



MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ALIMENTATION

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

# Plan stratégique et organisation de la direction générale de l'alimentation 2021-2023



# Sommaire

<b>Introduction</b> .....	<b>2</b>
<b>I. Vocation et élaboration du plan stratégique</b> .....	<b>4</b>
Un plan stratégique ayant vocation à partager une ambition commune .....	4
Calendrier de la démarche .....	5
Un plan stratégique issu d'une démarche de co-construction .....	6
<b>II. Axes stratégiques</b> .....	<b>7</b>
Axe 1 : orienter l'effort du collectif sur des objectifs à fort enjeu .....	8
Axe 2 : promouvoir une vision intégrée de l'alimentation partagée avec la société .....	11
Axe 3 : attirer, mobiliser et valoriser les bonnes compétences .....	14
Axe 4 : améliorer l'environnement de travail .....	17
<b>III. Mise en œuvre des actions</b> .....	<b>20</b>
De la stratégie à l'opérationnel .....	20
Tableau de synthèse .....	23
<b>IV. Co-construction</b> .....	<b>27</b>
A. Revue des missions : extraits de l'analyse des résultats complétés par les services de la DGAL .....	27
B. Questionnaires d'enquête à destination des personnels en administration centrale (AC) et services déconcentrés (SD) : extraits de la synthèse des résultats .....	29
C. Ateliers thématiques .....	31
D. Lettres d'information internes .....	35

# Introduction

Chers collègues,

Le plan stratégique de la DGAL 2016-2019 a pris fin en décembre dernier. La question d'engager la DGAL dans une nouvelle démarche de réflexion stratégique s'est rapidement imposée comme une nécessité à la lumière de l'évolution des attentes sociétales qui se sont exprimées dans notre champ d'action à différentes occasions : les États généraux de l'alimentation en 2017 et la feuille de route qui en a découlé, le débat parlementaire qui a concrétisé un grand nombre des objectifs visés par cette feuille de route, et aussi lors de la crise sanitaire liée à la pandémie de Covid-19 qui remet l'enjeu de l'alimentation et de la santé globale au cœur des priorités des Français et des Européens.

La Commission européenne a traduit ces attentes dans la stratégie *Farm to fork* mais aussi dans la stratégie en faveur de la biodiversité en plaçant la résilience des systèmes alimentaires et la préservation de la biodiversité au cœur de l'action européenne. Celles-ci démontrent la nécessité de mettre en œuvre des politiques les plus intégrées possibles pour décliner concrètement les principes qui ont fondé l'approche portée par l'OMS, l'OIE et la FAO, *One Health* « une seule santé », visant une action commune intégrant la santé humaine, animale, végétale et environnementale.

De par son champ de compétence, la DGAL est au centre de ces objectifs et doit pleinement les incarner dans le nouveau plan stratégique et dans son organisation qui doit aussi concrètement les traduire.

La DGAL doit ainsi se réaffirmer comme étant au cœur de la sécurité sanitaire de l'alimentation en visant dans son action un objectif de performance sanitaire à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution alimentaire. Pour cela, nous devons rénover notre positionnement et améliorer encore notre réactivité en nous appuyant sur une responsabilisation accrue des acteurs professionnels et de nos services déconcentrés, dans une démarche la plus intégrative possible, et en investissant sur la prévention, notamment par le renforcement de la biosécurité et de la surveillance. Cet objectif doit sous-tendre



l'ensemble de nos actions que ce soit dans la construction de nos dispositifs réglementaires ou dans la construction normative nationale, européenne et internationale ou dans la mise en œuvre des contrôles officiels. C'est à ce prix que nous pourrons

prétendre à une pleine reconnaissance de notre action et de nos compétences et que nous pourrons fonder une relation de confiance avec les citoyens en toute transparence, en « temps de paix » ou en contexte de crise.

Les évolutions des attentes sociétales doivent aussi nous conduire à être davantage à l'écoute des citoyens et à améliorer notre capacité de dialogue, non seulement avec les élus de la Nation ou les élus professionnels, mais aussi en investissant sur de nouveaux modes de dialogue notamment en nous appuyant davantage sur le Conseil national de l'alimentation et le CNOPSAV. Ce dialogue renoué sera essentiel pour permettre

à nos politiques incitatives, en particulier la politique de l'alimentation, de répondre aux attentes sociétales et de contribuer ainsi à la résilience de nos systèmes alimentaires.

La DGAL est faite de femmes et d'hommes pleinement investis dans ces missions essentielles qui doivent s'exercer dans des conditions fondées sur un environnement et des méthodes modernisés pour préserver l'équilibre entre la vie au travail et la vie privée, en développant le recours à la dématérialisation et au développement du télétravail. Cet environnement doit s'appuyer sur une organisation repensée traduisant concrètement la transversalité et le dialogue interne, nécessaires à la mise en œuvre d'une politique de sécurité sanitaire de l'alimentation intégrée pour une cohésion renforcée de la communauté de travail. Cette modernisation devra également permettre, au travers de la réaffirmation du rôle de la DGAL et de son expertise, de valoriser les compétences de ses agents.

Les travaux pour élaborer ce plan stratégique se sont engagés dès la fin de l'année 2019 en impliquant chacun d'entre nous et en associant aussi les services déconcentrés régionaux et départementaux. La crise de la Covid-19 nous a hélas privés d'assemblée générale et a impacté notre calendrier, mais la richesse des travaux lancés jusqu'en mars a permis de poursuivre la dynamique. Nous avons su collectivement nous adapter pour que la réflexion continue et permette de structurer la vision collective qui doit guider notre action pour les trois ans à venir en s'appuyant sur une organisation et des méthodes de travail modernisées.

À la faveur de cette démarche de co-construction, étendue aux services déconcentrés, nous avons dégagé, avec les membres du comité de direction, quatre axes stratégiques pour porter ces ambitions au travers d'actions, en nombre resserré par rapport au plan stratégique précédent, auxquelles seront associés des indicateurs permettant d'assurer un pilotage opérationnel du plan stratégique.

Si la mise en œuvre des actions de ce plan stratégique touche profondément à notre fonctionnement et à notre organisation, il est nécessaire de refondre celle-ci sans attendre, afin d'assurer le succès de ce plan. Cette refonte doit s'appuyer pleinement sur un management par la qualité et une approche par processus renforcés, en cohérence avec les axes stratégiques et dans une logique d'amélioration continue de notre fonctionnement.

La transformation est ambitieuse, les attentes nombreuses. L'évolution de notre structure et de nos méthodes est nécessaire pour répondre aux attentes de nos concitoyens et pour réaffirmer la place centrale de la DGAL et de son action. Elle est aussi nécessaire pour maintenir un haut niveau de sécurité sanitaire ainsi que la préservation de notre modèle alimentaire. C'est la raison pour laquelle elle est primordiale.

Grâce à votre engagement, à votre compétence, je sais que, ensemble, nous pouvons relever ces défis et je vous en remercie par avance.

**Bruno Ferreira**

Directeur général de l'alimentation



# I. Vocation et élaboration du plan stratégique

## Un plan stratégique ayant vocation à partager une ambition commune

Ce plan stratégique a pour vocation de partager **une ambition commune pour les trois prochaines années** en faisant évoluer le cadre d'action et d'interaction avec nos partenaires et nos publics. Il intervient dans un contexte marqué par de nombreux enjeux majeurs touchant tant l'évolution du périmètre des missions que celle du mode d'organisation et de fonctionnement de la communauté de travail. C'est une véritable **transformation de la Direction** qui s'amorce avec ce plan **co-construit en interne** et challengé dans le cadre d'un dialogue social riche et soutenu, en dépit des contraintes sanitaires liées à la pandémie.

Le diagnostic partagé et l'identification des lignes d'effort prioritaires qui en résultent doivent permettre à chacun de se reconnaître et se projeter dans la transformation en cours.

À cette fin, le plan stratégique est structuré autour de chantiers denses, au nombre volontairement limité, pour gagner en lisibilité et donner tout son sens au travail en transversalité. Les objectifs poursuivis sont clairs, concrets et priorisés dans le temps pour permettre le suivi et l'évaluation adéquats.

# Calendrier de la démarche

2020

Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet → Novembre

## 1 Impulsion

Cette phase a permis de définir une vision partagée de l'ambition, valider la démarche et mobiliser les personnels autour de la rédaction du plan stratégique.



**Séminaire vision en CODIR élargi**

**A**

**Revue des missions**

*Analyse des retours des services de la DGAL*

## 2 Co-construction

Cette phase inclut plusieurs temps forts ayant mobilisé les personnels de la DGAL, tant en administration centrale qu'en services déconcentrés. Les travaux de cette phase, ayant débuté fin février, ont pu se poursuivre à distance, malgré les impacts liés à la crise sanitaire et au confinement, grâce à la mobilisation des équipes et au recours à des modalités d'animation innovantes. Les travaux menés mêlent travaux d'analyse en chambre et animation d'ateliers de co-construction réunissant les personnels.



**B**

**Enquête auprès des personnels DGAL**  
**Enquête auprès des services déconcentrés**

*Analyse des résultats d'enquête*



**Atelier CODIR**



**C**

**4 ateliers thématiques réunissant personnels AC et SD**

*Analyse des contributions des personnels et restitutions des ateliers*



## 3 Validation

Suite aux temps de co-construction, la phase de validation consolide l'ensemble des contributions. Cette phase doit aboutir à une version finale de rédaction du PS et de l'organisation retenue.



**Séminaire de présentation aux personnels**

**Hiérarchisation, rédaction du PS**



**Finalisation du PS et proposition d'organisation**

# Un plan stratégique issu d'une démarche de co-construction

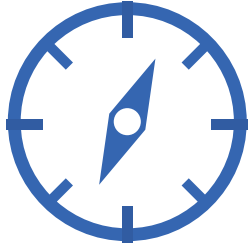
Initiée fin 2019, la réflexion sur le plan stratégique de la DGAL a conduit à une élaboration séquencée en plusieurs étapes, pour garantir l'esprit de convergence et de pragmatisme recherché. Repris ci-dessous, les temps particulièrement forts de l'élaboration du plan ont permis la mise en partage des points de vue, les analyses et les suggestions (cf. la partie IV). Ils ont chacun fait l'objet d'une lettre adressée par le DG à tous les agents et sont repris ici :

- **un séminaire de direction en janvier 2020**, associant les membres du comité de direction, afin de définir une vision partagée de l'ambition ainsi que d'engager et de mobiliser le collectif ;
- **un travail de revue des missions et des compétences** réalisé par les équipes de la DGAL en administration centrale, à partir d'une grille de critères (besoins, effets visés, qualité de l'action, compétences mobilisés, difficultés rencontrées, etc.), afin de définir de grandes typologies de missions et compétences ainsi que questionner leurs évolutions futures ;
- **deux enquêtes en ligne sur le fonctionnement et l'organisation de la DGAL**, l'une adressée à tous les agents en administration centrale, et l'autre aux services déconcentrés en région et en département, afin d'élargir le diagnostic et d'identifier les périmètres nécessitant d'être davantage investigués, à travers une démarche participative. Les réponses de plus de 200 agents ont été collectées et étudiées ;
- **quatre ateliers de travail ainsi qu'un atelier CODIR, rassemblant une centaine d'agents** de profils diversifiés autour de thématiques de travail ou axes stratégiques identifiés sur la base des travaux précédents, ont été conduits au cours du mois de juin 2020. Sur chacune des thématiques, les échanges en séance ont interrogé les grands objectifs à fixer à moyen terme pour la DGAL, ainsi que les leviers et pistes d'actions envisageables pour les atteindre, compte-tenu des rôles et responsabilités des acteurs, des modes de fonctionnement et de l'organisation. Ces ateliers ont permis d'affiner les différentes propositions et de valider les priorités collectives.

