
	Utilisation des produits phyto-pharmaceutiques « pesticides »	Plan Ecophyto (réduction de l'usage) Réduction du nombre de molécules Formation (agriculteurs, certificat)
Risques / Santé	Nuisances lumineuses ou sonores (aéroports)	
	Autres expositions → risque santé (ondes électromagnétiques)	
Déchets		Tri à des fins de valorisation Installations thermiques et de stockage

S'agissant du ministère de l'agriculture et de la pêche, quatre comités opérationnels (COMOP) ont été mis en place, pour la promotion des objectifs suivants :

- Le développement de l'agriculture biologique, avec notamment l'objectif de distribuer 20% de produits biologiques en restauration collective d'ici 2012 et l'objectif de 20% de la SAU⁴ en agriculture biologique d'ici 2020 ;
- Ecophyto 2018 projette de réduire de moitié l'utilisation des pesticides d'ici 2018 ;
- La certification des exploitations, avec l'objectif de 50% des exploitations certifiées HVE5 d'ici 2012 ;
- L'amélioration de la performance énergétique des exploitations, avec l'objectif de diagnostiquer 10 000 exploitations en cinq ans.

La mise en œuvre des débats du Grenelle de l'Environnement a été votée dans une loi dite « Grenelle 1 » promulguée en août 2009. Un « Grenelle de la mer » (juillet 2009) précise les orientations dans le domaine maritime. La loi « Grenelle 2 » de juillet 2010 est venue compléter ces textes.

2.2.2. « Objectif Terres 2020 » : pour un nouveau modèle agricole Français

Ce plan pour une agriculture durable a été lancé en février 2009 par Michel Barnier, alors ministre chargé de l'agriculture. Afin de produire mieux pour une population plus nombreuse, le plan identifie cinq défis pour valoriser les ressources naturelles :

4 Surface Agricole Utile

5 Haute Valeur Environnementale

- Mieux utiliser une eau qui se raréfie ;
- Contribuer à la restauration du bon état de la qualité des eaux ;
- Contribuer à la richesse de la biodiversité et des paysages ;
- Protéger les sols agricoles ;
- Mieux maîtriser l'énergie et lutter contre le réchauffement climatique ;

Il donne cinq voies pour une nouvelle agriculture :

- Réduire l'usage et l'impact des produits phytosanitaires ;
- Engager chaque entreprise agricole dans le développement durable ;
- Développer les potentialités de l'agriculture biologique ;
- Remettre l'agronomie au centre de l'agriculture ;
- Repenser des pratiques adaptées aux territoires.

Le plan présente des initiatives concrètes permettant au lecteur d'apprécier l'éventail des pistes possibles.

2.2.3. Le développement durable et l'enseignement agricole

Dès 1994, la DGER⁶ a initié toute une série d'opérations nationales pour promouvoir les mesures agri-environnementales :

- Une recherche action (1994 - 1998) a permis l'élaboration d'outils pédagogiques pour accompagner les évolutions de l'agriculture vers le développement durable ;
- Une action de démonstration dans les exploitations des établissements de formation a été organisée pour montrer les systèmes agricoles les plus durables ;

De 1999 à 2002, trois axes ont soutenu l'action de l'enseignement agricole :

- Elaboration d'un dispositif d'appui méthodologique aux programmes régionaux de formation agri-environnementaux ;
- Promotion de l'agriculture durable dans et par l'enseignement agricole ;
- Approfondissement des approches de l'agriculture durable en formation continue.

Durant ces dernières années, la DGER a mis en oeuvre une politique forte dans le cadre du développement durable :

- Intégration de l'agriculture biologique dans les enseignements. Un futur exploitant doit pouvoir choisir entre l'agriculture conventionnelle et l'agriculture biologique en connaissance de cause ;
- Les exploitations, partie intégrante des établissements agricoles publics, doivent devenir des vitrines de l'agriculture durable pour leur territoire ;
- Les cantines scolaires de l'enseignement agricole doivent montrer l'exemple dans le cadre des objectifs du « Grenelle » concernant l'alimentation biologique ;
- Les établissements sont invités à réaliser leur bilan carbone ;
- Ils sont fortement impliqués dans le développement et l'expérimentation dans le cadre du programme Ecophyto 2018 ;
- Ils doivent montrer l'exemple dans la certification environnementale des exploitations.

6 Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche du ministère chargé de l'agriculture

Un système national d'appui « SNA » a été missionné par la DGER pour animer cette politique. Il est engagé sur plusieurs projets :

- La biodiversité, l'éducation à l'environnement, les projets d'exploitations avec AGROCAMPUS (Institut Supérieur des sciences agronomiques, agroalimentaires, horticoles et du paysage) à Fouesnant ;
- Le réseau FORMABIO pour l'agriculture biologique ;
- Le Programme National Agriculture Durable et Développement Durable avec SUPAGRO de Florac (ancien Centre d'expérimentation Pédagogique) et le CEZ (Centre d'Enseignement Zootechnique) de Rambouillet.

Ces décisions nationales sont effectivement suivies d'actions concrètes sur le terrain :

- Intégration de l'agriculture biologique dans les modules d'initiative locale (MIL), les modules d'adaptation régionale (MAR), les modules d'adaptation professionnelle (MAP), les unités capitalisables d'adaptation régionale ou à l'emploi (UCARE) ;
- Des Agendas 21 dans les établissements à la demande des conseils régionaux ;
- Des exploitations d'EPLEFPA qui s'orientent vers l'agriculture biologique (totalement ou partiellement) ;
- La méthode IDEA d'évaluation de la durabilité des exploitations ;
- Des repas biologiques dans les cantines et des animations autour de l'opération « un fruit à la récré ».

.... mais il faut néanmoins mentionner les freins à la mise en œuvre de ces actions :

- Le manque de disponibilité des personnels des établissements ;
- Les exploitations doivent avoir un budget équilibré (le risque n'est pas permis) ;
- La filière bio est mal structurée : elle produit des aliments trop coûteux pour les cantines scolaires, ... ;
- Le bilan carbone qui est demandé n'est pas accompagné d'une allocation de moyens.

3. Attentes externes

Une précédente étude réalisée à l'OMM à l'occasion de la fusion des DDE et des DDA⁷ (OMM-CEDIP : 2007-2008) montrait que les interlocuteurs externes des DDEA (tout particulièrement les élus des petites et moyennes communes), avaient de fortes attentes à l'égard des services de l'État. Lorsqu'on leur demandait ce qui caractérisait le mieux l'action des services de l'État, ils citaient d'abord « le conseil et l'assistance ». Pour le futur, leurs attentes allaient toujours au conseil, mais avec davantage d'appui à l'émergence de projets, davantage de partenariat. De leur point de vue, le partenariat devait permettre notamment de faire le lien entre le conseil, l'accompagnement de projets et l'exercice d'une fonction régaliennne que tous jugeaient indispensable. Il n'y avait donc pas de rejet du contrôle, mais une demande de contrôle accompagné de recommandations préalables. Dans un environnement réglementaire complexe et évolutif, les élus considéraient que le conseil en amont permettrait de limiter les contrôles/sanctions. Cette posture attendue de l'État avait été qualifiée de « médiation régaliennne » par les auteurs de l'étude. On peut ajouter que le champ d'intervention de l'État considéré comme prioritaire pour les années à venir était le développement durable des territoires (alors que l'on parlait infiniment moins de développement durable qu'aujourd'hui).

Dans l'enquête qui est restituée ici (réalisée en 2008-2010), ont été recueillies un certain nombre de critiques adressées par les acteurs externes aux services de l'État. Elles confirment ce qui avait été entendu dans l'étude citée ci-dessus : les attentes à l'égard de l'État sont très importantes, peut-être même encore plus importantes avec la montée en puissance du développement durable dans toute la société. Lorsque les acteurs estiment que leurs espoirs sont déçus, il est « humain » que cela engendre un certain nombre de critiques. Celles-ci sont souvent très sévères et peuvent décontenancer des agents de l'État qui ont à cœur de bien remplir leurs missions. Pour relativiser les jugements négatifs, on peut rappeler que les Français ont souvent des sentiments contradictoires envers l'État (et ses fonctionnaires) : d'un côté, les services de l'État suscitent moult critiques pour leurs « dysfonctionnements », leur inefficacité, leur coût, ... ; de l'autre, les attentes à leur égard sont immenses dans de multiples domaines !

L'analyse des entretiens réalisés conduit à repérer trois attentes fortes à l'égard des services de l'État :

- 1°) Que l'État exerce son pouvoir régaliennne mais après explication ;
- 2°) Que l'État soit un agent de développement ;
- 3°) Que l'État remplisse un rôle d'éducation à travers l'enseignement agricole.

3.1. L'État régaliennne

Comme il a été observé dans l'étude précédente, le contrôle n'est pas rejeté par les interviewés. Le régaliennne est toujours considéré comme une des missions essentielles et incontournables de l'État car aucune autre institution n'est en mesure d'exercer ce rôle. Si l'État ne l'assumait pas, la société serait, de l'avis de tous, une véritable

⁷ « Création des DDEA - L'évolution des métiers en réponse aux missions des DDEA », Catherine BOUSQUET, Philibert de DIVONNE, François GRANIER, Serge LELAIDIER, Nelly MAUCHAMP, Marie-José ME MOUGAMADOU, Guy PANISSE, CEDIP/OMM, juin 2008

jungle. Ce qui serait souhaitable, a-t-on souvent entendu, c'est que l'État fasse du régalien mais après concertation.

Bon nombre d'interviewés évoquent avec nostalgie une sorte d'« âge d'or » où le cœur de métier des agents du ministère de l'agriculture était l'expertise agronomique, ce qui leur permettait justement de faire du régalien après avoir expliqué les règles. Les agronomes de la DDA (devenue aujourd'hui DDT) étaient alors très appréciés par les socio-professionnels, nous dit-on, parce qu'ils faisaient du conseil en amont des dossiers et de l'accompagnement de projets. Ils étaient en mesure d'établir un lien entre la recherche et le monde agricole et de faire de la prospective.

« Les agros du MAAP [...] devraient être plus dans la prospective par rapport à l'écologie, en lien avec la recherche. Sur l'adaptation des exploitations aux nouvelles exigences, ils pourraient mettre de l'huile dans les rouages, nous faciliter les choses. Ce qui n'est pas de la compromission... » (agriculteur).

Les interviewés ont pour beaucoup d'entre eux l'impression que les services de l'État (tous services confondus) sont maintenant essentiellement affectés au strict contrôle du respect de la réglementation et de l'utilisation des financements. S'il leur paraît tout à fait légitime de devoir rendre des comptes sur l'emploi de l'argent public, ils trouvent dommage qu'il y ait de moins en moins de place pour le conseil et la concertation, y compris, selon eux, dans les services de l'agriculture.

« Les services de l'État attachés à l'agriculture sont perçus comme des services de police. Ils viennent vérifier le compteur d'eau, l'éco-conditionnalité, etc. Ils ne font plus que ça : voir s'il y a respect de la réglementation. Eux-mêmes en souffrent... » (chambre d'agriculture).

On peut noter que les agriculteurs ne rejettent pas la réglementation lorsqu'elle leur semble faire avancer les choses dans le bon sens. Ainsi, par exemple, une obligation de rotation minimum des cultures leur paraîtrait utile pour développer l'agriculture durable. Ils ne rejettent pas non plus le contrôle... lorsqu'il s'agit de sanctionner leurs concurrents, par exemple pour « faire respecter les circuits » aux grandes surfaces. Et face à certaines décisions de l'Union européenne, ils attendent de l'État français qu'il s'efforce de maintenir une certaine régulation si celle-ci est favorable à leur profession.

« La viticulture est une des économies les plus régentées : les droits de plantation sont contingentés, les rendements à l'hectare sont contingentés, les lieux de production limités. C'est ce qui nous permet d'être pérennes [...]. On ne veut pas d'un système de dérégulation qui nous mènerait au casse-pipe » (viticulteur).

Les associations interviewées regrettent d'être peu consultées par les services déconcentrés de l'agriculture, voire même d'être ignorées, alors qu'elles estiment avoir des points de vue qui pourraient les intéresser. Elles disent qu'elles ont affaire à eux uniquement pour l'instruction des dossiers de financement, sans concertation sur les projets en amont ni véritable soutien en aval.

« J'ai le regret de ne pas avoir de relations avec la DDT et la DRAAF. Ils n'ont pas besoin de nous, ils ne nous demandent rien. On les voit parfois pour des questions de financements. Ils sont là pour ça, mais pas du tout en terme d'accompagnement, de travail sur le projet » (monde associatif).

Les collectivités territoriales reprochent beaucoup aux services de l'État (à tort ou à raison ?) de faire des contrôles sur les moyens et à l'inverse de ne pas avoir de politique d'évaluation des résultats. La posture strictement régaliennne se manifesterait aussi par une incapacité à travailler en partenariat.

Quant aux industriels, leurs reproches à l'égard des services de l'État (leur interlocuteur principal étant plus souvent la DREAL que la DRAAF ou la DDT), portent sur la production de normes qui sont selon eux parfois aberrantes, du moins inadaptées à leur activité économique.

