**Ordre de service d'action**

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE
ET DE
L'ALIMENTATION

| | |
|---|---|
| **Direction générale de l'alimentation**<br>**Service de la gouvernance et de l'international dans les domaines sanitaire et alimentaire**<br>**Sous-direction du pilotage des ressources et des actions transversales**<br>**Bureau du management par la qualité et de la coordination des contrôles**<br>**251 rue de Vaugirard**<br>**75 732 PARIS CEDEX 15**<br>**0149554955** | **Instruction technique**<br><br>**DGAL/SDPRAT/2017-575**<br><br>**05/07/2017** |

**Date de mise en application :** Immédiate
**Diffusion :** Tout public

**Cette instruction abroge :**
DGAL/SDPRAT/2015-1047 du 05/12/2015 : Diffusion de la Procédure nationale “Supervision”. Procédure nationale "Qualification" - version 2.1 du 14/08/2014.

**Cette instruction ne modifie aucune instruction.**
**Nombre d'annexes :** 1

**Objet :** Procédure nationale "Gestion des compétences, attribution et maintien de la qualification" (PN Compétences)

| **Destinataires d'exécution** |
|---|
| DRAAF / DAAF / DTAM<br>DD(CS)PP<br>DGAL |

**Résumé :** Cette procédure nationale définit les modalités de gestion des compétences des agents de l'organisme DGAL, dont l'attribution et le maintien de la qualification. Elle est complétée par des fiches pratiques disponibles dans la base documentaire de l'intranet du management par la qualité aux côtés de cette procédure.

**Textes de référence :**
IT DGAL/SDPRAT/2016-941 du 07/12/2016 - Manuel qualité national de l'organisme DGAL
IT DGAL/SDPRAT/2017-168 du 22/02/2017 - Fiche du processus *Ressources humaines*

Depuis maintenant plusieurs années, la Direction générale de l'alimentation est engagée dans une démarche de management par la qualité fondée sur une approche par processus qui vise à sécuriser nos actions et en garantir la fiabilité. J'ai choisi cette approche car elle repositionne les directeurs et leurs manageurs au cœur de la démarche qualité, tout en replaçant les valeurs humaines et les compétences techniques au centre du dispositif.

Ainsi, pour adapter nos modes de fonctionnement à cette nouvelle approche, j'ai souhaité une modification en profondeur des dispositions de deux procédures nationales, les PN « Qualification » (« Gestion des compétences et attribution de la qualification ») et « Supervision ».

Ces deux PN couvraient principalement les activités d'inspection et non l'ensemble des activités de la DGAL. La PN Supervision était très exigeante en termes d'enregistrement et de suivi et demandait un fort investissement. La PN Qualification ne prenait pas en compte les nouveaux outils mis à notre disposition telle que les fiches du Répertoire ministériel des missions et des métiers du ministère.

J'ai donc souhaité que ces deux procédures soient fusionnées et simplifiées. Dans cette nouvelle rédaction, la PN Compétences se présente sous la forme d'une courte procédure de cinq pages qui fixe les grands principes et les définitions. Quatre fiches pratiques qui permettent de développer des points particuliers sont mises à votre disposition dans la base documentaire de l'intranet du management par la qualité aux côtés de la procédure. A ce stade, les fiches pratiques relatives au parcours qualifiant, aux échanges de pratiques, à la formation continue et à la supervision ont été mises en ligne. Elles pourront être complétées par de nouvelles fiches pratiques.

J'ai voulu alléger et simplifier le dispositif qualité tout en conservant les acquis de la démarche précédente. Ainsi, le parcours qualifiant reste un élément majeur qui est étendu à l'ensemble des agents de l'organisme DGAL, hors décret n°2009-360 du 31 mars 2009 relatif aux directeurs. La supervision est repensée comme un acte de management et prend un caractère obligatoire uniquement pour clôturer le parcours qualifiant d'un nouvel inspecteur. Il n'y a plus d'obligation de programmation des supervisions, elle devient un outil parmi d'autres qui peut être mobilisé pour le management. Par ailleurs, la PN met en avant la formation continue et les échanges de pratiques comme des actions majeures pour acquérir ou conserver des compétences. Ces actions deviennent complètement indépendantes des supervisions.