Bien que les dernières phases de la démarche se soient poursuivies sur un temps restreint et dans un format souvent distanciel en raison du contexte sanitaire, la Direction a eu à cœur de conduire une réflexion participative, en s'efforçant de consulter largement les équipes internes de la Direction.

Des points d'information réguliers ont été réalisés tant auprès de la communauté de travail (lettres d'information) qu'auprès des organisations syndicales (CT).

La démarche a ainsi permis de construire un diagnostic partagé et d'identifier les axes et objectifs prioritaires inscrits dans le présent plan stratégique. ●



## II. Axes stratégiques

Construit collectivement et par itérations successives, le plan stratégique de la DGAL s'articule autour de **4 axes, déclinés en 8 objectifs et 17 actions**, qui concernent l'ensemble des attributions de la Direction.

Chacun des axes se décline en 2 objectifs stratégiques dont la réalisation est subordonnée à des actions opérationnelles qui concrétisent le plan de transformation pour les mois et années à venir.

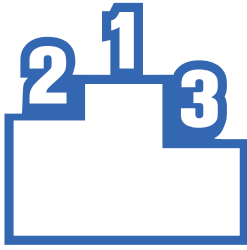
Synthétisées en section IV du présent document, ces actions seront portées par des groupes projets au plan stratégique et opérationnel.

### Axes stratégiques

### Objectifs

Axe 1 : orienter l'effort du collectif sur des objectifs à fort enjeu.	1.1. Renforcer l'action de la DGAL sur la prévention et l'analyse de risques. 1.2. Améliorer la capacité d'anticipation de la DGAL.
Axe 2 : promouvoir une vision intégrée de l'alimentation, partagée avec la société.	2.1. Interagir avec nos partenaires dans un cadre de responsabilités respectives réaffirmé. 2.2. Renforcer la relation de confiance vis-à-vis de la société civile et des élus.
Axe 3 : attirer, mobiliser et valoriser les bonnes compétences.	3.1. Sécuriser l'acquisition et le maintien des compétences clés, qu'elles soient détenues en externe ou en interne. 3.2. Favoriser l'attractivité et la diversité des parcours de carrières.
Axe 4 : améliorer l'environnement de travail.	4.1. Favoriser une culture professionnelle intégrant le bien-être au travail, des modes de travail innovants et des outils adaptés. 4.2. Rénover le pilotage des activités.





## Axe 1

### Orienter l'effort du collectif sur des objectifs à fort enjeu

Par l'étendue de ses attributions, la DGAL est au cœur de la sécurité sanitaire de l'alimentation : compétente à chaque maillon de la chaîne alimentaire, depuis la production primaire ou l'importation jusqu'à la remise au consommateur, elle porte une approche globale de l'ensemble des risques liés à l'alimentation. Cette approche, dite « *One Health* », intègre les liens entre santé publique, santé animale, santé des végétaux, environnement et biodiversité.

- **Dans un environnement en forte évolution (mondialisation des échanges, changement climatique, nouveaux agents pathogènes, préoccupations croissantes sur les risques chimiques...), il est impératif de réinterroger en continu, à la fois l'analyse des risques et nos priorités d'action.**
- **Ceci implique de concevoir sans attendre l'organisation et le fonctionnement de la DGAL sous le prisme de la transversalité et de l'anticipation.**

#### Objectif 1.1

##### Renforcer l'action de la DGAL sur la prévention et l'analyse de risques

La capacité de détection, de contrôle et de surveillance est au cœur des missions de la DGAL. Jusqu'ici morcelée au sein de différentes structures « en tuyaux d'orgue », elle doit aujourd'hui se renforcer par la mise en place d'un fonctionnement plus transversal incarnant pleinement l'approche *One Health*.

Il s'agit de favoriser :

- la dynamique entre prévention / surveillance / analyse de risque, essentielle pour repositionner et proportionner l'action au regard des risques ;
- donner toute la cohérence nécessaire aux politiques de contrôle qui en découlent ;
- anticiper correctement la mise en œuvre des politiques de contrôle dès le stade de la négociation du cadre réglementaire européen.

Cette approche est au cœur de la nouvelle stratégie européenne *Farm to fork* présentée le 20 mai dernier. Elle appelle à mutualiser les procédures, méthodes et outils et à redonner de la cohérence à l'action de la DGAL, tout en s'appuyant sur l'expertise « métier » en matière de sécurité sanitaire des aliments, de santé animale et de santé végétale.

### **Action 1.1.1**

#### **Faire interagir au sein de l'organisation les missions de surveillance, programmation et contrôles, en se dotant d'un dispositif transversal**

La revue des missions et les questionnaires en ligne ont clairement souligné la nécessité d'améliorer la mise en œuvre des missions de contrôle et d'inspection ainsi que la gestion des plans de surveillance et de contrôle (PSPC). Les participants du groupe de travail n° 4 (« interactions entre parties prenantes ») ont proposé que le pilotage des PSPC en administration centrale soit renforcé et fasse davantage appel à la transversalité. Cette proposition a également été retenue par les ateliers à travers la mise en place d'une structure transversale regroupant surveillance, laboratoires et programmation des contrôles et inspections, dans une approche plus intégrée des risques tout au long de la chaîne alimentaire.

L'action vise donc à définir les modalités organisationnelles et fonctionnelles qui présideront au service de davantage de transversalité et d'efficacité. Elle doit également instruire la mise en place d'une politique d'achat des analyses officielles (ainsi que les moyens de contrôle nécessaires) et enfin permettre la révision du plan national de contrôles officiels pluriannuel (PNCOPA) et son exploitation future pour améliorer la transparence et la lisibilité de l'action de l'État sur la politique de sécurité sanitaire tout au long de la chaîne alimentaire.

### **Action 1.1.2**

#### **Structurer une organisation de gestion de crise**

L'objectif est de disposer d'une organisation claire et préétablie, répondant aux besoins d'efficacité et de réactivité en gestion de crise. La gestion des crises est une mission prioritaire pour 42 % des répondants aux questionnaires mais la mise en œuvre est à améliorer. Les répondants en administration centrale soulignent en particulier la nécessité d'améliorer les modes de fonctionnement et les processus de gestion des crises et d'urgences, notamment en matière de planification et de prise en compte des risques chimiques.

La gestion de crise devra donc être renforcée d'outils méthodologiques transversaux, tels que notamment un manuel de gestion de crise et par la révision du plan de continuité des activités. Le renforcement et le maintien des compétences des agents en la matière est également à organiser. La répartition des rôles entre l'administration centrale et les services déconcentrés dans la gestion des alertes et des crises doit également être réinterrogée (cf. 2.1.1).

### **Action 1.1.3**

#### **Structurer le pilotage stratégique des systèmes d'information**

L'anticipation, la prévention et la gestion des risques doivent pouvoir s'appuyer sur des systèmes d'information (SI) robustes, fiables et évolutifs. Le besoin d'amélioration des SI et de leur pilotage fait partie des constats partagés lors des différents temps de co-construction du plan stratégique. Certains SI et outils métiers sont en effet jugés insuffisamment adaptés aux besoins. 80 % des répondants en administration centrale jugent chronophage l'exploitation des SI. Pour 88 % des répondants en services déconcentrés l'utilisation des SI pourrait être améliorée. L'amélioration et l'évolution des SI est également une attente soulignée par les participants du groupe de travail n° 2 portant sur l'environnement de travail.

Il s'agit donc d'inscrire au plan organisationnel les systèmes d'information dans une vision stratégique et prospective, créant les conditions d'une anticipation des besoins métier et permettant l'inscription des modalités de réponse à ces besoins, par exemple en matière d'externalisation de certains projets (Resytal, BDNI, etc.).

## Objectif 1.2

### Améliorer la capacité d'anticipation de la DGAL

Au carrefour de nombreuses politiques publiques, les missions de la DGAL s'inscrivent dans un champ juridique complexe, le plus souvent d'essence européenne, que la France contribue à élaborer parmi les autres États membres. Le corpus normatif, qu'il soit d'application directe ou qu'il nécessite d'être décliné par des dispositions internes, ne doit pas être subi par les usagers mais suffisamment anticipé et négocié entre tous, y compris localement, pour être compris et appliqué à la publication. Cette anticipation revêt avant tout un caractère politique puis juridique qui requiert tout à la fois un travail d'influence au plan international et européen et des échanges constructifs avec les partenaires de terrain de façon à porter et faire valoir un intérêt commun.

#### Action 1.2.1

##### Au plan international, européen, national : favoriser des orientations et des positions robustes sur les sujets à fort impact (mandat)

Des ateliers il ressort l'ambition suivante : établir une position claire de la France, fondée sur la concertation des parties prenantes internes et externes (délégués, filières, organismes chargés de la mise en œuvre, professionnels, etc.), constituant le mandat de négociation dans le processus d'élaboration du corpus européen et sa déclinaison nationale.

Dans ce cadre, la DGAL doit se doter d'une plus grande capacité d'analyse et d'anticipation au niveau de :

- la consultation des parties prenantes (délégués, filières, organismes chargés de la mise en œuvre, professionnels, etc.) pour définir des orientations et positions robustes ;
- la concertation des partenaires en vue des négociations internationales ;
- la sollicitation de l'expertise d'organismes partenaires (ex. : SSP, FranceAgriMer, INRAE, partenaires privés, etc.) pour renforcer l'analyse en amont de l'élaboration de la norme ;
- la coordination des équipes et experts éventuels dans la production des normes.

La mesure des impacts organisationnels et financiers de cette position doit être davantage structurée et systématisée, notamment en s'appuyant sur les compétences du ministère de l'agriculture et de l'alimentation externes à la DGAL.

Le processus « réglementation » de la DGAL sera revu et complété à l'aune de ces orientations, et décliné en procédures opérationnelles.