« Les gens de la DREAL sont spécialisés dans la réglementation, mais ils ne comprennent pas ce qu'on fait. Ils nous font faire des choses qui n'ont pas de sens [...]. On n'est pas du même monde. L'économique, ce n'est pas leur souci » (industriel).

Il faut noter que la montée en puissance de la question du développement durable a tendance à renforcer les rancœurs des agriculteurs et des industriels à l'égard des services de l'État. D'une part, parce que cela se traduit pour eux par une inflation de réglementations et donc de contrôles. D'autre part, parce qu'ils ont souvent le sentiment que les questions environnementales prennent trop le pas sur les préoccupations économiques, mais aussi les aspects sociaux.

« Il ne faut pas oublier la durabilité sociale : préserver des emplois à la campagne » (coopérative agricole).

Plusieurs personnes évoquent le fait qu'il y aurait un « clivage générationnel » dans les services de l'agriculture. D'un côté, les agents les plus âgés, qui travaillent à l'ancienne, en s'efforçant de continuer à assurer un certain conseil. De l'autre « les jeunes », accusés de toutes sortes de défauts. Tout d'abord, les interlocuteurs rencontrés expliquent qu'ils ont intégré le fait que l'État doit se recentrer sur le régaliennne, et donc que les agents des services se contentent de traiter et contrôler les dossiers. Ils n'auraient plus l'expertise agronomique et seraient plus sensibles aux objectifs du développement durable qu'à l'économie agricole. On leur reproche aussi de ne plus appartenir au même « monde » que les agriculteurs puisqu'ils ne sont plus nécessairement issus du milieu rural. On peut même soupçonner certains jeunes ingénieurs d'être des adeptes de « la décroissance », ce qui semble être le reproche suprême dans le monde agricole !

« [Il y a dans les DDT des fonctionnaires] qui choisissent la carrière agricole en se trompant. Ils pensent que l'agriculture, c'est la nature, l'environnement, la biodiversité, la décroissance. Les très jeunes sont formatés à ça. Ils n'ont même pas l'aspect humain, ils ne sont plus issus du monde agricole. Ces gens-là n'ont pas de pitié. Ils ont perdu le sens de l'économie, ils pensent que "gagner sa vie", c'est un gros mot » (agriculteur).

Pour aller au delà des oppositions un peu stériles entre expertise technique versus régalién ou environnement versus économie (sans cesse évoquées par de nombreux interviewés), quand il leur était suggéré que l'une des postures des agents de l'État pourrait être la « médiation régalién », ils comprenaient immédiatement ce que cela pouvait recouvrir et approuvaient tout à fait. Ci-dessous est cité un long extrait d'un entretien réalisé avec un agriculteur qui expose ce que signifie pour lui cette posture de médiation.

« L'État a un rôle : la mise en place des politiques publiques, l'application de cette politique. Entre une décision nationale et l'application sur le terrain, le degré d'acceptabilité, il y a toujours un peu d'adaptation à faire : une médiation, de la discussion. C'est en train d'être remis en cause parce qu'il n'y a plus personne. C'est dangereux. On va perdre de la proximité. Si on veut surmonter les défis, il faut de la cohésion, la médiation est indispensable. Le relais sera peut-être pris par les socio-professionnels, mais ce n'est pas bon. C'est le rôle de l'État de dire l'intérêt général » (agriculteur).

Cet agriculteur a bien perçu que lorsque les agents de l'État doivent faire appliquer sur le terrain les politiques publiques et les décisions nationales, ils sont légitimes à le faire parce qu'ils s'expriment et agissent au nom de l'intérêt général. C'est à ce titre qu'ils peuvent les rendre acceptables aux yeux des différents acteurs (représentants d'intérêts particuliers). En outre, grâce à leur proximité du terrain, ils ont souvent une « intelligence du territoire » qui leur permet éventuellement d'adapter les prescriptions venant du sommet de l'État à la réalité locale. Or, le sentiment de nombreux interlocuteurs, c'est que justement les services déconcentrés de l'État ont tendance à délaissier cette fonction de médiation, parce qu'ils sont moins proches du terrain, très occupés par l'instruction des dossiers et le contrôle. D'autres institutions sont incitées à prendre le relais pour faire de la médiation (les collectivités territoriales, les chambres consulaires, les syndicats professionnels, ...), mais il semble qu'elles ne sont pas aussi légitimes que l'État pour dire l'intérêt général et le faire accepter.

Pour certains professionnels de l'agriculture, la fusion DDE-DDA serait un signe de la volonté de casser le lien de proximité avec le terrain. Pour d'autres, le repli sur le strict régalién serait dû essentiellement à la baisse des effectifs dans les services publics. Ces deux constats ne s'opposent pas, mais se complètent, puisqu'on peut supposer qu'il y a un lien de cause à effet entre la baisse des effectifs et la réorganisation des services de l'État.

« Les agents de l'État sont trop absorbés par des tâches d'instruction administrative liées au régalién. Ils n'ont plus le temps de faire autre chose. C'est plus un problème d'organisation que de compétences ».

Pour de nombreux interviewés, la moindre proximité avec le terrain, la baisse des effectifs, le recentrage sur le régalién seraient les signes d'un certain « désengagement de l'État ». Ce qui est un peu surprenant, c'est que face à cette dénonciation d'un recul de l'État dans les régions, (« L'État, on ne le voit jamais »), pour plusieurs de nos interlocuteurs il y a un représentant de l'État qui apparaît comme l'homme providentiel, c'est le préfet (ou le sous-préfet).

« L'économique, il n'y a que le préfet qui s'en soucie. Il se préoccupe de toutes les facettes, il a une vision globale intéressante. Il facilite l'application de la loi en fonction de toutes les données. Il cherche le compromis. [...] Il a une obligation de résultats » (Industriel).

Le préfet est perçu comme un bon interlocuteur, voire même un « facilitateur » car il réunit de leur point de vue de nombreuses qualités. Les interlocuteurs rencontrés disent qu'il accepte assez facilement de se rendre disponible pour rencontrer les acteurs locaux, qu'il les écoute, qu'il se montre sensible à leurs préoccupations et à leurs problèmes, qu'il peut interpréter et adapter la loi en fonction de la situation locale, et surtout qu'il est en mesure de prendre des décisions en assumant ses responsabilités. Si le préfet semble tellement apprécié, on peut faire l'hypothèse que c'est parce qu'il pratique en quelque sorte la « médiation régaliennne ».

3.2. L'État agent de développement

« On nous reproche beaucoup de ne pas être des développeurs. Mais c'est un choix politique. Un choix fait depuis déjà la réforme de 1965. Le choix politique a été de distinguer deux rôles : le régalienn (l'État) ; le développement, lui, a été confié à des structures parapubliques, les chambres consulaires agricoles » (agent DRAAF).

Ce type de remarque à l'égard des services de l'État, de la part des chambres d'agriculture, des associations, mais aussi des collectivités locales a été beaucoup entendu : les représentants de ces structures regrettent que l'État se soit désengagé de sa mission de développement.

Les responsables et les élus des organismes consulaires pourraient apprécier d'avoir un rôle important auprès de la profession agricole. Ce n'est pas vraiment le cas. D'une part, ils se sentent un peu « orphelins » : ils regrettent de ne plus avoir de débats constructifs sur le développement local avec des interlocuteurs de la DRAAF ou des DDT. D'autre part, ils se sentent un peu lésés puisque c'est à eux d'assumer auprès des agriculteurs « sans augmentation de moyens » des missions exercées auparavant par les services de l'État.

« En dix ans, le métier des gens de la DRAAF a complètement changé. Ils ne sont plus dans le conseil et la vision. Ils avaient une vision du développement. : on pouvait ne pas être d'accord et s'engueuler. Aujourd'hui, ils n'ont plus aucune vision du développement. » (chambre d'agriculture).

Les associations considèrent avec une certaine amertume que l'État se défaisse sur elles d'un certain nombre de « missions de service public », notamment celles touchant à la question du développement local, sans leur accorder les moyens correspondants.

« Les associations travaillent avec des bénévoles pour remplacer l'État défaillant. Elles remplissent une mission de service public pour d'autres. On fait du développement que je considère comme de l'action publique » (monde associatif).

Quant aux collectivités territoriales, qui se sont vues attribuer une grande partie des compétences relevant auparavant de l'État, notamment celles traitant de l'économie des territoires, elles pourraient considérer qu'elles n'ont plus besoin de l'État s'agissant de la prospective et du développement local. C'est loin d'être le cas. Elles attendent des services de l'État qu'ils mettent à leur disposition des outils, des données économiques (notamment les données collectées par les SIG⁸ dans les DDT), pour leur permettre « d'améliorer leur compétitivité ». Les personnes interviewées indiquent que, même lorsque ces données sont accessibles, il faut complètement les réorganiser, les retravailler, pour pouvoir en tirer profit.

« On aimerait que l'État assure la fabrication des outils, en particulier des statistiques agricoles évoluées. [...] Cela s'applique d'autant plus au développement durable qu'on n'a pas d'indicateurs naturels. On est obligé de désagréger leurs statistiques pour avoir des informations au niveau local » (collectivité territoriale).

Le mythe de l'État « colbertiste » (unique acteur du développement et de la mise en œuvre des grands projets), appartient au passé, mais il n'y pas pour autant de rejet de l'État, surtout dans l'optique du développement durable où tout le monde est conscient qu'il est important d'avoir des objectifs partagés. Ce qui est attendu par les acteurs de terrain, c'est non plus un État uniquement « descendant », mais un État « porteur de projet ». Pour insuffler les politiques publiques, porter et contrôler leur mise en œuvre, il serait plus pertinent qu'il pratique le partenariat avec des opérateurs ayant chacun une opinion à apporter. Or du point de vue des acteurs de terrain, les agents de l'État ne sont pas très bons dans le partenariat. Habités à des pratiques bureaucratiques, ils seraient enclins à la défiance plutôt qu'à la confiance⁹. On peut faire l'hypothèse que le repli des services de l'État sur le strict régalién (où la parole de l'État ne se discute pas), peut tendre à les conforter dans cette posture.

« Je viens de l'intercommunalité, où il y a une culture du partenariat, alors que l'État, ça descend ! Tout ce qu'il sait dire, c'est : pour me faire remonter les infos, faites-moi une note. Tout ça est encore plus un obstacle au niveau du développement durable, où il faut des objectifs partagés, de la confiance. On n'a pas d'objectifs développement durable partagés » (collectivité territoriale).

Les attentes à l'égard d'un État « agent de développement » nous amènent à revenir sur ce qui assied sa légitimité à « dire l'intérêt général ». En outre, il n'est peut-être pas inutile de rappeler qu'en matière d'engagements dans la voie du développement durable vis-à-vis de l'Europe ou des sommets mondiaux, c'est l'État français qui est responsable et qui doit rendre des comptes.

Les élus d'une collectivité territoriale ont conscience d'être préoccupés essentiellement par le temps d'un mandat et par les limites de leur circonscription (idem pour les fonctionnaires territoriaux, mais aussi pour les élus d'une chambre d'agriculture). Les agriculteurs expliquent qu'ils exercent un métier dans lequel ils

8 Système d'information géographique

9 On peut remarquer qu'il s'agit d'une caractéristique de la société française dans son ensemble comme l'essai des économistes universitaires Yann Algan et Pierre Cahuc « La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit », Édition Rue d'Ulm, 2007

n'ont aucune visibilité à moyen terme, qu'il s'agisse des aléas du climat ou des marchés. Dans un partenariat vertueux, pour aboutir à des objectifs partagés, le rôle attendu des représentants de l'État est d'avoir une connaissance de la complexité des enjeux, et aussi d'organiser la confrontation et la conciliation des points de vue des multiples acteurs locaux, ... au nom de l'intérêt général. Seul l'État est en mesure d'introduire une approche globale prenant en compte un espace plus vaste que le département ou la région (l'Hexagone, l'International, ...), avec des connaissances permettant de raisonner sur le long terme.

Or justement, une des critiques adressées aux services de l'État, c'est qu'ils ne font pas (ou ne font plus) assez de projections sur le long terme. On leur reconnaît de vraies compétences pour gérer les crises (par exemple la tempête de 1999 ou l'instruction de dossiers pour des agriculteurs en difficulté), mais on leur reproche souvent de ne pas avoir de réflexion prospective, ... ce qui apparaît en contradiction avec le concept de durabilité.

« Les services de l'État sont toujours dans le court terme, dans l'urgence ! Ce qui importe aujourd'hui, avec le manque de visibilité, c'est de pouvoir s'impliquer dans une réflexion à long terme : comment accompagner l'agriculture sur notre territoire, au delà de l'application de la réglementation ? » (banque).

Une autre critique adressée aux services de l'État, et plus précisément aux services de l'agriculture, c'est que l'État faillit à son rôle d'agent de développement en ne faisant pas vraiment la promotion d'un nouveau modèle d'agriculture durable. On lui reproche de trop souvent ignorer les modèles alternatifs. On nous dit par exemple qu'il a fallu attendre la « success story » des AMAP pour que le ministère chargé de l'agriculture commence à trouver quelque intérêt au développement des filières en circuits courts (ces critiques émanent bien évidemment d'agriculteurs passés au bio ou encore d'associations très liées aux structures de circuits courts). Cette frilosité à l'égard des modèles alternatifs est-elle due au fait que les agents de l'État en place ont encore été formés aux principes de l'agriculture traditionnelle ? Ou est-ce, comme le suggèrent plusieurs des interlocuteurs rencontrés, parce que les DDT craignent les réactions du syndicat agricole majoritaire, qui préfère « l'agriculture raisonnée » à l'agriculture durable ?