Enfin, dans l'esprit de notre démarche de management par la qualité, j'ai souhaité que les directeurs, les manageurs et les responsables qualité soient libres des moyens à employer pour s'assurer que les agents d'une structure soient compétents et qualifiés pour exercer les missions qui leur sont confiées. Un certain nombre de modèles sont mis à votre disposition sur l'intranet du management par la qualité (matrice des qualifications et compétences, parcours qualifiant, suivi des échanges de pratique…) mais le directeur est libre d'utiliser des outils locaux qui permettent d'atteindre le même résultat. Le management par la qualité doit être un outil de progrès qui bénéficie à l'ensemble de l'organisme DGAL et non une source de contraintes.

Je vous remercie de me faire remonter toutes les difficultés que vous rencontreriez dans la mise en œuvre de cette procédure.

Patrick DEHAUMONT

Directeur général de l'alimentation

| Ministère de l'agriculture et de l'alimentation - Organisme DGAL | | |
|---|---|---|
| Processus<br>*Ressources humaines* | PROCÉDURE NATIONALE<br>**Gestion des compétences, attribution et maintien de la qualification** | Codification :<br>*PN Compétences*<br>Indice : 1<br>Date : 03/07/2017 |

## Table des matières


1. Objet – Objectifs – Domaine d'application....1
2. Définitions....2
3. Attribution de la qualification....3
   3.1 L'évaluation initiale des compétences....3
   3.2 L'évaluation finale des compétences....4
4. Maintien de la qualification....4
5. Modalités de gestion des compétences....4
6. Documents de références et éléments associés....5


# 1. Objet – Objectifs – Domaine d'application

### *1.1 Objet*

Cette procédure nationale (PN) définit les modalités de gestion des compétences des agents de l'organisme DGAL, dont l'attribution et le maintien de la qualification. Elle est complétée par des fiches pratiques disponibles dans la base documentaire de l'intranet du management par la qualité aux côtés de la procédure.

La procédure couvre l'attribution de la qualification, le maintien de la qualification et les modalités de gestion des compétences. Elle concerne les compétences techniques, administratives et managériales.

### *1.2 Objectif*

L'objectif poursuivi par cette procédure est de fournir le cadre permettant de justifier de la capacité de chaque agent à exercer l'activité qui lui est confiée, dans le respect des obligations réglementaires nationales et européennes.

### *1.3 Domaine d'application*

La PN Compétences et ses fiches pratiques s'appliquent à l'ensemble des agents de l'organisme DGAL, soit les agents dans les services déconcentrés du programme 206 et de l'administration centrale. Les directeurs, qui relèvent du décret 2009-360 du 31 mars 2009, ne sont pas concernés par cette procédure. Un enregistrement de leur fonction dans la GAO (fiche d'activité et fiche de qualification) est toutefois assuré pour faciliter le pilotage du programme 206.

Cette procédure est rattachée au processus *Ressources humaines* et interagit principalement avec les processus *Management* et *Inspection*.

## 2. Définitions

**Compétences :** Ensemble de connaissances et de savoir-faire détenus par un agent, qui lui confère une capacité à prendre en charge des activités ou responsabilités dans une structure opérationnelle ou fonctionnelle de l'organisme DGAL. Ces caractéristiques sont liées à la personne et s'appuient sur :

- la formation initiale
- la formation continue
- le travail effectué dans le cadre du tutorat
- l'expérience professionnelle (activités prises en charge et/ou réalisées)
- le parcours professionnel (postes occupés).

Les métiers de l'organisme DGAL et les compétences qui leurs sont associées sont décrits dans les fiches du Répertoire des missions et des métiers du ministère en charge de l'agriculture (RMM), complété le cas échéant par des fiches de fonction spécifiques. Ces fiches, qui présentent des compétences et savoirs-faire types, servent à la rédaction des fiches de poste des agents.