#### Action 1.2.2

##### Sécuriser la production normative et les conventionnements, en quantité et en qualité

Afin d'élaborer des normes lisibles, réalistes, solides au fond, et dont le volume est maîtrisé, il convient de renforcer la compétence juridique de la Direction.

Plusieurs orientations sont remontées des temps de travail collectif, notamment l'amélioration des compétences en matière de marchés publics et conventionnements et la formation à la légistique des agents engagés dans la production réglementaire.

La sécurisation de la production normative doit également passer par une évolution des modes de travail, favorisant en particulier les échanges avec le service des affaires juridiques du MAA, et des outils dédiés, au service de la pérennité de la « mémoire collective » et de la simplification de la prise en compte des évolutions normatives. ●



## Axe 2

### Promouvoir une vision intégrée de l'alimentation, partagée avec la société

L'approche intégrée de la sécurité sanitaire repose sur la collaboration des différents acteurs de la chaîne de production agissant de façon concertée avec les gestionnaires de la santé publique. Si les textes réglementaires définissent clairement les responsabilités respectives des autorités sanitaires et des opérateurs du secteur alimentaire en matière de sécurité sanitaire, tant au niveau européen (general food law et paquet hygiène) qu'au niveau national (code rural), la réalité est souvent plus nuancée. Deux écueils sont à éviter : la dilution des rôles de chaque acteur et le manque de lisibilité de la politique sanitaire. L'analyse de l'action publique lors de la crise sanitaire actuelle du Covid met en lumière plusieurs leviers sur lesquels la DGAL peut capitaliser pour améliorer son action, au premier rang desquels :

- **conforter l'échelon local dans la prise des décisions de gestion des risques dans un cadre général défini au plan national ;**
- **renforcer la relation de confiance avec les partenaires et la société par la communication, la concertation et la transparence.**

#### Objectif 2.1

Interagir avec nos partenaires dans un cadre de responsabilités respectives réaffirmé

Il revient à chaque acteur de la « nouvelle gouvernance sanitaire » d'investir pleinement le champ de responsabilité que les textes lui confèrent. En sa qualité de responsable de la politique de sécurité sanitaire, la DGAL se doit de revisiter les modes de travail avec les partenaires et délégataires, et de repositionner son propre niveau d'intervention au vu des responsabilités de chacun d'eux.

- À l'échelle nationale, la DGAL doit conserver un rôle d'impulsion et de coordination sur son périmètre d'action, le plus souvent en lien avec les partenaires et les autres ministères.
- À l'échelle locale, la DGAL doit s'appuyer sur les services déconcentrés dont l'autonomie et les responsabilités concernant les enjeux locaux des politiques qu'elle porte sont à réaffirmer.

### Action 2.1.1

#### Réaffirmer les principes de responsabilisation des partenaires et de chacun des échelons administratifs

Cette action fait suite au besoin de clarification des relations avec les partenaires (notamment les délégataires), exprimés par les répondants des questionnaires. En réponse, le groupe de travail n° 4 (« interactions avec les parties prenantes »), a identifié plusieurs marges de progrès :

- distinguer le rôle des organismes à vocation sanitaire et celui des autres délégataires (CTIFL, FAM, CEMAFROID...) suivant qu'ils agissent en fonction de leurs différentes missions, soit pour le compte de l'État soit pour leur propre compte, l'exercice de missions au nom de l'État emportant nécessairement un rendu compte du délégataire à la DGAL délégante sous la forme d'un contrôle de supervision. À ce dernier titre, la responsabilité des partenaires doit être réaffirmée en santé animale et végétale en matière de gestion des dangers sanitaires relevant de la responsabilité des professionnels ;
- rechercher une meilleure complémentarité en interministériel, particulièrement en matière de contrôles alimentaires dans l'attente des arbitrages à venir, mais également en matière de contrôle en production primaire pour ce qui concerne les contaminants environnementaux ;
- améliorer la gestion des alertes : clarification du rôle de l'échelon régional dans la chaîne des alertes, plus grande autonomie de l'échelon départemental dans la gestion opérationnelle, mise en place d'un SI partagé.

Il a également été proposé de renforcer le rôle des DRAAF dans l'animation et le pilotage régionaux de la politique sanitaire. Pour ce faire, deux actions sont préconisées :

- doter l'échelon régional des leviers adéquats pour incarner pleinement son rôle de RBOP (dotation annuelle du programme 206) ;
- en corollaire, conduire un dialogue plus resserré avec l'administration centrale, s'appuyant notamment sur un système de reporting trimestriel.

### Action 2.1.2

#### Faire émerger une véritable politique sanitaire de l'État en région, en insistant sur leur rôle de RBOP, d'animation des acteurs (i.e. CRALIM, CROPSAV), de coordination et de programmation adaptées au contexte local

Alors que de nombreux répondants aux questionnaires soulignent un besoin de clarification des rôles et responsabilités entre l'administration centrale et les échelons régionaux et départementaux, le groupe de travail n° 4 s'est prononcé en faveur de la promotion d'une plus grande autonomie d'exercice de certaines missions des services déconcentrés.

Dans le domaine des politiques incitatives, il s'agit en particulier de mieux articuler les différentes politiques existantes en les inscrivant dans l'approche *One Health* précitée, clarifier les rôles et périmètres d'activité de chacun des partenaires (ministères, partenaires privés) et d'élargir les instances de pilotage (État, partenaires, société civile).

Le rôle des DRAAF, compte tenu de leur connaissance fine des activités présentes sur leur territoire, doit également être renforcé s'agissant de la programmation et de la répartition territoriale des prélèvements des PSPC.

L'administration centrale se concentre sur le pilotage et la définition des lignes directrices, en particulier en matière de modes opératoires et d'outils informatiques.

## Objectif 2.2

### Renforcer la relation de confiance vis-à-vis de la société civile et des élus

Si l'action de la DGAL, notamment dans la gestion des crises, est unanimement reconnue par les partenaires ministériels et professionnels, son image demeure peu visible et globalement méconnue du grand public, en dehors de cas ponctuels largement médiatisés (Lactalis, Lubrizol...) dont l'effet semble rester éphémère. Les questionnaires ont remonté par ailleurs que la DGAL « est en décalage avec la société civile » pour 64 % des répondants. De fait les 201 000<sup>1</sup> contrôles opérés chaque année sous la responsabilité de la DGAL ainsi que les non conformités ou fraudes qu'elle traite ou déjoue ne sont peu portés à connaissance alors qu'ils sont la pierre angulaire de la qualité de notre sécurité sanitaire. Il est essentiel de mieux informer nos concitoyens extrêmement sensibilisés aujourd'hui aux enjeux sanitaires et alimentaires, et soucieux de connaître et de comprendre la politique publique menée.

### Action 2.2.1

#### Favoriser le dialogue et la concertation avec les représentants de la société civile

La prise en compte des attentes sociétales passe par une écoute renforcée, incarnée par des modes de mobilisation étendus ou renouvelés, la participation de la société civile dans les instances représentatives, à l'image du CNA ou du CNOPSAV, ou encore par le développement du processus de consultation sur les projets de textes réglementaires. Parmi les propositions formulées par le groupe de travail n° 3 consacré aux relations entre la DGAL et la société civile ressort celle de développer la concertation sur les orientations des politiques publiques en s'appuyant sur le CNA et la CNDP. Les modalités de dialogue post-consultation doivent également être définies. De plus, un espace de dialogue avec le grand public doit être formalisé en mobilisant ces instances. En outre, il est souhaitable de revoir la composition du CNOPSAV pour y intégrer la société civile et traduire davantage le concept *One Health* dans sa composition.

### Action 2.2.2

#### Déployer une stratégie de communication proactive et adaptée au public ciblé

Pour améliorer la notoriété et la visibilité de la DGAL, la communication est un levier à investir que le groupe de travail n° 3 a proposé de matérialiser via la mise en œuvre d'une stratégie de communication propre à la DGAL et tenant compte des différentes cibles (publics jeunes, consommateurs, associations, etc.).

Cette stratégie doit :

- s'appuyer sur différents canaux dont certains sont à créer (vidéos, réseaux sociaux, articles, etc.);
- être transparente et pédagogique ;
- être marquée par la proactivité en temps de paix et aussi réactive et adaptée que l'exigent les circonstances en temps de crise.

Cette stratégie ainsi que les modes de fonctionnement associés doivent être définis et partagés entre les acteurs internes au MAA, en particulier la DGER, la DICOM et la MIVAS, avec l'appui de professionnels de la communication au besoin. ●

1. En 2019, plus de 31 000 contrôles en élevage, près de 58 200 inspections d'établissements de la chaîne alimentaire, plus de 111 600 lots inspectés à l'importation (rapport d'activité DGAL 2019).



## Axe 3

### Attirer, mobiliser et valoriser les bonnes compétences

Pour être à même de réaliser au mieux l'ensemble de ses missions dans un contexte de schéma d'emploi tendu, la DGAL doit mobiliser les meilleures compétences et expertises, et adapter les modes de travail (constitution en groupes projet...) en faisant preuve d'agilité. Elle doit également anticiper les compétences à développer à court et moyen terme, du fait de mobilités ou de l'évolution des métiers, en amorçant une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GEPEC). Cette approche, prévue dans le précédent projet stratégique, n'a pu être menée à son terme sans doute en raison de l'absence de formalisation d'une cartographie des compétences.

#### Objectif 3.1

Sécuriser l'acquisition et le maintien des compétences clés, qu'elles soient détenues en externe ou en interne

La conduite des missions de la DGAL s'appuie sur la mobilisation de compétences clés au sein de la DGAL. Afin de pouvoir mener à bien son action de manière pérenne, la DGAL doit pouvoir sécuriser l'acquisition et le maintien de ces compétences, recensées par les équipes sur les missions qu'elles exercent ou qu'elles seront amenées à exercer dans les prochaines années.

L'acquisition de ces compétences peut se faire à travers un recrutement ciblé vers les viviers existants et / ou par une acquisition externe. Les compétences clés en situation de tension et / ou rares devront faire l'objet d'une attention particulière.

De fait, il s'agit de développer une stratégie visant à mettre en cohérence les besoins identifiés et les compétences détenues en recourant, selon les compétences concernées et l'investissement nécessaire pour leur maîtrise, à la montée en compétences des agents en interne ou à l'acquisition en externe au sein de viviers de recrutement ciblés.