« Si les DDT pouvaient jouer un rôle de médiation, d'arbitrage entre différents modèles, elles retrouveraient une légitimité. Et beaucoup de collègues s'y retrouveraient » (association).

Pour clore cette partie sur les faiblesses de l'État comme agent de développement, on peut citer les auteurs d'un audit qui a fait un diagnostic très intéressant sur les services déconcentrés de l'État à l'heure du développement durable. *« Les services sont actuellement familiers d'approches territoriales de type sectoriel [...]. Ils n'ont pas toujours pris conscience du fait que les réflexions doivent être dorénavant plus transversales (dialogue entre le rural et l'urbain, approche du marché foncier, connaissances sur le climat et les leviers d'atténuation des émissions de gaz à effet de serre) et surtout de l'obligation de s'inscrire dans des démarches plus largement partagées. L'ancrage professionnel de chacun reste encore très sectoriel, à l'image encore des directions générales [...]. Il faudrait certainement, en plus d'une capacité de diagnostic (état des lieux), inventer une forme ou une instance de mise en commun entre les services de l'État : il manque un lieu de gouvernance entre les*

services de l'État [...] Le fonctionnement en réseau reste encore trop largement tributaire de personnes et de relations interpersonnelles dans un contexte de forte mobilité des agents qui ne facilite pas l'ancrage des démarches dans la durée »¹⁰. ..

On retiendra notamment de cet audit que l'État peine à jouer un rôle d'agent de développement sur un territoire, non pas par manque de compétences de ses agents, mais parce que les services déconcentrés n'ont pas une approche systémique de ce territoire, alors même que le développement durable suppose l'intégration de l'ensemble des politiques publiques sur un secteur donné.

3.3. L'État éducateur à travers l'enseignement agricole

« Le lien entre l'agriculture et le développement durable, c'est l'éducation » (DIREN).

Comme il a été dit plus haut, les services de l'État peuvent susciter souvent un certain nombre de critiques de la part des acteurs locaux. En revanche, il faut mentionner que l'enseignement agricole semble plébiscité !

Les collectivités territoriales se félicitent du fait que les lycées agricoles sont fortement engagés dans le développement durable (beaucoup plus, nous dit-on souvent, que les établissements de l'Éducation nationale). Et puisque ce sont les régions qui financent les lycées agricoles, elles se félicitent du fait qu'« *un euro consacré à l'enseignement agricole est toujours très rentable en terme de retombées* ».

« Dans les lycées agricoles, le niveau de responsabilité est particulièrement important. On peut faire des choses intéressantes : les lycées éco-responsables, les lycées bio, le traitement des déchets, etc. » (conseil régional).

Si les agriculteurs reconnaissent à l'enseignement agricole une forte légitimité, c'est d'abord parce qu'ils se sentent appartenir au même « monde ». La plupart des agriculteurs sont issus de l'enseignement agricole : ils sortent donc du même « moule », de la même matrice. On peut ajouter le fait qu'il y a des agriculteurs dans les conseils d'administration : ils se sentent donc partie prenante des orientations prises par les lycées agricoles. Dans une étude réalisée il y a quelques années dans un lycée horticole, un agriculteur disait que le lycée était « le poumon de la profession » dans la région ! Il faut néanmoins un peu modérer cette relation idyllique entre l'enseignement agricole et la profession.

« On est une vitrine, avec une tradition d'échanges, d'expérimentations menées conjointement. Mais la vision naturelle, c'est qu'on est une administration. Nos impératifs économiques ne sont pas toujours perçus » (EPLEFPA).

10 « La prise en compte du développement durable par les services déconcentrés », audit réalisé par le ministère chargé de l'écologie en juillet 2009

Lorsqu'un lycée agricole est bien intégré dans le tissu local, cela ne s'est pas toujours fait « naturellement », mais parce que le directeur du lycée et/ou le responsable de l'exploitation du lycée a mis beaucoup d'énergie pour instaurer de vrais échanges avec les agriculteurs et avec les élus. Il faut aussi mentionner que pour asseoir leur crédibilité auprès des agriculteurs, les exploitations des lycées agricoles doivent régulièrement expliquer qu'elles sont soumises aux mêmes contraintes économiques que les exploitations agricoles. La partie n'est jamais gagnée. Lorsqu'elles mettent en pratique des expérimentations ou de nouvelles techniques de production allant dans le sens d'une agriculture durable, elles ne doivent pas être soupçonnables d'oublier le pilier économique. Pour encourager la diffusion et la vulgarisation de leurs pratiques, elles doivent apporter des preuves qu'elles sont fiables de le plan économique, voire même qu'elles peuvent même améliorer leurs performances en terme de marges financières mais aussi en confort physique.

« Au début, on a eu de vrais affrontements avec la profession, avec rejet, mise à l'écart. Il n'y avait que quelques rares agriculteurs intéressés. Aujourd'hui, ils reconnaissent le développement durable comme une des évolutions possibles. Beaucoup de gens sont intéressés par ce qu'on fait : on est crédible, on est une référence. On fait des journées techniques (...) On a pu tester l'impact économique : on leur montre qu'on gagne notre vie aussi bien, qu'on a des marges économiques plus intéressantes. On a créé de l'emploi, mais c'est encore un tabou dans le milieu, ça ne les intéresse pas. On a des conditions de travail moins dures. Ça, ça les intéresse beaucoup, dans un contexte où le conjoint travaille souvent à l'extérieur, où le taux de célibat et le taux de suicide sont très importants chez les agriculteurs » (EPLEFPA).

Plusieurs responsables d'exploitation ont expliqué que leurs bonnes relations avec les agriculteurs et les habitants de leur commune n'allaient pas de soi, bien au contraire. Pour parvenir à se faire accepter localement et pour faire de l'incitation aux principes du développement durable, cela a été un véritable « *parcours du combattant* ». Ils ont pris l'initiative de rendre différents « services » à la commune sur laquelle leur établissement est implanté : le traitement des déchets, la construction d'une station d'épuration ou d'une chaudière collective, le défrichage des terrains communaux, On peut dire qu'ils se sont comportés en véritables « missionnaires » du développement durable.

Pour avoir un impact sur un territoire, tous les responsables d'exploitation insistent sur l'importance des réseaux (internes et externes) qu'il faut créer et entretenir. Car ce n'est qu'à travers les réseaux et les relais créés que leurs actions deviennent visibles et sortent de la confidentialité.

« On a mis en place des activités extra-scolaires. On essaie de se faire labelliser Écolo-École, avec une méthode de sensibilisation et d'éducation par l'action choisie. On a des éco-délégués : on les a rassemblés et fait débattre en petits groupes sur des pistes d'action » (EPLEFPA).

Au fil des entretiens, il est apparu qu'il existe un réseau national très apprécié par les responsables d'exploitation et les enseignants en EPLEFPA : le système national d'appui à l'enseignement agricole mis en place par la DGER. Pour remplir sa mission, inciter les EPLEFPA à intégrer le concept de développement durable dans leur projet d'exploitation, soutenir les exploitations qui se convertissent au bio, le système national d'appui apporte des informations en matière d'innovation et de recherche, prodigue des conseils à la demande, organise des sessions de formation continue, ... Il travaille aussi sur des thématiques plus pointues : l'analyse des systèmes de production, l'évaluation de leur durabilité (en liaison avec des chercheurs). En outre, il met en œuvre des expérimentations sur des techniques de diagnostic et des indicateurs en matière de durabilité et teste des diagnostics énergétiques (en liaison avec l'ADEME).

Il est certain que ce système d'appui a permis une véritable mise en réseau des responsables d'exploitations, des formateurs et des chercheurs. Mais il apparaît aussi, à travers les entretiens, qu'il assure une fonction de « coaching », à savoir un indispensable soutien technique et moral aux responsables d'exploitation. En l'absence de ce soutien, « les missionnaires » de l'enseignement agricole pourraient finir par se fatiguer.

Pour terminer cette partie sur les attentes des acteurs de l'externe à l'égard de l'État, il semble que la citation ci-dessous résume assez bien le sentiment profond du monde agricole. A une époque où les agriculteurs deviennent très minoritaires, y compris dans les campagnes, ils ont le sentiment qu'on les accuse souvent d'être les principaux pollueurs de la France et même de la planète : ils ne respectent pas la biodiversité, ils souillent les nappes phréatiques, ils abîment les routes avec leurs tracteurs, ils incommodent leurs voisins avec les cris ou les odeurs de leurs animaux, ... Bref, ils seraient une source majeure de nuisances. Les agriculteurs se sentent très méprisés, ... ceci encore plus depuis que « les citoyens responsables » sont sensibilisés aux méfaits de l'agriculture intensive et aspirent à un « développement durable ». Ils souhaiteraient que l'État, et tout particulièrement les agents du ministère chargé de l'agriculture, jouent un rôle d'éducation auprès de l'ensemble des Français, en leur expliquant que les agriculteurs ont une utilité sociale.

« L'État pourrait nous aider dans l'acceptabilité de notre agriculture par les citoyens. Nous sommes considérés comme des pestiférés, alors qu'on nourrit les gens » (coopérative agricole).

4. Positionnement interne

4.1. Le parcours des agents

4.1.1. Les services de rattachement

Les entretiens ont concerné des agents identifiés comme ayant un poste axé sur le développement durable. Ceux-ci ont suivi une formation dans ce domaine soit dans le cadre du poste occupé et d'une évolution de celui-ci, soit dans le cadre d'une reconversion. Les chargés d'étude ont cherché à diversifier les profils, les régions et les services auxquels ils étaient rattachés.

Les agents ayant en charge une mission sur le développement durable, enquêtés à l'occasion de cette étude, se situent dans les structures départementales, régionales ou nationales qui recouvrent l'ensemble des secteurs du Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire :

- direction départementale des territoires (et de la Mer) ;
- direction départementale (de la cohésion sociale et) de la protection des populations ;
- direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture, et de la forêt ;
- enseignement agricole dans toutes les composantes (établissement scolaire, exploitation agricole, centre de formation professionnelle, centre de formation d'apprentis, enseignant, expert, ...) ;
- services centraux.

La répartition des 28 entretiens selon le type de structure est la suivante :

- administration centrale : 2
- directions régionales : 3
- DD(CS)PP : 7
- DDT : 6
- enseignement agricole : 10

4.1.2. La situation géographique

Les agents qui ont accepté d'apporter leur contribution à travers un entretien ou un groupe « métiers » représentent douze régions. Situés du nord au sud, de l'est à l'ouest, ils apportent également la diversité des productions agricoles, des organisations locales, des types et des systèmes d'exploitation.

4.1.3. La formation initiale et le positionnement

Les personnels enquêtés ayant en charge des actions sur le développement durable ont majoritairement une formation initiale d'ingénieur (55%). Ils sont issus des écoles du MAAPRAT – École Nationale Supérieure Agronomique (ENSA), École Nationale des Ingénieurs des Travaux Agricoles (ENITA), École nationale du Génie de l'Eau et de l'Environnement (ENGEES) - et ont le plus souvent une formation de base en agronomie. En seconde position, se situent les vétérinaires. En dernier lieu, on trouve des attachés dont la formation initiale est très variée (licence d'anglais,

d'histoire, ...) qui indiquent avoir demandé ces postes par curiosité ou pour évoluer dans leur métier.

La position hiérarchique est très variable et pas toujours comparable selon les structures. Il s'agit principalement de chargés de mission qui ont un rôle transversal dans la structure. Les chefs de service sont également bien représentés en DDT, en DD(CS)PP et en DRAAF. D'autres agents sont également concernés : enseignants, directeurs d'exploitation d'établissement d'enseignement agricole, ...

Le parcours des agents impliqués dans le développement durable est très varié. Certains ont exercé des métiers en dehors de la fonction publique : journaliste, agriculteur, animateur, ... On peut remarquer que la plupart des agents interviewés ont exercé des missions différentes, mais souvent dans un même secteur géographique, ce qui leur permet de s'appuyer sur un réseau d'acteurs qu'ils connaissent (cette observation sera reprise dans la nécessité de constituer des réseaux).

4.1.4. Les compétences et la formation

« C'est une démarche de type " projet " dans un domaine vaste et complexe ».

C'est ainsi qu'un chargé de mission définit l'action qu'il doit mener.

L'enquête a fait ressortir la nécessité d'avoir une approche large, interdisciplinaire, transversale pour mener à bien des actions dans le domaine du développement durable. Il faut être un bon généraliste tant au niveau de la formation initiale que par les acquis de l'expérience. Ainsi les domaines cités varient selon les préoccupations du moment et de l'orientation du poste. Ont été évoqués les besoins suivants :

- la connaissance des institutions ;
- l'agronomie ;
- l'économie ;
- la réglementation ;
- la gestion ;
- l'environnement ;
- la sociologie ;
- les techniques (exemple de la méthanisation).