**Compétences attendues en situation de travail :** Capacité à atteindre des résultats pré-déterminés dans une situation professionnelle. Pour que la capacité soit reconnue, les opérations réalisées par l'agent doivent être conformes au référentiel identifié.

**Échange de pratiques** (cf. fiche pratique *Échanges de pratiques*) : partage d'expérience, de connaissances et de compétences entre deux ou plusieurs agents exerçant dans le même domaine. Il s'inscrit dans une dynamique d'amélioration continue en permettant de mettre en commun les bonnes pratiques et de partager sur les difficultés rencontrées dans le cadre de l'exercice des missions des agents. En ce sens, il favorise l'harmonisation des pratiques.

**Fiche de fonction :** Document décrivant les activités ou responsabilités liées à une fonction non présente au RMM, ainsi que les connaissances et les savoir-faire requis pour exercer cette fonction.

**Fiche de poste :** Document qui décrit le poste sur lequel est affecté un agent, avec éventuellement plusieurs fonctions.

**Matrice des qualifications et compétences :** Document interne qui liste, pour chaque domaine, les compétences et les qualifications disponibles en interne à la structure ou à déléguer en externe. Elle décrit pour chaque agent les compétences acquises dans ses différents domaines d'activité, ainsi que le niveau de qualification (junior, senior, tuteur). Pour les compétences relevant du domaine de l'inspection ainsi que pour les directeurs, CRIC/IRIC, RQL et auditeurs, il est possible d'extraire une matrice des qualifications par le biais de la GAO. Sans être exhaustive, la GAO permet de disposer d'une large visibilité de la répartition des compétences dans la structure.

Le directeur de la structure peut également faire le choix d'utiliser d'autres moyens pour s'assurer qu'il dispose des agents compétents pour réaliser les objectifs qui lui sont fixés. A ce titre, les chefs de service ou chefs de bureau peuvent utiliser tout document pertinent (parcours qualifiants, suivis de supervision ou d'échange de pratique, etc.) dont ils assureront le suivi.

La matrice des compétences, ou le dispositif local de suivi, est validée par le directeur au fil du dialogue de gestion, ou a minima une fois par an.

**Parcours qualifiant** (cf. fiche pratique *Parcours qualifiant*) : Programme d'acquisition des compétences par formation (y compris par auto-formation) ou tutorat.

**Qualification** (cf. fiche pratique *Parcours qualifiant*) : Reconnaissance des compétences attribuées par le supérieur hiérarchique sur la base d'une évaluation des compétences de l'agent.

Un agent est qualifié « junior » lorsqu'il est en cours d'acquisition de compétences, avec un parcours qualifiant ouvert. Dans le cas des inspecteurs, ce niveau de qualification ne lui permet pas de réaliser seul une inspection, ni de signer un rapport d'inspection. Pour les autres activités de ces agents ou pour les autres métiers de l'organisme DGAL, l'agent junior peut réaliser des missions dès sa prise de poste, après avis et accord de son supérieur hiérarchique.

Un agent est qualifié « senior » dans un domaine donné s'il possède les compétences requises pour le domaine concerné, notamment à l'issue de son parcours qualifiant. Dans le cas des inspecteurs, ce niveau de qualification correspond à l'aptitude à réaliser seul des inspections, à établir et signer les rapports correspondants.

Un agent est qualifié de « tuteur » dans un domaine donné s'il est qualifié senior, s'il est expérimenté et s'il possède une capacité de transmission de son savoir, reconnue par sa hiérarchie. Cette qualification,

attribuée sur la base du volontariat, lui permet d'assurer le tutorat d'agents juniors, d'animer des échanges de pratiques et d'être un sachant technique dans le cadre d'audits internes.

Un agent est qualifié de « dirigeant technique local » (DTL) dans un domaine donné si ses compétences sont reconnues (ex : personne ressource ou référent national).