### Action 3.1.1

#### Poursuivre le recensement des compétences attendues sur les missions de la DGAL, en portant une attention particulière aux compétences en situation de tension et rares

Le travail de revue des compétences, effectué par les services de la DGAL en parallèle de la revue des missions, a permis d'établir une typologie des 13 domaines de compétence (cf. la partie IV), de dresser un panorama global des compétences détenues et d'identifier certaines zones de fragilité. Il s'agit désormais de faire suite aux travaux d'élaboration du plan stratégique : formaliser un référentiel des compétences nécessaires à la DGAL et caractériser chacune d'elles (compétences socles / compétences spécifiques et / ou rares) et poursuivre la démarche de recensement des compétences détenues à une maille individuelle et l'identification des situations sensibles (induisant un risque de déficit ou de manque de compétence). Les entretiens professionnels doivent ainsi être utilisés pour constituer un registre des compétences des agents, y compris celles non mobilisées dans leur poste.

### Action 3.1.2

#### Cibler les besoins de renforcement et d'acquisition des compétences internes et externes

En vue d'affiner le diagnostic dans une logique de co-construction, le groupe de travail n° 1 (« compétences et parcours de mobilité ») s'est attaché à identifier les besoins de renforcement de compétences (à développer ou manquantes) parmi celles jugées fondamentales à l'exercice des missions de la DGAL. Le groupe de travail a émis des propositions de leviers pour combler les besoins de compétences manquantes ou à renforcer identifiés via l'action 3.1.1. Ces propositions sont à la fois en lien avec le développement de compétences en interne (partage entre pairs, coaching ou tutorat en interne, référents nationaux), mais aussi liées à la notoriété de la DGAL vis-à-vis des viviers de recrutements (liens avec les écoles d'application, formations administratives, etc.).

Il s'agit notamment définir les conditions et modalités d'acquisition des compétences manquantes auprès de tiers ou de partenaires.

Dans une approche plus prospective, le renforcement du dialogue avec les écoles d'application spécialisées doit également être mis en œuvre pour adapter en amont les processus de formation utiles à la DGAL.

### Objectif 3.2

#### Favoriser l'attractivité et la diversité des parcours de carrières

Attirer et retenir les talents est essentiel pour la DGAL qui doit pour ce faire se doter d'une gestion prévisionnelle des emplois, tout en déployant une stratégie RH valorisant les parcours de carrière et de compétences des agents. Les enjeux sous-jacents sont multiples :

- faire connaître la DGAL en interne et en externe,
- anticiper pour mieux pourvoir les besoins de recrutement,
- favoriser des parcours de carrière diversifiés, bien articulés avec les services déconcentrés, en lien avec le réseau d'appui aux personnes et aux structures (IGAPS).



### Action 3.2.1

#### Se doter d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois, en lien avec le secrétariat général

Déployer une politique RH en adéquation avec sa stratégie métier à moyen terme est un enjeu de premier ordre pour la DGAL. La GEPEC prévue dans le précédent projet stratégique n'a pas pu prospérer ; elle nécessiterait un rapprochement plus étroit avec le SG. Les perspectives d'évolution professionnelle constituant des axes d'amélioration pour les répondants au questionnaire en administration centrale, tant en interne (74 % des répondants) qu'en externe (83 % des répondants), le groupe de travail n° 1 a identifié des leviers en termes de :

- trajectoire de carrière ;
- attractivité des postes ;
- renforcement des compétences.

La mise en place d'une gestion prévisionnelle des emplois fait ainsi la synthèse entre ces propositions et les besoins de compétences actuels et futurs de la DGAL : elle doit viser à définir des orientations de carrière et des recrutements en adéquation avec l'évolution des besoins de compétences de la DGAL.

Des viviers ciblés de recrutement doivent être particulièrement actionnés (en mobilisant le réseau des DRAAF et DDI et le RAPS) et les futurs recrutements peuvent être anticipés en faisant connaître aux agents des autres directions et ministères les perspectives de vacance de postes.

### Action 3.2.2

#### Mieux valoriser les compétences de l'agent dans sa trajectoire de carrière

S'il ressort des questionnaires que les missions de la DGAL sont attractives, il reste que les contraintes matérielles et financières liées à la région parisienne (surcoût de la vie quotidienne, temps de transport...) sont des facteurs qui peuvent faire échec à des recrutements et freinent la diversité des parcours des agents entre l'administration centrale et les services déconcentrés. Alors que le développement des compétences et les perspectives d'évolution professionnelle constituent des axes d'amélioration pour une large majorité de répondants (respectivement 55 % et 75 % pour les répondants en administration centrale), le groupe de travail n° 1 s'est penché sur la nécessité de valoriser l'image de la DGAL en interne.

Plusieurs leviers ont été identifiés, en lien avec la trajectoire de carrière des agents, parmi lesquels la nécessité de :

- mieux valoriser les compétences techniques des agents ;
- développer la mobilité interne à la DGAL, notamment pour les agents en CDD ;
- mieux faire connaître la richesse des parcours offerts par la DGAL La présentation d'exemples de parcours concrets et illustratifs d'agents de la DGAL (en administration centrale et en services déconcentrés) devra être complétée par des présentations vers l'externe (écoles, agences, autres ministères). ●



## Axe 4 Améliorer l'environnement de travail

La DGAL entend démontrer au quotidien son aptitude à être en phase avec les évolutions innovantes des modes de travail qui articulent à la fois le bien-être des agents, l'excellence dans la conduite des missions et la continuité du service. La prise en compte du travail distanciel, plébiscitée par les agents et indispensable à l'aune du retour d'expérience de la crise Covid-19, la dématérialisation des procédures, ainsi que la modernisation de l'environnement numérique de travail sont autant de leviers sur lesquels la DGAL doit s'appuyer, au service d'un pilotage plus efficace et de modes de fonctionnement encourageant la collaboration et la transversalité.

### Objectif 4.1

Favoriser une culture professionnelle intégrant le bien-être au travail, des modes de travail innovants et des outils adaptés

Le développement d'une nouvelle culture de travail vise à traduire l'investissement de la DGAL en faveur de l'amélioration de l'environnement et du bien-être au travail de ses agents. Le changement de paradigme doit être incarné par la promotion de pratiques managériales exemplaires et innovantes, plaçant la responsabilisation des équipes et la confiance au cœur des relations entre les agents. En complément, la DGAL doit s'appuyer sur des outils bureautiques performants et innovants, y compris pour le travail distanciel, au bénéfice d'une flexibilité dans l'organisation du travail et d'un meilleur équilibre entre vie professionnelle et personnelle.

### **Action 4.1.1**

#### **Établir une organisation du travail permettant un meilleur équilibre entre vie professionnelle et vie personnelle**

Alors que le CODIR a souligné au cours du séminaire de janvier 2020 la volonté de mieux faire respecter le droit à la déconnexion, seuls 48 % des agents en administration centrale considèrent que les conditions d'atteinte de l'équilibre vie professionnelle / vie personnelle sont remplies. À ce constat s'ajoutent les besoins d'évolution soulignés par les répondants sur les pratiques (management à distance, communication en interne, culture du « tout mail » et réunions non efficaces) et certains outils, considérés comme non adaptés et pouvant nuire à l'efficacité des missions.

À travers les retours aux questionnaires ou le groupe de travail n° 2 portant sur l'environnement de travail, les agents s'accordent sur le souhait de disposer d'outils de communication et d'outils collaboratifs performants, compatibles avec le travail à distance et rendant plus efficace la collaboration entre agents - de type visioconférence, partage de documents voire réseau social d'entreprise.

Le CODIR sera mobilisé auprès d'un groupe de travail chargé, à partir de réunions thématiques recueillant les avis ainsi que les avantages et contraintes identifiées par les agents, de l'élaboration d'un règlement intérieur précisant les conditions d'usage des outils, de la gestion du temps, des réunions, des mails, du télétravail, etc.

### **Action 4.1.2**

#### **Responsabiliser les échelons pour fluidifier et simplifier le processus de travail (délégation, rôle de chacun des échelons)**

Au sein de l'environnement de travail, les axes d'amélioration les plus récurrents remontés par les agents dans les questionnaires concernent le circuit de validation (« long et complexe »), et la communication, jugée « peu fluide entre les échelons en interne ».

Pour pallier ces difficultés, les participants du groupe de travail n° 2 ont notamment exprimé le souhait de déployer le parapheur électronique, exemple d'outil au service de la dématérialisation des procédures et de la fluidification des processus (fluidification du circuit de validation et responsabilisation des acteurs). Il s'agit en effet de faire évoluer les processus de travail en interne et les pratiques managériales, en privilégiant la délégation et la responsabilisation des différents échelons hiérarchiques.

### **Objectif 4.2**

#### **Rénover le pilotage des activités**

Afin d'améliorer l'aide à la décision au quotidien et l'efficacité dans la conduite de ses missions, la DGAL doit s'appuyer sur des moyens partagés et sur la collaboration entre ses équipes, à tous les niveaux. Cela passe notamment par des modes de fonctionnement rénovés découlant de la dématérialisation, de la simplification des procédures ou fondés ainsi que sur des outils de pilotage partagés.

### **Action 4.2.1**

#### **Organiser un système partagé clair de pilotage au service de l'efficacité collective**

Face à un fonctionnement encore trop en silos entre sous-directions, bureaux au sein de la DGAL, les membres du CODIR avaient exprimé dès le séminaire de direction le besoin de décroisonner les modes de travail physiques et organisationnels, afin d'améliorer la vie au quotidien, gérer le temps et in fine gagner en efficacité collective.

Dans cette perspective, les répondants aux questionnaires ont exprimé le souhait d'améliorer le pilotage de l'activité via :

- le partage de tableaux de bord et de suivi d'activité avec les services déconcentrés, ou l'utilisation d'outils pertinents ;
- cette idée est également reprise par une proposition du groupe de travail n° 2, sur la mise en place et l'amélioration d'outils de pilotage permettant le partage d'informations en interne et avec les partenaires, notamment un outil de partage des informations sur les alertes entre DDI, DRAAF, administration centrale et UE ;
- l'organisation et la gestion des dossiers informatiques partagés doit également faire l'objet d'une instruction.

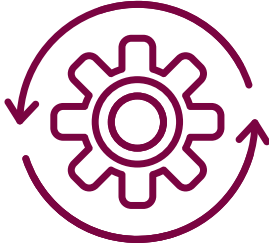
### **Action 4.2.2**

#### **Savoir adopter un travail en mode projet pour les sujets qui le nécessitent**

Pour décroisonner les modes de travail et favoriser le fonctionnement en mode projet au sein de la DGAL, les répondants aux questionnaires ont émis des pistes d'action, également reprises au cours du groupe de travail n° 2.

Il s'agit d'identifier en premier lieu les sujets, mobilisant plusieurs structures au sein de l'organisation dans un pas de temps déterminé, pour lesquels le travail en mode projet apporte un bénéfice en termes de pilotage de l'action. À cet égard, les travaux sur la gouvernance sanitaire pourraient s'y prêter.

En complément, le groupe de travail s'est notamment exprimé sur le besoin d'acculturer la communauté DGAL à la gestion de projet, afin de développer cette méthode de travail en interne. ●



## III. Mise en œuvre des actions

### De la stratégie à l'opérationnel

Chacune des 17 actions que comprend le plan stratégique est associée à un objectif lui-même associé à un axe.