Les qualités humaines sont fréquemment citées. Le contact facile, l'aptitude à créer ou s'insérer dans un réseau sont indispensables. Un intervenant parle de rencontres « où on fait dialoguer des spécialistes » pour élaborer une orientation ou une action. Les animateurs évoquent très souvent la curiosité, l'appétence pour la nouveauté.

Le management est très présent. Il recouvre à la fois l'animation d'une équipe, mais également la prise en compte de l'orientation d'une équipe sur un domaine nouveau, inconnu, sans disposer de référence à des travaux existants. Ainsi un cadre dont l'équipe était axée auparavant sur l'ingénierie s'exprime avec inquiétude.

« Maintenant, il n'y a plus rien et cela nous manque. On se sent perdu. Tout est à reconstruire ».

Parallèlement au management interne, l'aptitude à conduire un projet en externe est très largement mise en avant. C'est pourquoi les agents ayant en charge le développement durable font part de la nécessité « *de lutter contre les habitudes* », « *de convaincre* ».

Faire aboutir des démarches suppose des actions de communication, mais aussi parfois de la médiation lorsque des intérêts divergents sont en jeu (par exemple la reconversion de terres arables sur des périmètres de captage). Certains mentionnent l'exemplarité des agents dans la modification des comportements (par exemple en utilisant les transports en commun plutôt que les véhicules individuels chaque fois que cela est possible).

La connaissance du « terrain » (des hommes, du contexte, de l'histoire, des facteurs naturels, ...) paraît être un facteur déterminant pour faire avancer les démarches de développement durable. Les actions se développent plus rapidement lorsque la confiance existe entre les acteurs. Ceux-ci soulignent d'ailleurs la nécessité d'une certaine stabilité dans le poste. Cette affirmation ne contredit pas le besoin d'une expérience professionnelle importante et variée.

Concernant la formation initiale, les acteurs enquêtés s'accordent pour dire qu'il faut une bonne formation initiale (mais peu importe la discipline) et surtout une bonne culture générale. Il pourrait même être intéressant de diversifier les formations initiales des candidats à ces postes. En revanche la prise de poste implique une bonne connaissance de tous les partenaires potentiels présents sur le territoire.

« On est obligé de se former en permanence pour être à la pointe de ce qui se fait, car cela avance assez vite dans le développement durable »

Tous insistent sur l'obligation de continuer à se former continuellement et d'y consacrer un temps minimum régulièrement par un travail de veille. Pour la formation continue, des sources variées sont proposées et disponibles, notamment dans les villes universitaires sous des formes diverses : colloques, conférences, congrès, visites, ... Si un besoin nouveau apparaît, les services des ministères peuvent être sollicités ainsi que l'indique un agent.

« S'il y a une nouvelle technologie et qu'on ne la connaît pas, on demande au ministère de créer une formation spécifique ».

4.2. Le travail en réseau

Le travail en réseau est considéré comme incontournable. Les réseaux sont néanmoins variés selon les situations.

Les agents positionnés dans l'enseignement agricole font appel aux réseaux mis en place au sein de la Direction Générale de l'Enseignement et de la Recherche : réseau mixte technologique, système national d'appui. Dans les autres services, on fait appel plus largement aux services régionaux (DRAAF ou DREAL) et aux services centraux.

Les réseaux externes aux services de l'État dans lesquels peuvent être impliqués les agents du MAAPRAT sont nombreux. On peut citer les organismes suivants : les collectivités territoriales, les parcs naturels régionaux, les agences de l'eau, le Conservatoire des espaces naturels, les chambres d'agriculture, les syndicats agricoles, le groupement d'agriculteurs biologiques, la Ligue pour la protection des oiseaux, France Nature Environnement, l'ADEME, ... et même parfois des bureaux d'études avec lesquels des liaisons de travail se sont instaurées dans la continuité.

« C'est intéressant pour moi d'avoir un réseau hors enseignement agricole : les techniciens des chambres d'agriculture, car ils sont en contact direct avec les agriculteurs ».

Certains interviewés regrettent une insuffisance de réseaux avec des groupes externes à l'administration et aux agences de l'État : *« Il nous manque des espaces collaboratifs, des plates-formes comme on en avait au MAAPRAT pour l'ingénierie publique. On pourrait mieux échanger entre nous »*. Ils sont plusieurs à mentionner que des réseaux avec l'externe ne peuvent être créés ou maintenus que si les agents restent en place un temps suffisant.

« La mobilité administrative, la précarité des emplois, tout cela ne facilite pas le maintien et la création des réseaux ».

Mais il y a aussi des réseaux « informels » qui ont une réelle utilité parce qu'ils permettent de rompre la solitude.

« Les réseaux, c'est très important. Ce sont surtout des réseaux informels. Il y a ceux qui ont été mis en place par le centre de formation qui dépendait de l'Équipement (CIFP¹¹). Il y a des clubs animés par ces structures en inter-région. On se retrouve deux à trois fois par an sur un ordre du jour particulier, avec des conférenciers extérieurs. Cela permet de connaître les collègues, de se téléphoner d'un département à l'autre ».

Les réseaux apportent des ressources dans des domaines très divers. Le premier domaine évoqué concerne les informations sur les techniques, les connaissances scientifiques fondamentales. C'est le moyen de faire appel à des référents (besoin souligné dans le domaine de la réglementation), d'enrichir ses compétences. C'est surtout le fait d'échanger des idées, de connaître les expériences des autres (bonnes ou mauvaises), mais aussi de continuer à communiquer en dehors d'un cadre formel.

« Les réseaux apportent des informations techniques, économiques et sociales, donnent des exemples de fonctionnement, une bonne orientation de travail. Ils donnent de la jurisprudence. Ils donnent du recul. Une ouverture vers d'autres acteurs : on élargit et on voit mieux comment les choses se passent ».

« Les réseaux apportent des échanges de pratiques sur une thématique. Sur la réglementation il y a toujours des questions. Sur les connaissances et les techniques, on peut faire des

11 Maintenant CVRH (Centre de valorisation des ressources humaines)

échanges d'expérience. Connaître les projets qui se font ailleurs ».

L'implication dans des réseaux externes permet une meilleure intégration dans le local, mais donne aussi une approche plus pragmatique des problèmes.

« L'intérêt des réseaux, c'est que ça me permet en tant que professeur d'avoir un pied dans la technique et avec les partenaires du territoire; ça parle aux étudiants. Cela varie un peu mon métier ».

La contrepartie est soulignée par le même interlocuteur qui évoque le côté très prenant des réseaux.

« L'inconvénient, c'est que c'est une énorme charge de travail supplémentaire ».

On peut mentionner que plusieurs interviewés déplorent la faiblesse des liens (« pas négligeables, mais pas suffisants ») entre les services déconcentrés et l'enseignement agricole.

« On nous demande d'utiliser l'enseignement agricole comme outil. On n'arrive pas à finaliser des partenariats. Mais le frein c'est nous. On n'a pas de culture commune avec l'enseignement agricole. Cela pourrait se faire. On n'est pas au courant de ce qui se fait dans l'enseignement agricole ».

4.3. Missions et rôles actuels des agents

Les agents ayant en charge une mission sur le développement durable, enquêtés à l'occasion de cette étude, ont une place très variée dans leur structures d'appartenance : fonction de direction, chef de service, chargé de mission, enseignant. Leur poste comporte une mission d'encadrement pour 30% d'entre eux. Leur action est tournée soit plutôt vers l'interne (intégrer le développement durable dans la structure), soit plutôt vers l'externe (la prise en compte du développement durable dans les politiques des autres ministères, des collectivités locales ou d'autres structures).

Les actions des agents concernant le développement durable à l'intérieur de leur structure ne font pas directement partie du champ de l'étude. Les pratiques internes ayant cependant des répercussions sur l'externe du fait de la nécessaire « exemplarité » de l'État, nous les avons traités en annexe. La suite du chapitre n'étudiera donc que les missions et rôles des agents vis à vis de l'extérieur : l'expérimentation appliquée de l'enseignement agricole qui vise à un effet d'entraînement et la mise en application de principes d'agriculture durable dans les dispositifs existants.

4.3.1. Les expérimentations de l'enseignement agricole

En interne, le rôle des responsables d'exploitation agricole ou d'établissement disposant d'une exploitation agricole comporte des dimensions différentes dont la

première phase est le diagnostic : « diagnostic agro-environnemental, diagnostic de territoire ».

La réflexion s'instaure le plus souvent dans un cadre de productions locales (lait, viande, volailles fermières, productions fourragères et céréalières) en sachant que l'exploitation est observée par l' « environnement » et que le raisonnement doit tenir compte des idées de la société dans son ensemble.

« Pour le diagnostic avec la méthode IDEA¹², qui s'occupe des trois piliers, le cheminement était que les relations entre l'agriculture et la société sont de plus en plus importantes. Il était intéressant de mobiliser l'exploitation pour sensibiliser les agriculteurs. [...] Ma crainte ici était paradoxalement la forte implication des enseignants [...] qui s'estiment légitimes pour parler. Les autres sont peu entendus [...] d'où l'idée d'impliquer des enseignants moins pointus comme citoyens [...] en intégrant des enseignants de français et d'histoire ».

Les orientations qui en résultent sont adaptées au contexte et peuvent prendre des formes très diverses mais dont le résultat peut être apprécié. Au niveau de l'énergie, la recherche d'économies constitue une première piste. Elle peut être complétée par la production d'énergie (plantes destinées à la production d'énergie, méthanisation).

« Les économies d'énergie : ça a un impact sur l'environnement mais aussi sur le portefeuille ».

Certaines réflexions ont débouché sur des ateliers prenant en compte la question des intrants (fumure et produits phytosanitaires). Il s'agit en particulier de la création d'ateliers conduits en culture biologique, notamment de cultures légumières. Dans ce cas les initiateurs disposant de peu de références indiquent deux points essentiels :

- reprendre des techniques d'autrefois ;
- créer des circuits courts générant des emplois.

Ces remarques sont signalées à plusieurs reprises :

« La formation en agriculture conventionnelle permet de s'orienter vers la lutte raisonnée. En revanche pour le bio, il faut se rapprocher des anciens, des personnes qui ont travaillé dans les années 50, pour revenir à des techniques oubliées en matière de fumure, d'inter culture, de désherbage, de lutte contre les parasites ».

« On s'est réapproprié ce que faisaient nos grand-pères. [...] C'est rassurant on réutilise ce que faisaient nos grand-pères en mécanisant avec des moyens modernes ».

Parallèlement, sont mentionnées les créations d'emplois : « Les circuits courts : je crée des emplois qui étaient partis dans l'industrie ». Des opérations transposables dans les exploitations locales, ... qui parfois ont un caractère très social.

12 Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles

« L'établissement comporte un chantier d'insertion « bio » au titre du CFPPA ».

4.3.2. Les actions tournées vers l'externe

Pour les actions dirigées vers l'externe, les sujets abordés, les positionnements et les missions paraissent très variés selon le poste occupé et son orientation. Les thèmes les plus souvent cités figurent dans des actions ou procédures menées depuis plusieurs années : plan de développement durable (PDD), contrats territoriaux d'exploitation (CTE), contrat d'agriculture durable (CAD) et se rapportent le plus souvent à l'eau, le sol, la biodiversité, les paysages et l'énergie. Un interviewé définit ci-dessous ses axes de travail :

« - Mieux utiliser l'eau qui se raréfie (réduire les besoins des cultures, micro irrigation, gestion collective,...) ;
- Contribuer à la restauration du bon état écologique des eaux (bandes enherbées, couverture des sols en hiver, réduction des phytos, cultures économes en intrants) ;
- Protéger les sols agricoles (techniques sans labour, haies) ;
- Mieux maîtriser l'énergie, lutter contre le réchauffement climatique (performance et bilan énergétique, énergies renouvelables, exploitation du bois) ;
- Réduire l'usage et l'impact des produits phytosanitaires (plan Ecophyto 2018) ;
- Développer les potentialités de l'agriculture biologique (plan agri bio 2012, bio en restauration collective, conversion) ;
- Remettre l'agronomie au centre de l'agriculture (plan protéines végétales) ;
- Repenser des techniques adaptées au territoire ;
- Engager chaque exploitation dans le développement durable (certification environnementale) ».

Parallèlement à cette liste d'actions orientées surtout vers l'agriculture, les services doivent intégrer les préoccupations liées au développement durable dans les procédures financées par l'État ou l'Union européenne (plan de modernisation des bâtiments d'élevage) et adapter au mieux les financements à des actions ayant ces objectifs (plans de performance énergétique, mesures agri-environnementales, prime herbagère agri-environnementale, ...). Il doit aussi apporter des réponses transversales lorsque les services du MAAPRAT sont consultés.

« Un chargé de mission à temps plein dont l'objectif est le développement durable sur l'ensemble de la DDT doit dresser un inventaire, faire l'état des lieux, bâtir une stratégie ayant comme objectif "l'État exemplaire" ».