Un agent est qualifié de « superviseur » dans un domaine donné lorsqu'il est manageur technique ou que ses compétences sont reconnues et qu'il a reçu une délégation du responsable hiérarchique (cf. fiche pratique *Supervision*)

Un agent a la qualification d'« auditeur technique » lorsque cette compétence est reconnue, notamment dans le cadre du réseau des référents et experts nationaux conformément à la NS DGAL/SDPRAT/2014-483 du 20/06/2014.

**Supérieur hiérarchique :** Encadrant direct de l'agent (chef de service, chef de pôle, etc.). Pour en faciliter la compréhension, la présente procédure assimile également à cette fonction le responsable de réseau lorsque les missions de l'agent sont fortement liées à un travail en réseau (CRAQ, COSIR, etc.)

**Supervision** (cf. fiche pratique *Supervision*) : Outil d'évaluation de la conformité de la mise en œuvre des compétences par rapport au référentiel du domaine concerné. Elle est considérée comme un acte de management qui permet d'évaluer les savoir-faire et les savoir-être. Elle peut être effectuée par le supérieur hiérarchique ou un agent dont les compétences sont reconnues (ex : référent national) en accord avec le supérieur hiérarchique.

**Tutorat :** Méthode d'acquisition de compétences (savoir-faire et savoir-être) auprès d'un pair expérimenté.

# 3. Attribution de la qualification

L'attribution de la qualification des agents de l'organisme DGAL repose systématiquement sur un **parcours qualifiant** formalisé qui intègre une évaluation initiale des compétences. Un modèle de parcours qualifiant est proposé sur l'intranet du management par la qualité.

Le parcours qualifiant concerne les compétences techniques, administratives et managériales le cas échéant. Il vise à tracer la maîtrise des compétences de l'agent. Il est rédigé par le supérieur hiérarchique qui en détermine le contenu lors de la prise d'un nouveau poste par un agent ou lors de l'attribution de nouvelles missions.

L'entretien professionnel annuel doit être l'occasion de faire le point sur l'avancement du parcours qualifiant des agents, voire de le clôturer.

La gestion du parcours qualifiant doit être tracée. Un modèle de parcours qualifiant est fourni sur l'intranet du management par la qualité. La fiche pratique *Parcours qualifiant* décrit les modalités de gestion du parcours qualifiant et son contenu.

## *3.1 L'évaluation initiale des compétences*

L'évaluation initiale des compétences correspond à l'ouverture du parcours qualifiant et porte sur les compétences requises pour l'exercice des missions de l'agent.

Elle est réalisée au cours d'un entretien entre le supérieur hiérarchique et tout agent arrivant dans une structure ou prenant en charge de nouvelles missions. Cet entretien permet de définir l'étendue du parcours qualifiant spécifique à chaque agent et à chaque poste.

Les savoir-faire et les connaissances requis pour la réalisation des missions de l'agent doivent être listés dans le document. Les fiches du répertoire ministériel des métiers et les fiches de fonction spécifiques à l'organisme DGAL peuvent être utilisées à cette fin.

Lorsque des compétences sont déjà maîtrisées, l'évaluation initiale indiquera qu'elle est acquise. Il est donc possible pour un agent qualifié de voir son parcours qualifiant clôturé dès cet entretien initial.

## *3.2 L'évaluation finale des compétences*

L'évaluation finale des compétences est réalisée par le chef de service lorsque toutes les actions prévues dans le parcours qualifiant ont été mises en œuvre, en concertation avec le ou les tuteurs

désigné(s) le cas échéant. Pour les agents réalisant des inspections, comme défini dans la fiche du processus *Inspection*, la maîtrise des savoir-faire et des connaissances doit être validée lors d'une ou des supervisions (en fonction de l'étendue des domaines techniques) dont le compte-rendu sera annexé au parcours.

La clôture du parcours peut être partielle, notamment si la qualification de l'agent nécessite, pour une partie de ses missions, des formations extérieures à la structure. Dans ce cas, le parcours sera clôturé lors d'un entretien ultérieur. La clôture partielle d'un parcours qualifiant permet à l'agent de prendre en charge les missions correspondants aux compétences acquises, sans attendre l'acquisition de l'ensemble des compétences.