Cette déclinaison confère à chacun des trois niveaux une **dimension stratégique** qui implique de prévoir et structurer les conditions de mise en œuvre **opérationnelle** du plan. Pour cette mise en œuvre, des accompagnements spécifiques pourront être mobilisés autant que de besoin.

Deux modes de déclinaison se présentent suivant que l'axe contient ou non des actions organisationnelles, ce qui est le cas de l'axe 1 et, en partie, de l'axe 2.

#### 1. Mode de déclinaison des actions organisationnelles

##### 1<sup>er</sup> temps

La mise en œuvre des actions 1.1.1, 1.1.3, 1.2.1 et 2.1.1 du plan stratégique consiste en l'élaboration d'un **macro-organigramme** fondé sur, ensemble les travaux de co-construction du plan stratégique, les choix du Directeur général exprimés dans le manifeste et les travaux du CODIR ; le schéma présenté page 21 traduit l'organisation projetée en explicitant les améliorations qui sont attendues des changements apportés.

##### 2<sup>e</sup> temps

Le projet d'organisation de la partie **infra** du macro organigramme est confiée à deux préfigurateurs qui constituent chacun un ou plusieurs groupe(s) projet.

Le macro-organigramme et sa partie infra constituent ensemble l'organigramme de la DGAL.

## Schéma d'organisation projeté de la DGAL



Légende

→ : amélioration poursuivie

## 2. Mode de déclinaison des autres actions

Les modalités d'organisation, de fonctionnement et de suivi opérationnel sont les suivantes.

### Gouvernance

Pour chaque action, sera constitué un groupe projet<sup>1</sup> copiloté par un responsable stratégique, un responsable opérationnel et, le cas échéant, une personne relais en poste en service déconcentré. Ce groupe associera autant que de besoin les compétences des agents nécessaires aux travaux.

Le chef de cabinet sera chargé du suivi global de la mise en œuvre du plan stratégique.

### Fonctionnement

Chaque groupe projet a pour vocation d'assurer le passage à l'échelon opérationnel en proposant les productions ou livrables les plus pertinents dans le respect de l'ambition de l'axe et de l'objectif stratégiques dans lesquels ils s'inscrivent.

Fait au cours de la période de co-construction, ce choix traduit la volonté de laisser la latitude au groupe projet d'identifier plus finement et au plus près du terrain :

- la ou les opérations répondant le plus pertinemment à l'action ;
- la nature de la production (livrable) qui en résulte : formation, mode opératoire, identification de sujets à travailler en mode projet, expérimentation...
- le calendrier cible ;
- les indicateurs les mieux à même de rendre compte de la réalisation de l'action et des opérations.

Ces quatre items feront l'objet d'une fiche par action qui sera validée par la direction générale.

### Suivi

Placé auprès du directeur général, le chef de cabinet est chargé de l'atteinte des objectifs et des actions inscrites au plan stratégique et en particulier pour la phase opérationnelle :

- de la mise en place, de l'animation et du pilotage du réseau formé par les groupes projet, réuni à échéance régulière ;
- du suivi de l'avancée des travaux, de la prise en compte des difficultés rencontrées et de l'accompagnement des contributeurs ;
- du suivi des indicateurs attachés à chacune des actions permettant d'assurer le suivi de sa mise en œuvre et d'en apprécier les progrès en termes de performance ;
- du rendu compte régulier au directeur général et de l'alerte rapide de celui-ci en cas de risque de dérive. ●

1. Les groupes projet sont associés à la réalisation opérationnelle du plan stratégique et sont bien entendu distincts des groupes qui seront constitués autour d'une problématique transverse pour travailler en « mode projet » avec toute l'agilité nécessaire. Ces derniers sont à rapprocher de l'axe 4 du plan stratégique.

## Tableau de synthèse

### Axe 1 : orienter l'effort du collectif sur des objectifs à fort enjeu

#### Objectif 1.1 : renforcer l'action de la DGAL sur la prévention et l'analyse de risques

Numéro	Action	Porteur stratégique	Porteur opérationnel	Relais services déconcentrés
1.1.1	Faire interagir au sein de l'organisation les missions de surveillance, programmation et contrôles, en se dotant d'un dispositif transversal.		À compléter	
1.1.2	Structurer une organisation de gestion de crise.		À compléter	
1.1.3	Structurer le pilotage stratégique des systèmes d'information.		À compléter	

#### Objectif 1.2 : améliorer la capacité d'anticipation de la DGAL

Numéro	Action	Porteur stratégique	Porteur opérationnel	Relais services déconcentrés
1.2.1	Au plan international, européen, national : favoriser des orientations et des positions robustes sur les sujets à fort impact (mandat).		À compléter	
1.2.2	Sécuriser la production normative et les conventionnements, en quantité et en qualité.		À compléter	



## Axe 2 : promouvoir une vision intégrée de l'alimentation, partagée avec la société

### Objectif 2.1 : interagir avec nos partenaires dans un cadre de responsabilités respectives réaffirmé

Numéro	Action	Porteur stratégique	Porteur opérationnel	Relais services déconcentrés
2.1.1	Réaffirmer les principes de responsabilisation des partenaires et de chacun des échelons administratifs.		À compléter	
2.1.2	Faire émerger une véritable politique sanitaire de l'État en région, en insistant sur leur rôle de RBOP, d'animation des acteurs (i.e. CRALIM, CROPSAV), de coordination et de programmation adaptées au contexte local.		À compléter	

### Objectif 2.2 : renforcer la relation de confiance vis-à-vis de la société civile et des élus

Numéro	Action	Porteur stratégique	Porteur opérationnel	Relais services déconcentrés
2.2.1	Favoriser le dialogue et la concertation avec la société civile.		À compléter	
2.2.2	Déployer une stratégie de communication proactive et adaptée au public ciblé.		À compléter	

### Axe 3 : attirer, mobiliser et valoriser les bonnes compétences

#### Objectif 3.1 : sécuriser l'acquisition et le maintien des compétences clés, qu'elles soient détenues en externe ou en interne

Numéro	Action	Porteur stratégique	Porteur opérationnel	Relais services déconcentrés
3.1.1	Poursuivre le recensement des compétences attendues sur les missions de la DGAL, en portant une attention particulière aux compétences en situation de tension et rares.		À compléter	
3.1.2	Cibler les besoins de renforcement et d'acquisition des compétences internes et externes.		À compléter	

#### Objectif 3.2 : favoriser l'attractivité et la diversité des parcours de carrières

Numéro	Action	Porteur stratégique	Porteur opérationnel	Relais services déconcentrés
3.2.1	Se doter d'une véritable gestion prévisionnelle des emplois, en lien avec le secrétariat général.		À compléter	
3.2.2	Mieux valoriser les compétences de l'agent dans sa trajectoire de carrière.		À compléter	

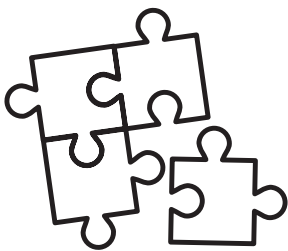
## Axe 4 : améliorer l'environnement de travail

### Objectif 4.1 : favoriser une culture professionnelle intégrant le bien-être au travail, des modes de travail innovants et des outils adaptés

Numéro	Action	Porteur stratégique	Porteur opérationnel	Relais services déconcentrés
4.1.1	Établir une organisation du travail permettant l'équilibre entre la vie professionnelle et personnelle.		À compléter	
4.1.2	Responsabiliser les échelons pour fluidifier et simplifier le processus de travail (délégation, rôle de chacun des échelons).		À compléter	

### Objectif 4.2 : rénover le pilotage des activités

Numéro	Action	Porteur stratégique	Porteur opérationnel	Relais services déconcentrés
4.2.1	Organiser un système partagé clair de pilotage au service de l'efficacité collective.		À compléter	
4.2.2	Faire vivre la transversalité sur les sujets justifiant des compétences et des regards croisés.		À compléter	



## IV. Co-construction

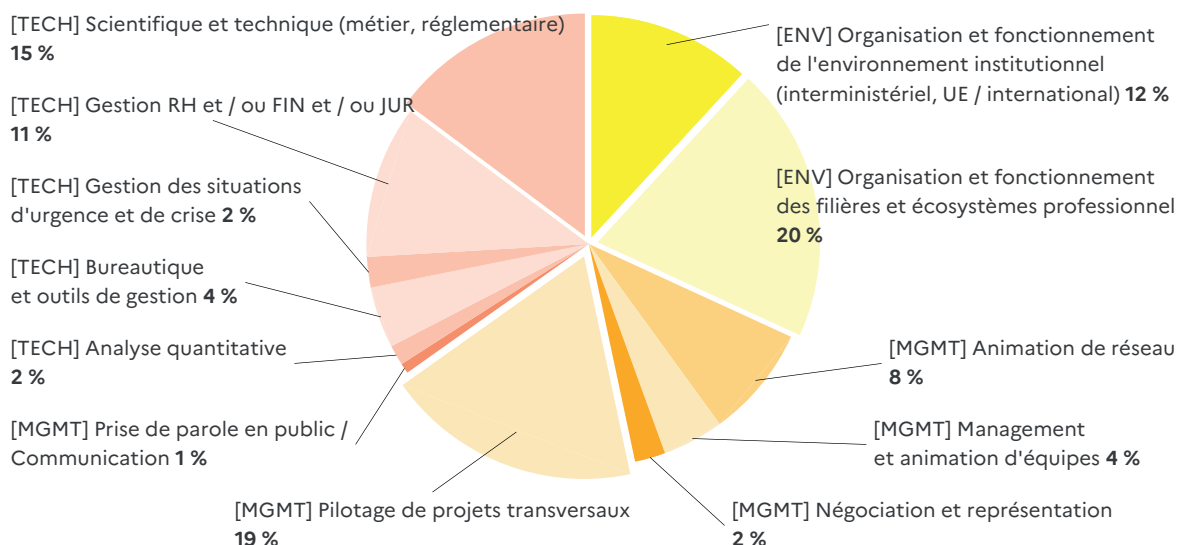
Ce chapitre illustre les étapes importantes d'échange et de co-construction de la démarche : la revue des missions, les questionnaires d'enquête transmis aux personnels de l'administration centrale et des services déconcentrés, les ateliers thématiques conduits avec les agents, ainsi que les lettres d'information du directeur général.

### A. Revue des missions : extraits de l'analyse des résultats complétés par les services de la DGAL

#### Revue des compétences > Criticité et sources de difficultés

Sur l'ensemble des missions, les compétences les plus fragiles concernent la connaissance de l'organisation et du fonctionnement des filières et écosystèmes professionnels (20 %), devant le pilotage de projets transversaux (19 %) et les compétences métiers et connaissances de la réglementation (15 %).