Son action concerne en effet l'ensemble des procédures en interne¹³ comme en externe avec prise en compte du développement durable (déplacements, habitat, zone artisanale, agriculture, ...). Même lorsqu'il s'agit de contrôles en relation avec la qualité de l'eau (exemple des installations classées), ceux-ci peuvent s'accompagner de conseils :

13 Voir annexe pour des exemples d'action réalisées.

« Il y a des distances d'éloignement. Dans le sens où on va leur imposer des technologies, on dit "meilleures technologies disponibles" donc le plus souvent avec des matériaux écologiques, avec de l'isolation performante. Donc ce qui correspond à la gestion d'un élevage avec le meilleur rendement possible au niveau énergétique. On intervient dans le développement durable par rapport à cela ».

Sur le fond, les agents ayant en charge le développement durable touchent à des domaines aussi variés que ceux évoqués ci-dessus. Leur rôle et leur posture le sont tout autant. Ils assurent tantôt un travail de veille (recherche de données, d'expériences, ...), tantôt une animation d'équipe en interne comme en externe, effectuent un ou des diagnostics, apportent une expertise et un conseil, contribuent au management d'un projet, exerce une activité de contrôle.

Quelques remarques ou difficultés ont parfois été signalées dans le cadre de leur mission, soit au niveau de la définition du poste, soit au niveau du management.

« Je suis chargé de mission "Terres 2020". Il y a une fiche de poste, mais inutilisable.... C'est un poste tout neuf. Mais c'est bizarre. [...] Le management n'est pas bien calé, peu de pilotage. Je suis un électron libre, avec parfois des difficultés à prioriser ».

On peut noter que peu d'agents ont abordé la question des résultats et des indicateurs. Ce souci reste d'actualité et continue d'être travaillé en particulier dans l'enseignement agricole :

« Notre métier [...] se décline en thématiques plus pointues : analyse de systèmes de production et évaluation de leur durabilité avec la recherche (expérimentation de techniques de diagnostics, d'indicateurs,...), mise en place d'IDEA (Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles) pour voir les marges de progrès ».

Avec toutes les réserves qu'impose un échantillon d'interviewés relativement restreint, on peut dire que les agents ayant en charge le développement durable apprécient le côté novateur de leur poste. Ils ont à faire face à des missions vastes, variées, transversales. Ils sont assez peu nombreux à regretter le flou de leur mission ou de leur position.

5. Recommandations

A l'issue de cette étude, des recommandations sont proposées concernant le management d'un projet de développement durable. Seront aussi abordées les compétences de la personne qui l'anime sur un territoire.

5.1. Le management du projet développement durable

Il semble important que le plan stratégique de la structure intègre un volet développement durable. Ce plan de développement durable doit être conçu comme un élément fédérateur pour la structure, mais aussi pour le territoire. Il s'agit d'en faire à la fois un outil de management interne afin de donner du sens à toutes les missions et un outil de communication externe afin de bien afficher le projet. Ce projet doit être multiservices et pluridisciplinaire. Il doit être transversal et décloisonner l'ensemble de la structure, assurer la cohésion et faire le lien entre tous les objectifs.

Un document synthétique spécifique d'une à deux pages pourrait prendre la forme d'une charte impliquant tous les agents et donnant un sens durable à leur activité. Les principes à énoncer doivent prendre en compte les trois piliers : l'environnement, l'économique et le social et expliciter concrètement les enjeux. Il convient ainsi :

- de définir des objectifs précis en interne comme en externe ;
- d'exposer des actions concrètes à mettre en œuvre pour toutes les activités de la structure : « C'est l'affaire de tous et de tous les services » ;
- de mettre en avant le caractère exemplaire des services de l'État.

Il est en effet à noter que si le développement durable implique une gouvernance avec des partenaires externes (collectivités territoriales, chambres consulaires, ...), il suppose un fonctionnement transverse en interne.

Ce document est à réviser périodiquement afin d'y intégrer les nouveaux engagements de la France à l'international, les nouvelles orientations (tel le Grenelle 2), les nouvelles réglementations, ... Il est aussi nécessaire de prévoir une évaluation quantitative avec quelques indicateurs¹⁴ mais aussi une évaluation qualitative.

Le projet de développement durable de la structure part du même principe que la démarche qualité qui est transversale et irrigue l'ensemble du périmètre concerné.

Ce projet de développement durable de la structure doit être piloté par un « animateur » qui sera responsable de son suivi.

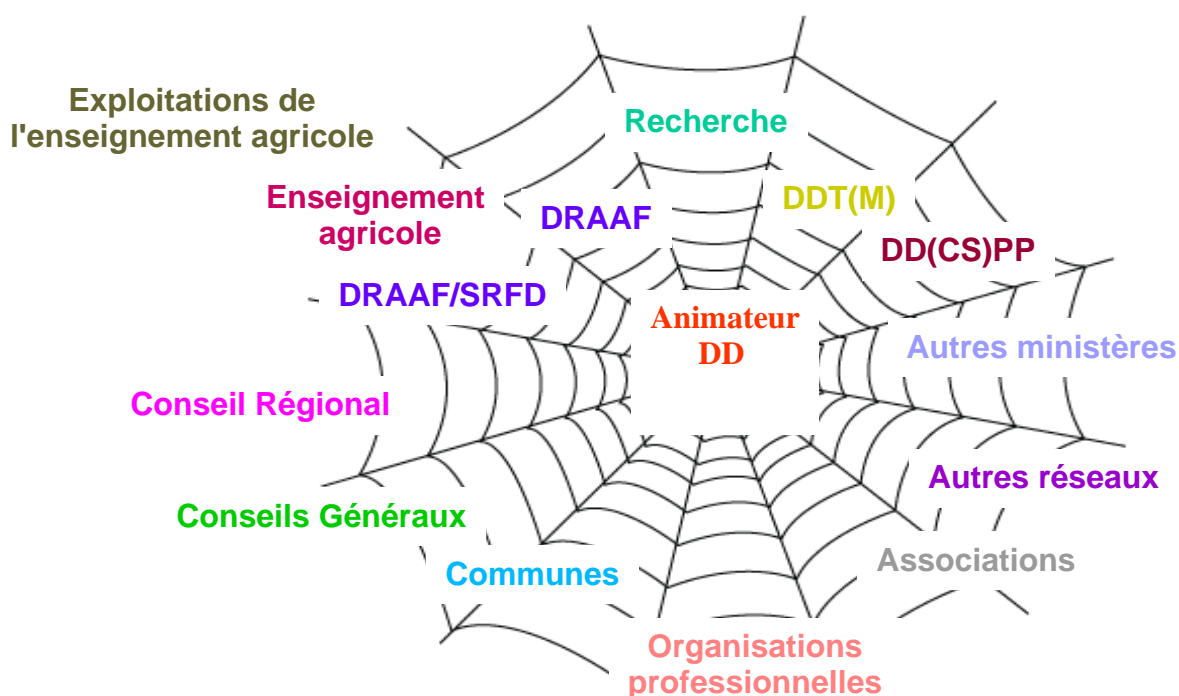
14 Quelques pistes peuvent être trouvées dans le « Rapport de la Commission sur la mesure des performances économiques et du progrès social » des professeurs Joseph E. STIGLITZ, Amartya SEN et Jean-Paul FITOUSSI remis au chef de l'État français en septembre 2009

5.2. Positionnement des animateurs développement durable

L'animateur peut être, selon l'importance de la structure, une personne à temps plein qui porte l'ensemble des problématiques de développement durable et coordonne l'action d'autres animateurs. Cela peut être aussi un agent qui exerce cette fonction en parallèle d'une autre activité connexe.

Dans tous les cas, l'animateur travaille en réseaux avec les multiples acteurs d'un territoire (chambres consulaires, élus, associations, ...), mais aussi en interne avec tous les services, y compris avec l'enseignement agricole. Ce n'est pas un acteur solitaire, mais une personne au confluent de divers réseaux. Le schéma ci-dessous représente le maillage qu'implique son action.

Les réseaux de l'animateur développement durable



C'est la raison pour laquelle le niveau le plus pertinent d'implantation de l'animateur développement durable semble être la DRAAF, avec des correspondants en DDI et dans les établissements d'enseignement.

Cependant, connaître les partenaires ne suffit pas. Il faut une fréquentation personnalisée du niveau local avec des liens de proximité qui dépassent les rapports institutionnels et ne se développent qu'au cours du temps, par des relations interpersonnelles de confiance. Cela nécessite donc aussi une certaine « durabilité » de l'animateur dans le poste.

Le rôle de l'animateur développement durable est principalement d'inciter à l'interne chaque responsable de dispositif à se poser la question sur ses marges de

manœuvre pour l'adaptation locale qu'il possède dans le cadre fixé nationalement. La clé d'entrée de son action consisterait à aider chacun de ces responsables à « verdir » ou « durabiliser » chaque politique publique mise en œuvre, notamment en prenant en compte l'impact de chacune des décisions possibles.

A cette occasion, on peut rappeler que de nombreux interlocuteurs internes rencontrés demandent au ministère de mieux expliquer les enjeux et ce qui est attendu des services. Objectif Terres 2020 qui semble peu connu de l'externe au niveau local, n'indique pas « comment faire ». Une clarification permettrait ainsi une meilleure efficacité et une plus grande assurance dans l'exercice quotidien des activités. L'action de l'animateur serait facilitée si une réflexion interne nationale était conduite sur le fait de savoir ce que veut dire « rendre durable une politique ». Déterminer quels peuvent être les critères de « durabilité » à prendre en compte est aussi un sujet à aborder.

Par exemple, lorsqu'on examine les dossiers d'installation de jeunes agriculteurs, on pourrait privilégier ceux qui utilisent le plus de main d'œuvre ou ceux qui choisissent la mécanisation.

Un état des lieux des différents outils réglementaires et financiers devrait être ainsi entrepris. Il s'agirait de les interroger pour évaluer les marges de manœuvre sur lesquelles les services pourraient faire levier afin d'orienter les politiques vers un développement plus « durable ». L'objectif serait d'agir par l'intermédiaire de multiples petits instruments pour favoriser un type d'agriculture plus respectueux de l'environnement.

A titre d'exemple, on peut indiquer que la Commission départementale d'orientation agricole¹⁵, qui a un rôle consultatif, peut influencer les normes locales d'attribution de certaines aides. Inciter tous les acteurs à participer, notamment les associations, peut aussi modifier les équilibres en présence et donc les avis pris en son sein. Une réelle nouvelle forme de gouvernance propice au dialogue entre les différentes parties prenantes peut favoriser de nouvelles pratiques et faire évoluer les mentalités par une compréhension des contraintes ou volontés réciproques. La prise de conscience locale peut ainsi permettre des avancées notables.

Mettre en perspective, donner des pistes, échanger sur ce qui est déjà réalisé, avoir des réponses partagées, faciliterait les prises de conscience, inciterait à entreprendre et conforterait ceux qui se sont déjà lancés. Il y a un besoin de cadrage national, ... mais faute de cette aide rapidement, les initiatives locales, fruits

15 La Commission Départementale d'Orientation Agricole (CDOA) comprend 32 membres : 5 représentants de l'État et des collectivités territoriales (DDT, Conseil Régional, Conseil Général, Communautés de communes, ...), 14 représentants du secteur agricole proprement dit (Syndicats, MSA, Chambre d'Agriculture, banques, ...), 8 représentants des activités concernées par l'agriculture (entreprises agro-alimentaires, coopératives, distributeurs, ...) et 5 membres au titre d'associations ou d'experts.

de réseaux d'acteurs impliqués et de circonstances particulières, doivent néanmoins se poursuivre sur le terrain.

5.3. Compétences requises pour les animateurs du développement durable

Il n'y a pas de profil monolithique 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 compétences, il doit posséder :

- une vision large et 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 un territoire ;
- un savoir-faire d'animation, de communication et de médiation pour exercer une « stratégie d'influence » et susciter les changements de mentalités.

L'animateur du développement durable participe au développement durable des problématiques agricoles et rurales sur son territoire. C'est donc une personne qui connaît les différentes approches du développement durable dans plusieurs champs disciplinaires, au moins en généraliste. Il connaît son territoire et ses spécificités, les acteurs et les rapports de force en présence, ce qui lui permet de trouver des degrés de liberté lui permettant de négocier. Il vulgarise aisément les domaines techniques qu'il connaît et n'hésite pas à s'appuyer sur des experts si des connaissances lui font défaut.

Il a une posture d'animateur, c'est-à-dire qu'il impulse, crée du lien entre différents réseaux afin de faire émerger les besoins. Il trouve des partenaires permettant d'apporter des solutions et des réponses adaptées aux problématiques locales. Il aide à concrétiser des projets, à trouver d'éventuels financements. Il essaie de convaincre, d'influer sur les présupposés de ses interlocuteurs, de montrer des voies nouvelles possibles, de faire accepter les modifications de comportement ou de technique. Sa capacité principale est de savoir « faire faire ».

Le contexte d'acteurs étant souvent le fruit d'une histoire locale et des personnalités en présence, l'animateur doit savoir composer. Il ne doit pas vouloir reproduire des situations dont il a eu connaissance, mais sans cesse réinventer en fonction des circonstances, ce qui fait appel à ses ressources créatives afin de faire avancer les dossiers vers une vision « durable » de l'agriculture qu'il porte. Il doit faire un travail de lobbying avec ses correspondants pour les faire adhérer à la politique publique agricole et rurale de développement durable et coopérer ensemble. Son rôle est ainsi de faire connaître, d'être un « passeur » d'éléments (scientifiques, économiques, ...) visant aux transformations voulues par les politiques publiques et de faire agir les autres. En ce sens, il doit réaliser un réel travail de synergie avec notamment l'enseignement agricole, qui peut souvent être un point d'appui et montré en

exemple, ainsi qu'avec le ministère chargé de l'environnement dont les problématiques sont voisines.