Dès que les compétences sont acquises, l'agent est qualifié « senior ». Pour les postes à forte technicité, ou très spécifiques, l'agent doit faire évaluer ses compétences par ses pairs (CRAQ, COSIR, SIVEP, etc.).

## 4. Maintien de la qualification

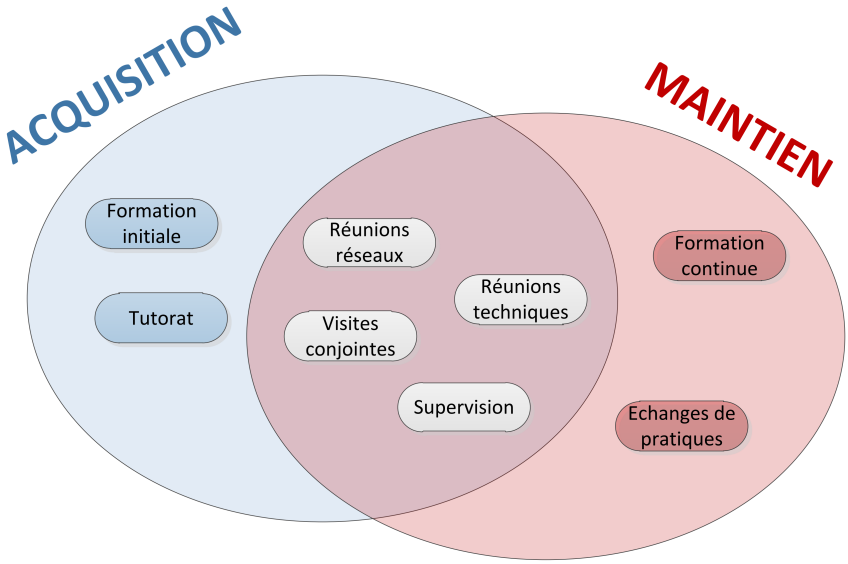
Le maintien de la qualification repose sur le maintien des compétences et doit être évalué par le supérieur hiérarchique. Les compétences sont examinées à minima tous les ans au moment des entretiens professionnels, mais également dès qu'une perte de compétence est constatée par l'agent ou par l'encadrant. Les audits peuvent également permettre d'apprécier le maintien des compétences à l'échelle d'une direction ou d'un service.

Un nouveau parcours qualifiant complétera le parcours initial dans le cas où une perte de compétence est constatée.

## 5. Modalités de gestion des compétences

Différentes modalités permettent l'acquisition et le maintien des compétences des agents :

- la formation (cf. fiche pratique *Formation*)
- la participation aux réunions nationales et régionales des réseaux (CRAQ, RQL, COSIR, inspecteurs mutualisés, séminaires techniques, etc.)
- le tutorat
- les échanges de pratiques (cf. fiche pratique *Échanges de pratiques*)
- la participation à des réunions techniques
- les visites conjointes
- la supervision (cf. fiche pratique *Supervision*).



# 6. Documents de références et éléments associés

## *6.1 Documents de références*

L'ensemble des documents de référence peut être consulté dans la base documentaire de l'intranet du management par la qualité de l'organisme DGAL.

- Manuel qualité national
- Répertoire des missions et des métiers métiers du MAAF (RMM)
- Fiches de fonction spécifiques de l'organisme DGAL
- Fiches de poste
- OPE Management
- Guide de l'inspection
- Fiches des processus *Ressources humaines, Management* et *Inspection.*

## *6.2 Éléments associés*

- Preuves d'accès à la fonction publique pour les titulaires (dossier national)
- Diplômes pour les non-titulaires et les vétérinaires le cas échéant
- Enregistrements des parcours qualifiants, avec résultats de l'évaluation initiale et de l'évaluation finale
- Attestations de formations
- Compte-rendus de supervision
- Compte-rendus d'entretien professionnel annuel
- Compte rendus d’échanges de pratiques et de réunions techniques
- Fiches de poste
- Matrice des compétences
- Application GAO