#### Vision globale des compétences fragiles par type



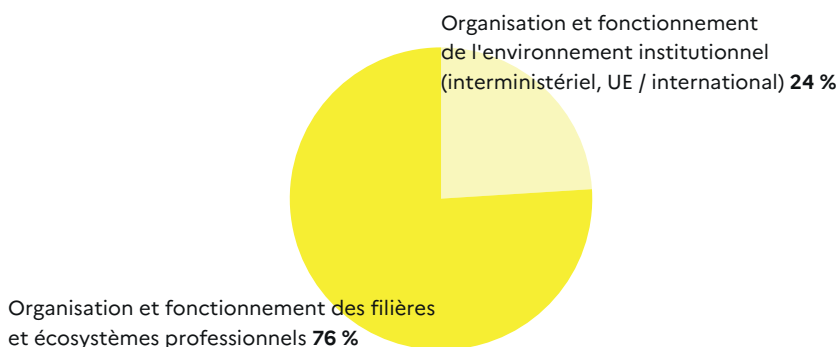
DGAL, accompagnement à l'élaboration du projet stratégique, revue des missions ; PwC – Alenium Consultants

## Revue des compétences > Compétences mobilisées

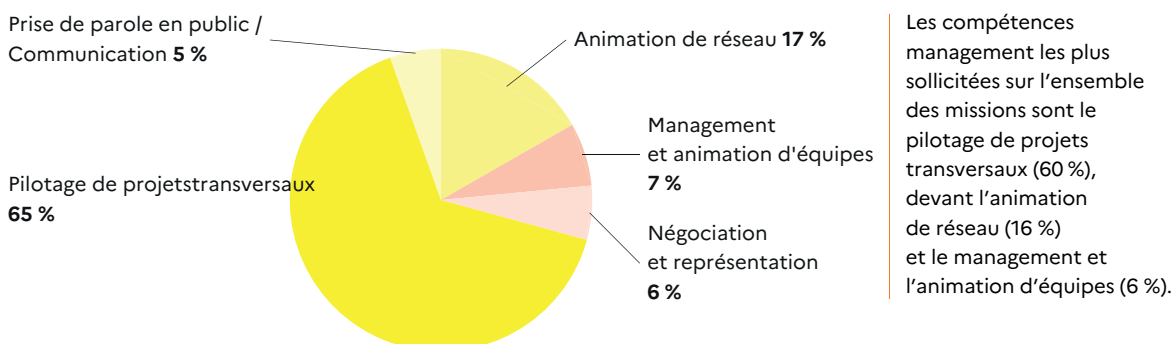
Sur l'ensemble des missions recensées, certaines compétences se dégagent nettement dans chacun des domaines « environnement », « management » et « technique » :

- 67 % des missions nécessitent une bonne connaissance de l'organisation et du fonctionnement des filières et des écosystèmes professionnels ;
- 60 % des missions font appel au pilotage de projet transversaux ;
- 57 % des missions appellent un besoin de connaissance métier ou réglementaire.

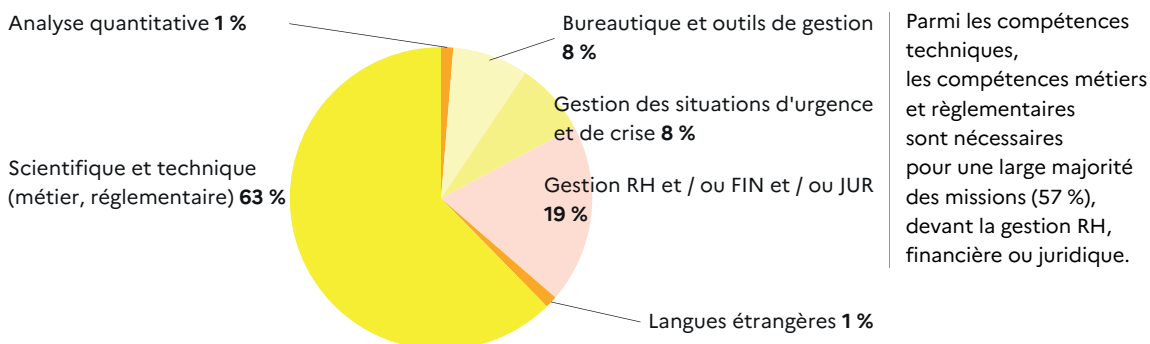
### Mobilisation des compétences « environnement » sur les missions



### Mobilisation des compétences « management » sur les missions



### Mobilisation des compétences « techniques » sur les missions



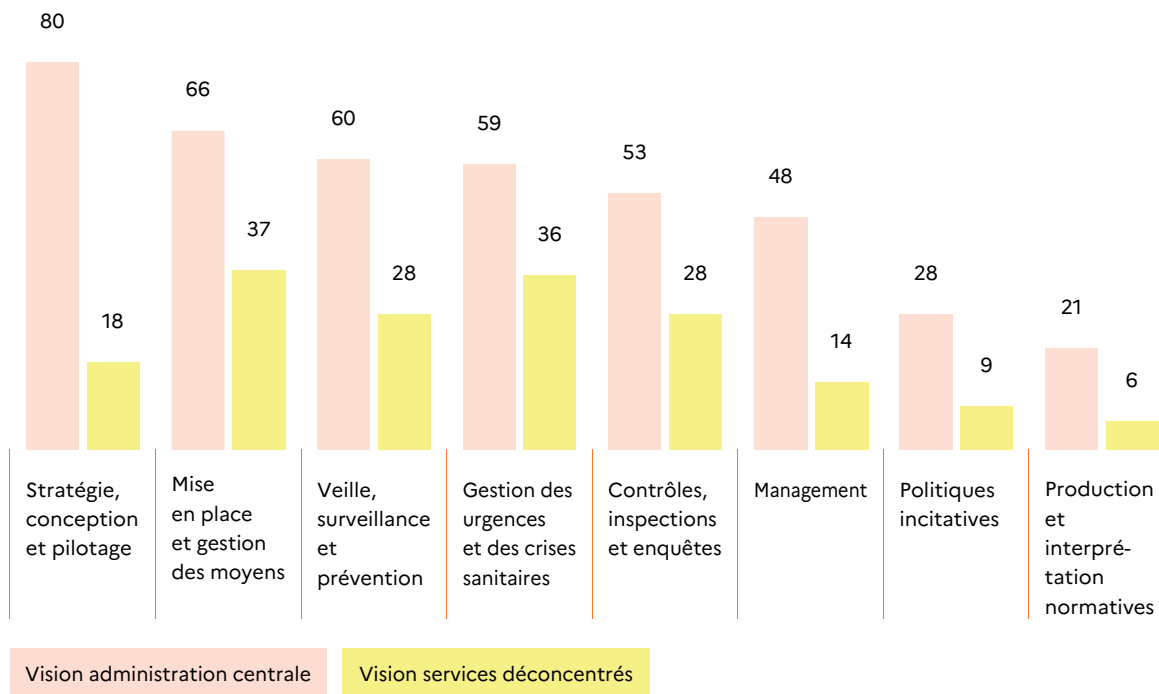
## B. Questionnaires d'enquête à destination des personnels en administration centrale (AC) et services déconcentrés (SD) : extraits de la synthèse des résultats

### Orienter l'effort du collectif sur les actions à fort levier / impact

Priorisation des missions au regard des enjeux portés par la DGAL

#### Thématiques prioritaires à investir

Question 5 : parmi les thématiques suivantes, **quelles sont les 3 thématiques** sur lesquelles vous considérez nécessaire d'investir davantage pour répondre aux enjeux de la DGAL ?



DGAL, accompagnement à l'élaboration du projet stratégique, revue des missions ; PwC – Alenium Consultants ; mai 2020.

En lien avec ces réponses, les répondants ont mentionné les thématiques suivantes dans les missions dont la mise en œuvre est à améliorer / à renforcer :

- la gestion des urgences et des crises sanitaires ;
- les contrôles et inspections (notamment PSPC, contrôles sanitaires en abattoirs) ;
- la surveillance sanitaire et la gestion des alertes ;
- la santé et la protection animale ;
- la certification à l'export.

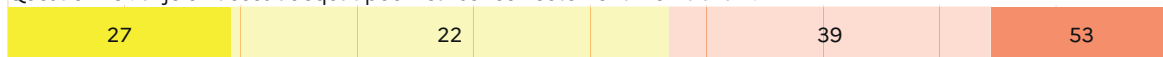
Les compétences devant être renforcées selon les répondants sont largement en lien avec la stratégie, conception et pilotage, la gestion des urgences et des crises sanitaires, et la mise en place et gestion des moyens.

## Investir dans un environnement de travail amélioré

### Environnement et conditions de travail en AC Poste de travail et outils

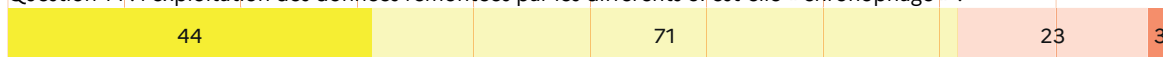
Vision administration centrale

Question 13 : ai-je un accès adéquat pour réaliser correctement mon travail ?

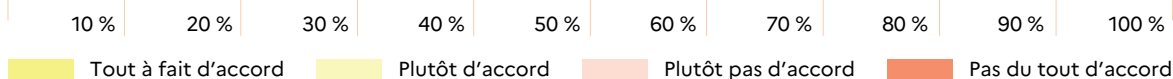


Accès aux équipements bureautiques (nomadisme, visioconférence, etc.).

Question 14 : l'exploitation des données remontées par les différents SI est-elle « chronophage » ?



Exploitation des données SI chronophage.



DGAL, accompagnement à l'élaboration du projet stratégique, revue des missions ; PwC – Alenium Consultants ; mai 2020.

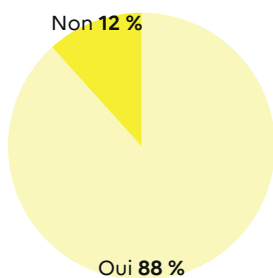
- Seuls 57 % des répondants se disent satisfaits s'agissant de l'accès aux équipements bureautiques.
- Par ailleurs, de nombreuses difficultés en lien avec les outils informatiques et l'utilisation des SI ont été relevées, rendant les tâches chronophages et nuisant au travail en transversalité ou en réseau (i.e. outils collaboratifs).
- Les postes de travail et outils métiers sont largement considérés comme inadaptés par les répondants, nuisant selon eux à l'efficacité du travail en réseau (ex. outils de visioconférence non adaptés), des outils à améliorer (Expadon, Sinema, Calypso, Resytal, etc.) et une assistance informatique non efficace.
- De nombreux répondants plaident pour la mise en place du parapheur électronique.