La conduite du changement étant un art difficile, l'animateur doit être capable de résister aux frustrations induites par les réticences de ses partenaires et par les contretemps. Il doit aussi accepter d'être un peu « à part » de ses autres collègues en interne, hors du cadre classique du fonctionnaire chargé de dispositifs, car sa mission est différente de la leur (au moins pour partie).

Il faut aussi insister sur le fait qu'un réseau se construit dans la durée. Il est souvent nécessaire « d'aller chercher » les personnes et de leur montrer l'intérêt à collaborer ensemble. Ceci suppose donc que l'animateur s'engage à une certaine stabilité dans le poste afin d'y développer des relations de confiance.

Dans les DD(CS)PP et des DDT(M), les agents peuvent agir par l'intermédiaire de leur posture, c'est-à-dire par la communication et l'explication de la nécessité d'un volet réglementaire afin d'en faire intégrer la compréhension et l'acceptabilité lors des contrôles. C'est la raison pour laquelle un affichage clair de la part du ministère sur les conditions et impératifs d'un développement durable - sur lesquels ils pourraient s'appuyer - faciliterait leur travail.

La fiche emploi-type ci-après résume les activités et compétences recensées.

Filière d'emploi : Agriculture durable	Secteur MAAPRAT : Services territoriaux Établissements d'enseignement
---	--

Intitulé de l'emploi type: Référent des politiques publiques agricoles et rurales pour le développement durable	Code fiche : mai 2010
--	---------------------------------

DÉFINITION SYNTHÉTIQUE
Porte des politiques publiques du ministère sur l'agriculture durable en faisant l'interface entre les partenaires externes et les différents services de l'État sur un territoire donné.

ACTIVITÉS PRINCIPALES
<ul style="list-style-type: none"> • Sensibiliser les partenaires de l'État à la mise en œuvre des politiques publiques dans le cadre de l'agriculture durable • Apporter une aide à l'émergence de projet en identifiant et mobilisant les acteurs concernés • Participer à des réseaux professionnels (internes et externes) • Animer des réunions et des formations • Assurer une veille (réglementaire, scientifique, partenaires potentiels, ...) sur les enjeux du développement durable du territoire par une approche transversale. Synthétiser et diffuser l'information • ...

COMPÉTENCES PROFESSIONNELLES	
Savoir-faire	Connaissances
<ul style="list-style-type: none"> • Écouter les acteurs de terrain et valoriser les innovations potentielles • Convaincre de la pertinence de nouveaux modèles et/ou concepts • Soutenir la réalisation de projets dans une vision systémique du territoire • Créer des synergies entre les réseaux de partenaires-ressources internes (notamment établissements d'enseignement) et externes • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Scientifiques générales en agronomie et environnement • Juridiques et réglementaires • Sociologie de l'innovation et du changement social, prospective • Du territoire, des acteurs et de leurs enjeux • Des circuits administratifs • ...

CONDITIONS PARTICULIÈRES D'EXERCICE
Déplacements fréquents et horaires atypiques.

TENDANCES D'ÉVOLUTION	
Facteurs clés à moyen terme	Impact sur l'emploi type
<ul style="list-style-type: none"> • Développement de la gouvernance partenariale avec des acteurs multiples • ... 	<ul style="list-style-type: none"> • Augmentation du travail en réseau • ...

EMPLOI-TYPE DE PROXIMITÉ	CORRESPONDANCE RIME
Chargé(e) de projet en développement territorial Référent territorial Animateur(trice)-développeur de projet	Chef de projet de l'État sur le territoire (p. 270)

5.4. Formation et accompagnement

Afin d'exercer cet emploi, la formation initiale des animateurs du développement durable n'implique pas la connaissance d'une discipline particulière, les problématiques étant très diverses. Ce qui est nécessaire, c'est un bon niveau de culture générale et une capacité à appréhender les données dans leur globalité.

Une formation à la prise de fonction semble cependant importante à envisager ou tout au moins la constitution d'un dossier d'auto-positionnement. Son but est notamment d'aider l'agent à repérer ses points forts, à établir la liste des points d'appuis en interne sur les sujets moins bien maîtrisés, à lister les partenaires potentiels présents sur le territoire, à repérer les experts.

Le maître mot serait qu'il n'y a pas de modèle unique mais que l'accompagnement est essentiel. Comme pour tous les métiers émergents ou en mutation, il est important de favoriser des groupes d'échanges de pratiques et les forums dédiés sur internet (avec les réseaux partenaires) ou intranet (entre agents du ministère exerçant le même métier).

L'animateur du développement durable, s'il est l'instrument principal des actions en ce domaine, n'en est cependant pas le seul. Il est en effet important de sensibiliser l'ensemble des agents au développement durable. Il est à noter qu'un nombre conséquent de formations au développement durable, organisées aussi bien au niveau central qu'un niveau régional, est déjà suivie par les agents du MAAPRAT¹⁶.

A la suite des entretiens réalisés, il semble que devrait être privilégiée l'organisation de formations collectives sur place, au niveau départemental et/ou régional (plutôt que d'envoyer les agents en stages de formation individuelle). Un des avantages des formations collectives locales peut être en effet de permettre de construire le volet développement durable partagé du projet stratégique et de réfléchir ensemble sur les moyens concrets à mettre en œuvre. Certes, les stages nationaux sont un moyen de susciter ou de renforcer les réseaux internes, mais on peut imaginer de créer un espace d'échanges informatisé dédié avec un animateur (ou modérateur).

En outre, il semble important de détecter et d'utiliser les compétences internes (formateurs à repérer dans l'ensemble du MAAPRAT, y compris les organismes de recherche ou d'expérimentation) et celles des partenaires locaux. Leurs détenteurs peuvent enrichir ainsi les présentations et donner des exemples terrain « qui parlent à tous ».

En conclusion, on peut voir que la question de départ - « comment promouvoir l'évolution des métiers des personnels du MAAPRAT pour une agriculture durable » - a été élargie à l'ensemble des activités que le ministère a la capacité de rendre « durables » dans ses champs de compétence.

¹⁶ Voir l'annexe sur les « Formations au développement durable » recensées le bureau de la formation continue et du développement des compétences

Le résultat des nombreuses rencontres effectuées sur le terrain amène donc à proposer les recommandations que l'on peut résumer comme suit :

- chaque structure devrait élaborer une « charte du développement durable », partie intégrante du projet stratégique ;
- une personne de la structure est chargée du rôle d' « animateur des politiques publiques agricoles et rurales du développement durable », la DRAAF devant être en plus coordonnateur des actions régionales ;
- les compétences générales de l'animateur l'amènent à interroger les actions et dispositifs, en collaboration avec les services, afin d'accroître, avec les partenaires, l'aspect jugé « durable » pour le territoire concerné en activant divers leviers ;
- les formations mises en place continuent à se décliner à différents niveaux de sensibilisation et d'approfondissement, mais il est souhaitable qu'elles soient organisées au plus près des territoires, afin d'être en phase avec les problématiques multidisciplinaires de ceux-ci.

Annexes

1. Lettre de mission de Bernard Sénécal
2. Note de problématique
3. Liste des membres du comité de pilotage
4. Dates des réunions du comité de pilotage
5. Liste des personnes rencontrées
6. Les actions de développement durable internes aux services
7. Formations au développement durable
8. Bibliographie
9. Siglier
10. Liste des publications antérieures de l'OMM

Lettre de mission de Bernard Sénécal



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE ET DE LA PÊCHE

**Secrétariat Général
Service des Ressources
Humaines
Observatoire des
Missions et des Métiers**

Bernard SENECAL

Président du comité de pilotage «Comment promouvoir
l'évolution des métiers des personnels du MAP pour une
agriculture durable ?»

Le Président

251, rue de Vaugirard
75732 Paris Cedex 15

Dossier suivi par :
Anne-Marie MITAUT

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

Objet : lettre de mission

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

Paris, le 19 août 2008

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

Dans le cadre de cette réflexion d'ensemble, vous avez bien voulu accepter d'assurer le pilotage de l'étude «Comment promouvoir l'évolution des métiers des personnels du MAP pour une agriculture durable ?» et je vous en remercie vivement.

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

1. Champ de l'étude

La question du développement durable est devenu un enjeu majeur pour notre société. Les politiques publiques dont le ministère a la responsabilité se doivent d'évoluer afin d'intégrer cet objectif de meilleure prise en compte des préoccupations de développement durable. L'étude traitera de l'impact de cette problématique sur la nécessaire évolution des métiers des personnels concernés du MAP.

2. Objectifs de l'étude

Tout d'abord, il conviendra de dresser un état des lieux des métiers des personnels concernés avec notamment une description de leurs activités, de leurs pratiques professionnelles et de leurs compétences. L'étude s'attachera ensuite à procurer des éléments de prospective pour ces métiers. Après avoir mis en évidence des tendances quant aux demandes portées par la société, il s'agira d'élaborer des scénarios d'évolution et d'en mesurer les conséquences sur les

emplois de demain. Ainsi seront identifiés les besoins en compétences des agents pour la bonne mise en œuvre des politiques publiques portées par le MAP qui doivent désormais pleinement intégrer la dimension «durable». Enfin, il conviendra de formuler des propositions afin d'accompagner les changements envisagés : comment doivent évoluer les formations (initiale et continue) des personnels ? quels sont les parcours professionnels les plus appropriés ? quel accompagnement de la politique de gestion de ressources humaines ?

3. Organisation des travaux

Vous animerez un comité de pilotage qui comprendra notamment des représentants des directions d'administration centrale, des services déconcentrés et de l'enseignement agricole.

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

4. Appui de l'OMM

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

Pour la réalisation de l'étude, vous bénéficierez de l'appui de chargés d'études appartenant au réseau mis en place par l'OMM.

5. Production attendue

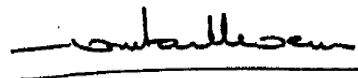
Les travaux déboucheront sur la publication d'un rapport reprenant les conclusions de l'étude ainsi que d'un document de synthèse.

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

6. Calendrier

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

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



Constant LECOEUR

Copie pour information à :
Dominique SORAIN, secrétaire général du MAP,
Pascale MARGOT-ROUGERIE, chef du S.R.H.
Paul VIALLE, vice-président du CGAAER,
Patrick DEDINGER, secrétaire général du CGAAER

Note de problématique



Ministère de l'agriculture et de la pêche

Secrétariat général / SRH

OBSERVATOIRE DES MISSIONS ET DES METIERS

8 août 2008

Comment promouvoir l'évolution des métiers des personnels du MAP pour une agriculture durable ?

NOTE DE PRESENTATION

1. LE CONTEXTE : l'intégration des objectifs de développement durable dans l'ensemble des politiques du MAP

La question du développement durable est devenu un enjeu majeur pour notre société. Les politiques publiques dont le ministère a la responsabilité se doivent d'intégrer cet objectif. Parce que l'agriculture est au cœur des tous les défis de notre société, dont celui du développement durable, les services du ministère ont à répondre à ce défi.

Dans ce contexte, le ministère a pris un certain nombre de décisions à la suite du Grenelle de l'environnement :

- le plan écophyto 2018 avec l'objectif de réduire de moitié l'usage des pesticides d'ici 10 ans,
- la certification HVE des exploitations (haute valeur environnementale),
- l'objectif d'atteindre 6% de la SAU en agriculture biologique d'ici 2010, et 20% d'ici 2020.

De même, il a lancé les assises de l'agriculture qui ont pour objectif de construire une démarche stratégique pour l'agriculture et l'agro-industrie.

- la sécurité alimentaire, les équilibres mondiaux, (avec par exemple des prolongements sur la place de la consommation de viande dans l'alimentation et le déficit en oléo-protéagineux qui peut en résulter),
- la gestion des risques et des crises, et leur prévention.

Dans les services déconcentrés et les établissements du MAP, les activités des personnels prennent en compte ces problématiques :

- évolution de la PAC avec notamment la mise en œuvre de la conditionnalité des aides et les liens entre élevage, environnement et santé pour les services vétérinaires,
- évolution des services de la protection des végétaux (PV),
- nouvelle génération de projets pour les exploitations des lycées agricoles amenées à s'orienter vers l'agriculture durable.

2. LES THEMATIQUES

L'agriculture durable est un concept à géométrie variable, on peut citer d'une part :

- la réduction des nuisances : meilleure gestion des intrants (économique, intégrée, durable..), donc des pratiques,
- le maintien du potentiel de production : avec la défense des sols (érosion, productivité,) ou du sol (consommation dispendieuse par l'étalement urbain),

- le maintien du potentiel de croissance : recherche et développement agricole (génétique, pratiques, matériel...) , industriel (nutrition, bio-ressources..), climatiques (exploitations des données, modèles,),

mais aussi, en pensant à la contribution de l'agriculture au développement durable, soit dans le cadre du dernier Grenelle :

- la maîtrise de l'énergie dans les exploitations, leur bilan carbone ou gaz à effet de serre,
- les cultures énergétiques et leur « durabilité »,

soit, plus classiquement, les partenariats avec les collectivités locales sur les « aménités » :

- le maintien de systèmes de production diversifiés,,
- le maintien de la biodiversité et des paysages,
- la diversification et le développement de services pour l'attractivité des territoires ruraux ou périurbains,
- la fonction d'animation pédagogique sur les cycles du vivant, l'alimentation,
- la fonction d'animation et de valorisation du patrimoine culturel, ...

qui peuvent aussi se résumer à travers quelques mots clés : eau, sol, air, paysage, biodiversité, énergie..

3. L'OBJET DE L'ETUDE

Il s'agit d'identifier les besoins en compétences des agents pour la bonne mise en œuvre des politiques publiques qui doivent désormais pleinement intégrer la dimension « durable ». Les politiques publiques évoluent afin de mieux prendre en compte les préoccupations de développement durable de notre société. Il est donc utile d'étudier comment ces évolutions peuvent avoir un impact sur les évolutions des métiers du MAP : quelles sont les compétences nécessaires ? comment doivent évoluer les formations (initiale et continue) des personnels ? Quel accompagnement pour la politique de gestion de ressources humaines ?

▪ *quelles évolutions des politiques ?*

en rappel historique, on peut penser aux politiques récentes qui ont nécessité quelques compléments de formation dans les services :

- la relance agronomique et la réforme du développement agricole,
- les CTE et les formations sur les aménités,
- le PMPOA et l'actualisation des connaissances sur les techniques d'élevage.

on doit penser maintenant aux politiques engagées ou émergentes, et notamment (liste à compléter) :

- le PVE, plan végétal environnement, et le plan écophyto 2018,
- la certification HVE des exploitations, et le développement de l'agriculture biologique,
- le nouveau système de conseil agricole (accompagnement des exploitants pour le respect de l'éco- conditionnalité),
- la maîtrise de l'énergie dans les exploitations, leur bilan carbone ou GES,
- l'orientation des productions vers une meilleure durabilité.

▪ *avec quelles fonctions ?*

essentiellement celles assumées dans les services et établissements locaux, mais portant sur de nouveaux champs :

- l'animation pédagogique et la responsabilisation des acteurs (donc métiers de développement ou de contrôle) sur :
 - la gestion économe de l'espace,
 - la gestion durable de l'exploitation,
 - le développement durable des territoires,
 - la qualité et la sécurité sanitaire de l'alimentation,
- la gestion de dossiers sur des orientations de productions ou des choix d'investissements, et nécessitant des éléments sur
 - le nouveau calcul économique (impact environnemental des choix économiques),
 - les méthodes de gestion durable des ressources (naturelles, ...).

▪ *pour quels agents ?*

Le ciblage peut concerner un premier cercle d'agents :

- les SEA des DDEA,
- quelques services de la nouvelle DRAAF (PV...),
- les établissements d'enseignement agricole,

mais aussi , en second cercle :

- les services de l'eau des DDEA,
- les services en charge de l'alimentation (DDSV aujourd'hui),
- d'autres services des DDEA (IAT...).

4. METHODE DE TRAVAIL

L'étude se déroulera en cinq phases :

- **Analyse documentaire:**
Documents en lien avec le « Grenelle de l'Environnement, études et rapports émanant d'instances nationales et communautaires
- **Etablissement d'un état des lieux problématisé :**
Dans un second temps, il s'agira de repérer et de qualifier les pratiques professionnelles émergentes des personnels concernés, d'analyser les logiques d'action des structures dans lesquelles ils mettent en œuvre les politiques publiques, d'identifier les partenariats noués mais aussi les éventuels points de tension.
- **Identification des demandes portées par la société civile et par les socioprofessionnels agricoles :**
Si la phase précédente est très majoritairement centrée sur les agents publics et leurs structures, la phase prospective se consacrera à l'identification des demandes portées par la société civile et par les socioprofessionnels agricoles.
- **Elaboration de scénarios d'évolution :**
Il s'agira d'identifier des scénarios – volontairement contrastés – qui décriront différentes modalités d'action souhaitables et possibles des structures publiques et plus particulièrement de celles relevant du ministère en charge de l'agriculture.

- **Identification des voies et moyens les plus appropriés pour accompagner les personnels dans leurs nouvelles missions :**

A partir du repérage des savoirs et savoir-faire maîtrisés d'une part et de ceux qui seront reconnus comme nécessaires, il conviendra, après avoir identifié les missions et activités devant être privilégiées, de caractériser les éventuels emplois-types de demain. L'étude formulera en outre des recommandations quant aux parcours professionnels les plus pertinents tant en amont des emplois-cibles qu'en aval. Des recommandations tant en matière de formation initiale que de formation « tout au long de la vie » seront en outre formulées.

5. PILOTAGE DE L'ETUDE

Proposition pour la composition du groupe d'étude de la filière d'emplois

- Services :
 - DGER : Claire HUBERT ou son représentant
 - Bernard GARINO : IEA coordonnateur pour les exploitations agricoles
 - DGPAAT (produit de la fusion DGPEEI + DGFAR) : Alexandre MEYBECK
 - SG / Service des ressources humaines et service de la modernisation
 - MEEDDAT : Benjamin GREBOT
 - Groupements des DRAF, DDAF, DDSV, EPL
 - Jacques DEDIEU : HFDD
- Personnels
 - développement, accompagnement des professionnels :
 - un chef de SREA,
 - un directeur d'exploitation de lycée,
 - un technicien SEA,
 - un animateur technique de l'IAT.
 - activités de contrôle, pédagogie de la demande sociétale, médiation
 - un chef de service eau environnement,
 - services vétérinaires, office, protection des végétaux.
- Experts
 - INRA
 - CEMAGREF
 - Agro-Paris Tech
 - Sup Agro de Florac
 - IFORE
- Animateurs
 - Bernard SENEAL, Président du groupe d'études, avec les chargés d'étude :
 - Nelly MAUCHAMP, sociologue (CNRS/LISE : laboratoire interdisciplinaire de sociologie économique),
 - François MATHIEU (Délégué régional à l'ingénierie de formation DRAF Nord-Pas de Calais),
 - Michel RAIMBEAULT (adjoint DDAF de la Manche, chef de SEA).

Liste des membres du comité de pilotage
(structure d'affectation au moment de l'étude)

Nom	Structure
Bernard SENEAL	Président du GEFE - CGAAER
Michel BEURIER	DGER - SDEDC
Pascal BERGERET	DGER - Sous-Direction de l'innovation
Christine LAFONT	DGER – POFE – Bureau des diplômés
Bernard GARINO	DGER - Inspection de l'enseignement agricole
Patrick FALCONE	DGPAAT - SSADD - SDBE
Nathanaël PINGAULT	DGPAAT – SSADD - SDBE – BSECC
Philippe MERILLON	SG – Chef du SRH
François MOREAU	SG - SRH
Marie GUITTARD	IGAPS - Paris
Hervé REVERBORI	SG – SRH - SD MEC
Mireille BELLANGER	SG - Service de la Modernisation
Eric PRIGENT-DECHERF	SG – SM – SDPS - BPPM
Florent GUHL	SG – SRH – SDDPRS - BFCDC
Nathalie MALGLAIVE	SG – SRH – SDDPRS - BFCDC
Isabelle BROSSIER	SG – SRH - MPEGP
Bruno HERAULT	SG – SSP – SDPE
Céline LAISNEY	SG – SSP- SDPE
Guy RIBA	INRA - Paris
Benjamin GREBOT	MEEDDM - Direction de l'eau et de la biodiversité
Sylvain MARTY	Groupement des DDTM
Francis MARTY-MAHE	représentant le groupement des DDTM
Isabelle CHMILTILIN-CASSET	Présidente du groupement des DRAAF

Jean-François QUERE	Groupement des DRAAF
Norbert LUCAS	Groupement des DDSV
Patricia FROMAGE	Association des proviseurs de l'enseignement technique
Jacques DEDIEU	CGAAER
Mireille WASTIAUX	CGAAER
Jean-Pierre LE BRUN	CGAAER
Nicolas ROBERT	Exploitation agricole
Bruno SAILLET	CEZ de Rambouillet
Yann DACQUAY	DRAAF Lorraine
Pascal JOBERT	DDAF des Bouches du Rhône
Pierre SCHERRER	DDAF du Haut-Rhin
Christelle BARBIER	DDPP du Morbihan
Jean DELPLACE	DRAAF Nord Pas de Calais
Michel LARGUIER	DRAAF Languedoc-Roussillon
Emmanuelle FOURNIER	IFORE - Paris
Bruno RIGHETTI	SUP AGRO Florac
Jean-Jacques TOLRON	Directeur régional du CEMAGREF
Constant LECOEUR	Président de l'OMM
Anne-Marie MITAUT	Directrice de projet OMM
Isabelle PETIAU	Responsable des études OMM
Michel RAIMBEAULT	Chargé d'étude OMM
François MATHIEU	Chargé d'étude OMM
Nelly MAUCHAMP	Chargée d'étude OMM

Dates des réunions du comité de pilotage

Le comité de pilotage s'est réuni à 5 reprises :

- 16 septembre 2008 : installation du groupe d'étude ;
- 27 janvier 2009 : compte rendu sur l'exploration documentaire, le champ de l'agriculture durable et les fonctions liées ;
- 7 juillet 2009 : repérage des attentes des partenaires institutionnels de la part des services et établissements du ministère ;
- 19 novembre 2009 : attentes des partenaires économiques et première étude interne ;
- 20 mai 2010 : propositions sur la mise en œuvre de l'aspect « durable » des politiques du ministère et identification des voies et moyens les plus appropriés pour accompagner les personnels dans leurs nouvelles missions.

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

Prénom ou civilité	Nom	Structure	Fonction
M.	Cos	Coopérative agricole du Dunois	Responsables environnement
Régis	Aubenas	Agriculteur + Fédération de producteurs de fruits et légumes	Arboriculteur + responsable de fédération
Pierre	Aubert	DDPP Dijon	Directeur départemental
JC	Ballandonne	Indépendant	Journaliste et formateur
Bernard	Besselat	DDTM Pyrénées Atlantiques	Chef du SEA
Pierre-Jean	Blanchet	Conseil général de la Manche	Directeur de l'environnement
Nicolas	Boissinot	Exploitation de Guérande	Directeur
Jean-Pierre	Cardi	Lycée agricole Le Valentin	Directeur
Anne-Sophie	Carpentier	MAAP	Bureau de la formation continue et du développement des compétences
François	Charlet	Conseil général du Nord	Chargé de l'Agriculture
M.	Chastel	DIREN	Responsable du service des eaux, nature et paysage
Bernard	Chevassus	CGAAER	Inspecteur
Damien	Colin	Chambre d'agriculture de Valence	Directeur
Ludovic	Cormier	Caisse de Crédit Mutuel Maine Anjou	Chargé de l'agriculture
Alain	Danaud	FNCIVAM	Chargé de mission
Jean-Pierre	Débrosse	EPN Rambouillet	Animateur

Prénom ou civilité	Nom	Structure	Fonction
Jacques	Dedieu	MAAP	Haut fonctionnaire au développement durable
Nicolas	Delpouve	LEGTA du Pas de Calais - Site de Radinghem	Directeur d'exploitation
Benoît	Demagny	Coopérative Ingredia	Directeur industriel
Olivier	Devillers	Lycée Professionnel Agricole de Ribécourt	Animateur de formation
Yann	Dorsemaine	DRAAF	Directeur
François	Dufour	leader agricole	Paysan
M.	Duplenne	Maitres laitiers du Cotentin	Responsable « production »
Guillaume	Dupuits	EPLEFPA de Fontaines	Directeur adjoint
Claire	Durox	DGER / Bergerie Rambouillet	Animatrice Performance énergétique des exploitations
Christine	Etienne	DDPP du Morbihan	Chargée d'assurance qualité
Sophie	Evon-Narac	Bongrain	
Denis	François	DDT de l'Orne	Chef du service « connaissance et prospective territoriale »
M.	Freyceyron	Chambre d'agriculture Rhône Alpes	
Bernard	Garino	DGER	Inspecteur
Martine	Garnier	DRAAF	Animatrice de l'évolution de l'ingénierie
M.	Gentil	Coopérative agricole du Dunois	Responsable développement durable
Marie-Agnès	Godin	DDTM du Nord	Chargée de mission Terres 2020
Monsieur	Gomez	DDEA du Jura	Référent développement durable

Prénom ou civilité	Nom	Structure	Fonction
Laure	Heim	DRAAF	chargée de mission biomasse
Alain	Hierle	Entreprise	Entrepreneur
Philippe	Huguenin	DDPP Dijon	Installations classées et de la protection de l'environnement
M.	Jacq	Conseil régional	Chef du service Agriculture
Nicolas	Carré	Crédit agricole	Responsable de la vie mutualiste et du développement durable
Jérôme	Boulan	Crédit agricole	Responsable du marché de l'agriculture
Frédéric	Juhel	Usine Andros	Responsable environnement
Catherine	Laidin	Agrocampus Rennes	Directrice site Beg Meil
M.	Ledenic	DRIRE Rhône Alpes	Responsable
M.	Lefebvre	Chambre d'agriculture de Seine Maritime	Directeur adjoint
Vincent	Lefebvre	DDPP Pas de Calais	Inspecteur en abattoir d'animaux de boucherie
Bernard	Lelore	DDPP du Nord	Inspecteur des installations classées
Mme	Leroy	Conseil général de la Manche	Directeur des affaires économiques
Philippe	Leterme	INRA	Chercheur et enseignant
Elisabeth	Lopez	Conseil régional	Direction du développement durable, de la prospective et de l'évaluation
Ludovic	Mamdy	AMAP	Coordinateur
Thibault	Marceau	EPLEFPA Vic en Bigorre	Enseignant