## Moderniser les modes et les outils de travail

### Utilisation des systèmes d'information

#### Besoin d'amélioration de l'utilisation des SI

Question 14 : l'utilisation des systèmes d'information se rapportant au programme 206 pourrait-elle être améliorée ?



DGAL, accompagnement à l'élaboration du projet stratégique, revue des missions ; PwC – Alenium Consultants ; avril 2020.

Les participants s'accordent sur le besoin d'amélioration de l'utilisation des SI, notamment sur Sigal et Resytal.

Les difficultés évoquées concernent notamment :

- la multiplicité des outils ;
- un manque d'adaptation aux besoins opérationnels, notamment difficultés à extraire les données valorisables ;
- un manque d'ergonomie ;
- une utilisation peu fluide et chronophage, des difficultés d'utilisation liés au manque de stabilité, aux lenteurs / bugs récurrents
- un accès difficile à distance (nomadisme, télétravail).

Pour y remédier, les répondants suggèrent :

- la mise en place de formations dédiées ;
- l'évolution / le développement des SI (notamment Resytal et Expadon), voire l'abandon de certains SI ;
- la bascule vers un SI unique.

## C. Ateliers thématiques

### Groupe de travail #1 « Compétences et parcours de mobilités »

#### Participants au groupe de travail

- Youssef Benkirane [DGAL / SASPP / SDSPA / BSA](#)
- Sophie Brosset [DGAL / SA / SDPAL / BERL](#)
- Aurélie Courcoul [DGAL / SASPP / SDSPA / BISPE](#)
- Diane Cuzzucoli [DGAL / SA / SDSSA / BASCA](#)
- Jean-Blaise Davaine [DGAL / BNEVP](#)
- Raffaella Goglia [DGAL / SASPP / SDQSPV / BSV](#)
- Jacky Laborieux [DGAL / SA / SDSSA / BEAD](#)
- Fredric Laloy [DRAAF Pays-de-la-Loire / SRAL / RN PA](#)
- Charles Martins-Ferreira [DGAL / SGISA / SDASEI](#)
- Faycal Meziani [DRAAF Occitanie / SRAL / RN api](#)
- Clara Pacheco [DGAL / SA / SDPAL / BERL](#)
- Pierre Primot [DGAL / SGISA / SDASEI](#) (personne relais du groupe de travail)
- Pierre Scandola [DGAL / SGISA / SDPRAT / BPP206](#)
- Isabelle Tapie [DRAAF ARA / SRAL / RN Salmo](#) (personne relais du groupe de travail)

#### Autres contributeurs

Une dizaine d'agents ont été sollicités par les personnes relais en amont du groupe de travail pour contribuer à sa préparation (partage des constats sur la thématique, propositions de solutions).

#### Problématiques abordées

Quelles sont les compétences actuellement manquantes et nécessaires à la réalisation des missions de la DGAL ? Où seraient-elles le mieux positionnées : au niveau d'une mission ; d'une sous-direction, d'un service ; ou transverses à la DGAL ?

Parmi un groupe de 13 compétences (catégorisées grâce à la revue des missions et des compétences), quel est le niveau de maîtrise des agents de la DGAL ?

Quelles sont les ambitions et les leviers à matérialiser dans le plan stratégique en matière de rétention des talents et réduction du turnover ?

Comment mieux valoriser l'image de la DGAL à l'externe pour sécuriser le maintien des compétences et proposer des parcours attractifs ?

#### Principales conclusions

Afin de renforcer les compétences nécessaires à l'exercice des missions de la DGAL, il convient de définir une méthode pour structurer les besoins actuels et futurs des compétences, sécuriser le maintien et l'acquisition des compétences critiques et rares, définir une vision prospective des compétences en intégrant une logique interne / partenaires.

Principales compétences jugées manquantes : pilotage de projets transversaux, animation de réseau, management et animation d'équipe, gestion RH, financière et juridique, analyse quantitative.

Principales compétences à développer à une échelle transversale à la DGAL : organisation et fonctionnement de l'environnement institutionnel, bureautique et outil de gestion, organisation et fonctionnement des filières et écosystèmes, gestion des situations d'urgence et de crise, prise de parole en public / communication, négociation et représentation, langues étrangères.

Quatre principaux leviers sont identifiés pour renforcer la notoriété et l'attractivité de la DGAL

- Trajectoire de carrière : renforcement des liens entre les SD et l'AC ; développement de la mobilité interne ; meilleure valorisation des compétences techniques de l'agent dans sa trajectoire de carrière ; construction d'exemples de parcours concrets et illustratifs ;
- Communication : développement de la présentation des métiers et valorisation en interne (livret, galerie de portrait), participation à des séminaires écoles et autres fonctions publiques ;
- Attractivité des postes : valorisation et harmonisation des salaires, renforcement du télétravail, renforcement de l'autonomie des agents ;
- Renforcement des compétences : renforcement des tutorats et des référents nationaux, pérennisation des réseaux d'expertise en tant que relais, consolidation des compétences des agents par du coaching. ●



## Groupe de travail #2 « Environnement de travail »

### Participants au groupe de travail

- Florence Aillery DGAL / SA / SDPAL / BPPAL
- Anne Bertomeu DGAL / SA / SDSSA / BETD
- Karine Boquet DGAL / CNA
- Patrice Chasset DGAL / SGISA / SDPRAT / BMQCC
- Armelle Cochet DGAL / SASPP / SDSPA / BICMA
- Marion Feyt DRAAF OCCITANIE / SRAL / RN A
- Benjamin Genton DGAL/SGISA/SDPRAT
- Michel Guillou DGAL / SGISA / SDPRAT / BMQCC (personne relais du groupe de travail)
- Willy Justin DGAL / SASPP / SDSPA
- Sabine Meyruey DGAL / SASPP / SDQSPV / BSV
- Laurent Noël DGAL / SA / SDPAL / B3CP
- Agnès Pignault DGAL / MUS
- Aline Scalabrino DDPP29 / SPAV (personne relais du groupe de travail)

### Autres contributeurs

Une dizaine d'agents ont été sollicités par les personnes relais en amont du groupe de travail pour contribuer à sa préparation (partage des constats sur la thématique, propositions de solutions). Parmi ces contributeurs figurent notamment de nombreux agents issus des SD.

### Problématiques abordées

Sur quels objectifs reposent l'amélioration à moyen terme du pilotage de l'activité de la DGAL ? L'amélioration à moyen terme du pilotage par le responsable de programme, de l'activité des services déconcentrés sur le périmètre du programme 206 ?

Quels seraient les leviers ou actions à mettre en œuvre pour répondre à ces objectifs, en termes de processus, d'outils, etc. ? En particulier, quelles sont les évolutions souhaitables en lien avec la programmation des activités, les indicateurs de performance, le circuit de validation notamment ?

Quelles sont les ambitions que la DGAL devrait inscrire dans son plan stratégique en matière de travail à distance (télétravail, déplacements), en lien avec l'amélioration de l'environnement de travail et des modes de fonctionnement ? Quelles seraient les actions à mener pour atteindre ces ambitions ?

### Principales conclusions

En matière d'évolution du pilotage, les participants ont exprimé le besoin de repenser la programmation des activités en tenant compte de la charge de travail, des objectifs et du besoin d'anticipation ; de disposer d'outils de pilotage et de pratiques fondés sur l'innovation, la confiance et la responsabilisation ; de questionner les modes d'élaboration des décisions (qui ? quand ?) au service de l'efficacité ; et d'encourager la collaboration et la participation des agents de la communauté de travail de la DGAL, au service de l'évolution du pilotage de l'activité.

Parmi les pistes d'actions identifiées figurent la nécessité de garantir la lisibilité de la stratégie et de l'action de la DGAL à travers des objectifs clairs ou encore la mise en place de plans d'action par direction ; le recours à des outils performants et adaptés renforçant l'efficacité du pilotage de l'activité (outils collaboratifs, performants, outils SI et métiers, outils de suivi du pilotage partagés, etc.) ; l'évolution des pratiques managériales ; la promotion de la transversalité et du travail en mode projet ; la fluidification des relations et de la collaboration entre l'administration centrale et les services déconcentrés, à travers le partage du reporting, entre autres.

Les grands objectifs en lien avec le travail distanciel s'articulent autour du développement d'une culture de travail rénovée intégrant les bonnes pratiques, et la mise en œuvre des conditions techniques et logistiques permettant de travailler à distance dans de bonnes conditions (outils collaboratifs performants, équipements informatiques, dématérialisation des procédures, accessibilité des serveurs, etc.). ●

## Groupe de travail #3 « Relations avec la société civile »

### Participants au groupe de travail

- Sandrine Amsler DRAAF Pays-de-la-Loire / SRAL / RN AA
- Olivier Bertrand DGAL / MIVAS
- Sandryne Bruyas DRAAF Pays-de-la-Loire / SRAL / RN BEA
- Erwan De Gavelle DGAL / SA / SDPAL / BPPAL
- Claire Fuentes DGAL / SA / SDPAL / BERL (personne relais du groupe de travail)
- Solène Guillotteau DGAL / SA / SDSSA / BPMED
- Daphné Lelay DGAL / SASPP / SDSPA / BSA (personne relais du groupe de travail)
- Yann Louguet DGAL / SA / SDSSA
- Matthieu Mourer DGAL / SA / SDSSA / BETD
- Bruno Peiffer DGAL / SA / SDPAL / BERL
- Fanny Pellissier DGAL / SASPP / SDQSPV / BIB
- Claire Postic DGAL / MUS
- Christelle Pottier DGAL / SGISA / SDPRAT / BPP 206
- Cédric Prevost DGAL / SA / SDPAL

### Autres contributeurs

Une dizaine d'agents ont été sollicités par les personnes relais en amont du groupe de travail pour contribuer à sa préparation (partage des constats sur la thématique, propositions de solutions).

### Problématiques abordées

Comment la société civile (consommateurs, ONG, citoyens) perçoit-elle la DGAL ? Quelle devrait-être l'image véhiculée par la DGAL selon vous ?

À moyen terme, quels seraient les grands objectifs à définir sur cette thématique, compte-tenu de la perception de la DGAL par la société civile et des attentes sociétales ?

Quels seraient les leviers ou actions à mettre en œuvre, en lien avec la communication en temps de paix ? avec la communication en temps de crise ? avec la participation citoyenne ou l'inscription de la DGAL dans le débat public ?

### Principales conclusions

Bien que la DGAL n'ait pas de mission statutaire vis-à-vis de la société civile, les participants s'accordent sur le besoin de faire preuve de transparence et de mieux communiquer en direction du grand public.

Comme la plupart des administrations, la DGAL apparaît comme une administration parmi d'autres, peu connue du grand public. Elle est surtout connue à travers les éléments relayés par la presse ou les ONG, à l'occasion de crises ou de controverses, d'où la nécessité de développer une communication proactive et pédagogique, y compris en temps de paix.