Prénom ou civilité	Nom	Structure	Fonction
Philippe	Méjan	Biovallée (communauté de communes)	Chef de projet
Jean-Marc	Merillat	ADEME	
sabelle	Meunier	Conseil régional de basse Normandie	Adjoint à la Directrice Agriculture
Alexandre	Meybeck	DGPAAT	Chef du bureau de la stratégie environnementale et du changement climatique
Bruno	Mondin	LEGTA Coutances	Chef d'exploitation
Jean-Marie	Morin	EPLEFPA Rennes	Animateur AgriBio
M.	Mücke	Coopérative Terres dioises	Directeur
Me	Nicolas	CEDAPA (association Côtes d'Armor)	Coordinatrice
Jean-Luc	Pajaud	DRAAF Basse-Normandie	Chef de service régional d'économie agricole
M.	Pellessier	Coopérative d'exploitation en commun	Président + président syndicat appellation
M.	Pilon	Coopérative Tereos	Responsable du service environnement
Eric	Prigent	SM/SDPS/BPPM	Chargé de mission
Olivier	Putot	DDT de l'Aisne	Chef de service Prospective des métiers
Jean-François	Querré	DRAAF	Directeur
Laurent	Remilleux	Chambre régionale d'agriculture	Responsable du service Diversification et Directeur adjoint coordonnateur de projets
M.	Revillère	Coopérative agricole du Dunois	Responsable service agronomique
Bruno	Righeti	Centre d'Expérimentation pédagogique de Florac	Directeur
Jean-Louis	Robillard	AFIP	Animateur

Prénom ou civilité	Nom	Structure	Fonction
Bruno	Saillet	Centre d'Enseignement Zootechnique de Rambouillet	Chargé de mission agricultures et développement durables
Franck	Sanguard	EPLEFPA des Vosges	Directeur d'exploitation
Alfred	Schmidt	Exploitation agricole	Maraîcher bio
Alain	Schost	Conseil régional	Directeur des lycées
Bruno	Severin	DDPP de l'Aisne	Inspecteur des installations classées
M.	Simon	Coopérative agricole du Dunois	Responsable communication
Nicolas	Sizaret	Conseil régional	Direction régionale des services pôle enseignement
M.	Soulas	DDEA Yvelines	Services Déconcentrés d'Appui à la Recherche
Robert	Tessier	DGAL	Adjoint à la sous direction de la qualité et de la protection des végétaux
Monsieur	Théodore	DRAAF	responsable agro-environnement modernisation
Célia	Tixier	DDTM du Nord	Responsable de la cellule changement climatique et biodiversité
Bertrand	Toulouse	DDPP Dijon	Chef de service Santé et Protection animale, végétales et Environnement
Alain	Vernede	DRAAF Nord Pas de Calais	Directeur
Anne-Claire	Vial	Chambre d'agriculture de Valence	Vice-présidente
Gérard	Vialle	FNCIVAM	Chargé de mission
Sylvain	Victor	Agence de l'eau Artois Picardie	Chef du service Agriculture
Edith	Vidal	DRAAF	Directrice

Prénom ou civilité	Nom	Structure	Fonction
Serge	Vilar	FNCIVAM	Chargé de mission

Les actions de développement durable internes aux services

Les actions tournées vers l'interne sont nombreuses. Elles visent à limiter les gaspillages (réduction de la consommation d'énergie, de matériel de bureau) ou à fonctionner de manière plus économe. On peut citer ici des exemples de démarches entreprises :

- utilisation de papier recyclé et récupération du papier ;
- limitation de l'utilisation du papier (courrier électronique, archivage électronique, ...) ;
- régulation du chauffage des locaux et limitation de la température ;
- mise en place de matériaux isolants ;
- usage d'ampoules « basse consommation » ;
- baisse de l'éclairage artificiel ;
- emploi des transports en commun ;
- développement du co-voiturage soit pour venir au travail, soit lors des déplacements professionnels ;
- diminution des réunions avec déplacement et développement des télé réunions, des téléconférences ;
- mise en place de véhicules ayant une plus faible consommation ou véhicules « hybrides » ;
- changement de la politique des achats,
- ...

Dans tous ces domaines, dont certains peuvent paraître mineurs, ce sont des changements de comportement qu'il faut arriver à obtenir. Une phase d'échange permet souvent de recueillir de bonnes idées. Il faut néanmoins discuter, expliquer et convaincre toute la communauté de travail sans oublier « *l'exemplarité de la hiérarchie* ». Ce dernier point est souligné par un chargé de mission dont le directeur impose le fait de ne plus utiliser sa voiture de service pour se rendre aux réunions dans la ville préfectorale. Mener à bien ces changements parfois peu importants nécessite de faire preuve de pédagogie.

Formations au développement durable

Un grand nombre de formations sont mises en place sur le développement durable allant de formations d'acculturation jusqu'à des formations techniques sur l'application concrète du développement durable par les services déconcentrés et les établissements d'enseignements.

Dès les premiers travaux de la présente étude, un cycle de formations déconcentrées de deux jours sur le thème de la connaissance de l'agriculture durable a été proposé aux agents du MAAPRAT. Entre novembre 2009 et juin 2010, cela s'est déjà traduit par 12 sessions ayant accueilli 150 stagiaires venant aussi bien des services déconcentrés (DDT(M), DD(CS)PP et DRAAF) que de l'enseignement agricole. Ce cycle se poursuit actuellement. Il est complété par des formations d'une journée proposées aux comités directeurs de DRAAF visant à appuyer la prise en compte du développement durable dans leur projet stratégique et de performance (PSP).

Pour le bilan du plan administration exemplaire, le bureau de la formation continue et du développement des compétences a recensé l'ensemble des formations comportant dans leur titre le terme « durable » effectuées par les agents des services déconcentrés en 2009. Ce bilan est forcément restrictif puisqu'un certain nombre de formations techniques ne sont pas prises en compte. Par ailleurs les formations à l'éco-conduite et l'achat durable n'ont pas été comptabilisées.

Ainsi en 2009, les agents des services déconcentrés (hors enseignement) ont suivi 76 formations. Elles ont bénéficié à 384 personnes avec une durée moyenne de 1,32 jours par agent.

Les formations sont assurées à différents niveaux : national, inter-régional, régional ou local.

Pour 2010, au niveau national l'offre du plan national de formation, intégrant des aspects du développement durable dans les contenus, se décompose comme suit :

	Tous les publics	DDI/DRAAF	Enseignement	Total
Développement durable (généralités)	1	3	4	8
Agricultures durables (hors formations spécialisées dans le bio)	2	7	11	20
Agriculture biologique	1	2	6	9
Impacts du changement climatique et adaptations des cultures et ou de la forêt	-	2	5	7
Plan de performance énergétique : énergies renouvelables	3	8	2	13
Agriculture et aménagement du territoire	-	9	5	14
Aménagement durable du territoire	-	7	5	12
Développement durable et biodiversité	5	11	7	23
Total	8	37	24	69

A cela s'ajoute l'ensemble des formations mis en place par les délégués régionaux à la formation continue ou les responsables locaux de formation.

Bibliographie

ALGAN Yann et CAHUC Pierre « La société de défiance : comment le modèle social français s'autodétruit », Édition Rue d'Ulm, 2007

CHEVASSUS-AU-LOUIS Bernard, « Refonder la recherche agronomique : leçons du passé, enjeux du siècle », leçon inaugurale ISA, septembre 2006

GRIFFON Michel, « Pour des agricultures écologiquement intensives », Éditions de l'Aube et Conseil général des Côtes d'Armor, 2009

VIDAL Michel (coordination), « L'éducation au développement durable dans tous ses états », SupAgro Florac, 2010

« Agriculture et développement durable : enjeux et questions de recherche », sous la direction de Jean Boiffin, Bernard Hubert et Nicolas Durant, INRA, 2000

« Agriculture et environnement : 4 scénarios à l'horizon 2025 », rapport MEEDDM et MAAP, avril 2005

« Émergence et diffusion de pratiques agricoles durables : stratégie de l'enseignement agricole », circulaire DGER du 27 juin 2008

« La prise en compte du développement durable par les services déconcentrés : Un nécessaire accompagnement au changement », MEEDDM, rapport CGEDD n° 00 5898-01, juillet 2009

« La Stratégie de Développement Durable du Ministère de l'agriculture et de la pêche », MAAP, mars 2007

« La stratégie nationale de développement durable 2009-2013 », rapport du Conseil économique, social et environnemental, février 2010

« Le grand débat sur l'avenir de l'agriculture et de la pêche françaises : synthèse des travaux », MAAP, septembre-octobre 2009

« Les réseaux mixtes technologiques : une dynamique nouvelle pour l'innovation en agriculture et alimentation », MAAP, 2009

« Les trophées de l'agriculture durable pour une agriculture innovante et responsable », MAAP, 2009

« L'IAASTD : une expertise internationale qui marque un changement de paradigme pour l'agriculture et le développement », MAAP, Centre d'étude et de prospective, avril 2009

« Objectif Terres 2020 : pour un nouveau modèle agricole français », MAAP, février 2009

« Rapport final sur la mise en œuvre de la stratégie nationale de développement durable 2003-2008 », Commissariat général au développement durable, juin 2009

« Stratégie nationale pour la biodiversité : proposition d'évolution du plan d'action agriculture », MAAP, rapport CGAAER n° 1819, 2009

Siglier

ADEME	Agence de l'environnement et de la maîtrise de l'énergie
AMAP	Association pour le maintien d'une agriculture paysanne
CIVAM	Centre d'initiatives pour valoriser l'agriculture et le milieu rural
DDAF	Direction départementale de l'Agriculture et de la forêt
DDE	Direction départementale de l'équipement
DDEA	Direction départementale de l'équipement et de l'agriculture
DGER	Direction générale de l'enseignement et de la recherche
DIREN	Direction régionale de l'environnement
DRAAF	Direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DREAL	Direction régionale de l'environnement, de l'aménagement et du logement
DRIRE	Direction régionale de l'industrie, de la recherche et de l'environnement
EPLEFPA	Établissement public local d'enseignement et de formation professionnelle agricoles
FSE	Fonds social européen
GEFE	groupe d'étude de la filière d'emploi
IDEA	Indicateurs de durabilité des exploitations agricoles
MAAP	Ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche (jusqu'en novembre 2010)
MAAPRAT	Ministère de l'agriculture, de l'alimentation, de la pêche, de la ruralité et de l'aménagement du territoire
MEEDDM	Ministère de l'écologie, de l'énergie, du développement durable et de la mer (jusqu'en novembre 2010)
MEDDTL	Ministère de l'écologie, du développement durable, des transports et du logement
ONG	Organisation non gouvernementale
PAC	Politique agricole commune
SIG	Système d'Information géographique

Publications antérieures de l'Observatoire des missions et des métiers

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Nelly Mauchamp (CNRS/LISE), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM
n° 2**

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

Sylviane Tétart (CGAAER), Laure Béguin (DDSV Bouches du Rhône), Gina Martinez (SG/MISC) - **SYNTHESE OMM n° 3**

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

Elisabeth Champalle (INFOMA), Dominique Ragot (DRAF Franche Comté), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 4**

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

Catherine André (DDSV de la Vendée), Gilles Marsoni (DSV de Guadeloupe), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 5**

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

Dominique Le Dily (FORMCO), Hélène Delahaye (doctorante, Université de Marne la Vallée), François Granier (OMM Paris) - **SYNTHESE OMM n° 6**

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

Annie Soyeux (DGAL), Pascal Duchêne (INFOMA), Françoise Brunet (Cabinet Accessio) - **SYNTHESE OMM n° 7**

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

Serge Barzucchetti (Adige Conseil), Martine Boury (DRAF Lorraine) - **SYNTHESE OMM n° 8**

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

Juliette Faivre (DGFAR), Sylvie Kergreis (DGER), François Granier (OMM).- **SYNTHESE OMM n° 9**

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

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

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

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

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

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

Diversification des parcours professionnels d'enseignants – novembre 2007

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

De la production à la valorisation des données – mai 2008

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

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

Vers l'établissement d'enseignement numérique – *novembre 2008*

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

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

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

Vers un répertoire ministériel des métiers – *avril 2009*

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

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

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

Les parcours professionnels des attachés d'administration – *août 2009*

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

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

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

Répertoire ministériel des métiers – *mai 2010*

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

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

Les métiers du ministère de l'alimentation, de l'agriculture et de la pêche dans le champ communautaire – *août 2010*

Marie-José ME MOUGAMADOU (consultante) et Sylvie Vareille (DRAAF Rhône-Alpes) – **SYNTHESE OMM n° 21**