Les grands objectifs identifiés : s'appuyer sur une stratégie de communication cohérente sur les volets interne et externe, et renouvelée (transparente, contextualisée, pédagogique, rassurante, etc.) ; disposer d'une communication de crise réactive et transparente, fondée sur des processus formalisés et la concertation entre entités et acteurs ; développer la consultation citoyenne, notamment en l'incluant comme source de connaissance dans les processus d'écriture normative.

Parmi les leviers identifiés figurent :

- sur la communication en temps de paix : la nécessité de s'appuyer sur des personnes dédiées à la communication (MIVAS en interne, éventuellement professionnels de la communication institutionnelle), l'appui sur une stratégie de communication tenant compte des différentes cibles et canaux pour mieux faire connaître les missions de la DGAL (vulgarisation des missions, recours à des canaux attractifs, participation à des événements, etc.)
- sur la communication en temps de crise : le besoin de communiquer en faisant preuve de réactivité et de transparence et en adaptant la réponse à l'ampleur de la situation (crise majeure vs. crise mineure), la nécessité de disposer de processus formalisés en amont, la mise en œuvre d'une communication concertée entre entités et acteurs (entre administration centrale et services déconcentrés, MAA, en interministériel)
- sur le développement de la participation citoyenne : poursuite des consultations publiques sur les textes réglementaires, renforcement du lien avec la société civile à travers les instances existantes (CNA, CNOPSAV). ●

## Groupe de travail #4 « Interactions avec les parties prenantes : rôles et responsabilités. »

### Participants au groupe de travail

- Hélène Amar **DGAL / SA / SDSSA / BASCA** (personne relais du groupe de travail)
- Julien Astoul Delseny **DGAL / SGISA / SDASEI**
- Evelyne Bouvier **DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes / SRAL / RN PISU**
- Frédéric Delpont **DGAL / SASPP / SDQSPV / DSF** (personne relais du groupe de travail)
- Marie-Pierre Donguy **DGAL / BNEVP**
- André Gauffier **DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes / SRAL / RNE**
- Marie Grandcollot-Chabot **DGAL / SASPP / SDSPA / BSA**
- Brigitte Heidemann **DGAL / SA / SDSSA / BPMED**
- Marie Luccioni **DGAL / SGISA / SDPRAT**
- Boris Ollivier **DGAL / SGISA / SDASEI / BEPT**
- Sylvie Pierrard **DRIAAF** (personne relais du groupe de travail)
- Olivier Rousselle **DGAL / SASPP / SDQSPV / BSV**
- Agnes Schryve **DGAL / SASPP / SDSPA / BISPE**
- Caroline Viste-Martin **DGAL / SA / SDPAL / BERL**

### Autres contributeurs

Une dizaine d'agents ont été sollicités par les personnes relais en amont du groupe de travail pour contribuer à sa préparation (partage des constats sur la thématique, propositions de solutions).

### Problématiques abordées

Afin d'améliorer la performance de la DGAL, où et comment repositionneriez-vous l'action de chacun des intervenants (DGAL, services déconcentrés, autres partenaires) ?

Quelles marges de manœuvre identifiez-vous pour les services déconcentrés s'agissant de l'exercice et du pilotage des différentes actions du programme 206 ?

Quels sont les leviers pour clarifier les rôles et les responsabilités entre la DGAL et ses partenaires sur la réalisation des PSPC ? sur la gestion des alertes ? sur la déclinaison des politiques incitatives ? Pour les pistes d'évolution abordées, quels sont les bénéfices et freins identifiés ?

### Principales conclusions

L'interaction avec les partenaires et leur mobilisation implique plusieurs enjeux : si la DGAL doit maintenir un rôle de pilotage, une plus grande responsabilisation des partenaires est nécessaire sur certains sujets. Par ailleurs, les relations interministérielles appellent un besoin de clarification, notamment en ce qui concerne l'articulation DGCCRF / DGAL.

Les grands objectifs transverses aux missions : renforcer la pertinence de l'action de la DGAL à travers le pilotage, la mobilisation des partenaires et le positionnement de son action au bon niveau, au vu des responsabilités de chacun sur les missions ; identifier les marges de manœuvre accordées aux services déconcentrés dans l'exercice et le pilotage des différentes missions.

Pour les missions suivantes, les pistes d'actions ci-dessous ont été identifiées.

- PSPC : renforcer le pilotage à travers la mise en place d'une structure transversale (PSPC, plateformes d'épidémiologie et veille), clarifier les points d'articulation entre DGAL et DGCCRF, réaffirmer le rôle des SD (SRAL et DD) dans la déclinaison des PSPC au niveau local
- Gestion des alertes : s'accorder sur le pilotage à l'échelon central, clarifier l'articulation avec les autres ministères, s'appuyer sur des outils et un SI partagé entre les échelons, mieux identifier le positionnement des DRAAF dans la chaîne des alertes
- Déclinaison des politiques incitatives : clarifier le pilotage et les rôles entre ministères, préciser le partage des rôles et responsabilités entre l'État et les ministères, promouvoir le travail en transversalité sur ces sujets, réaffirmer l'autonomie des régions et la montée en puissance d'une logique territoriale. ●

## D. Lettres d'information internes



Direction générale  
de l'alimentation

# PROJET STRATÉGIQUE DGAL 2020-2022

### Lettre d'information n°1 - mars 2020

Voici le premier numéro de la lettre d'information interne dédiée au futur projet stratégique de la DGAL. Cette lettre sera diffusée à chaque étape importante du chantier qui doit conduire la DGAL à définir d'ici l'été son projet stratégique pour les trois années à venir. Dans ce premier numéro, Bruno Ferreira fait le point sur l'avancée des travaux et présente le programme de travail des semaines à venir. Bonne lecture !

**Les travaux autour de la préparation du projet stratégique 2020-2022 de la DGAL ont été lancés au mois de décembre. Où en est-on aujourd'hui ?**

**Bruno Ferreira :** « Les choses avancent ! Les deux mois et demi qui se sont écoulés depuis l'assemblée générale du 3 décembre ont permis de :

- définir la méthodologie, en lien avec le cabinet de conseil (PWC) qui nous accompagne sur ce projet ;
- tenir un séminaire le 16 janvier, réunissant les membres du CODIR élargi, pour lancer nos réflexions collectives ;
- dresser une cartographie des missions réalisées par les équipes de la DGAL, et obtenir une première analyse sur les évolutions souhaitées ;
- finaliser le bilan du plan stratégique 2017-2019, qui a pu être présenté au CTS de la DGAL réuni le 19 février.

Il était indispensable que nous nous donnions le temps de franchir ces 4 premières étapes afin de partir sur de bonnes bases. Je sais que la revue des missions a nécessité un investissement important de la part des bureaux et des sous-directions et je remercie toutes les équipes qui y ont participé. Les informations et les propositions recueillies seront très utiles pour nourrir la réflexion sur la définition du futur projet stratégique de la DGAL.

Comme je l'ai indiqué dès le départ, je tiens à associer étroitement les agents à la construction du projet et avancer en toute transparence. Ainsi la réunion du CTS évoquée plus haut a été consacrée essentiellement à ce sujet.

Projet stratégique DGAL - Lettre d'information n°1



### Prochaine étape, la consultation des agents ?

BF : Oui tout à fait. Chaque agent de la DGAL recevra dans quelques jours un questionnaire composé d'une grosse vingtaine de questions portant sur les missions et le fonctionnement de la DGAL, l'environnement et les conditions de travail, l'attractivité et la valorisation des parcours professionnels etc...Chacun pourra exprimer son avis, et faire part de ses remarques et ses souhaits. La gestion des réponses sera confiée au cabinet PWC pour assurer un traitement totalement anonymisé et permettre à chacun de s'exprimer librement. Là aussi, dans la logique de transparence qui doit accompagner ce chantier, le projet de questionnaire a été transmis en amont aux représentants du personnel.

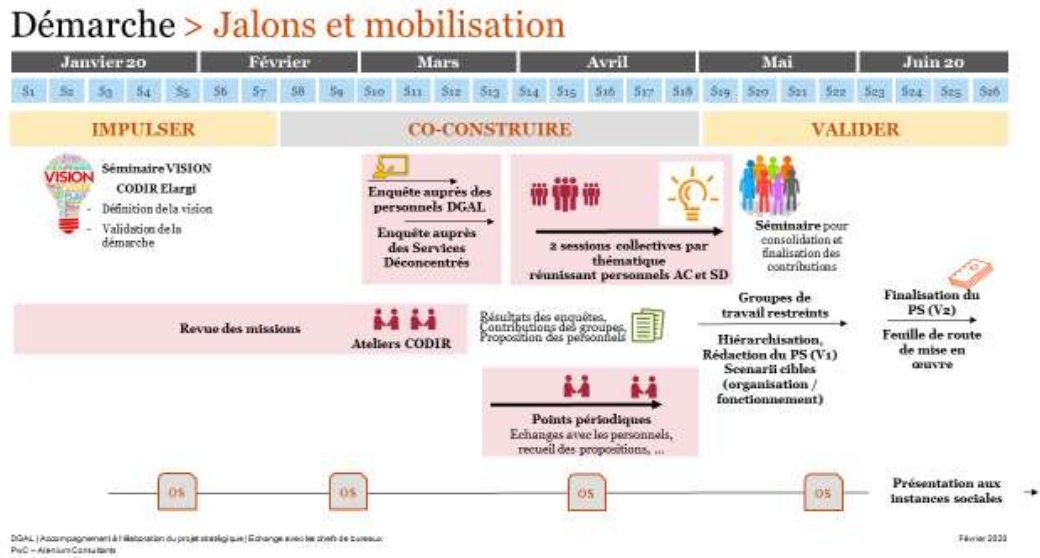
### Comment le travail va-t-il se poursuivre dans les semaines et mois à venir ?

BF : Des travaux en atelier seront lancés début avril. L'objectif est d'approfondir un certain nombre de thématiques en s'appuyant sur l'ensemble des informations rassemblées : le bilan du précédent projet stratégique, la revue des missions et les résultats du questionnaire aux agents que je viens d'évoquer, mais aussi un questionnaire spécifique qui sera adressé aux services déconcentrés. Des personnes relais, issues de la DGAL et des services déconcentrés, seront identifiées pour conduire le travail dans ces ateliers en lien avec le cabinet PWC.

Plusieurs autres rendez-vous seront organisés à compter du printemps ; certains ouverts à tous, d'autres centrés sur une partie des équipes. Comme je m'y suis

engagé une restitution régulière de l'avancée des travaux sera faite à l'ensemble des agents. Notre objectif est d'achever ce chantier décisif pour la DGAL et son avenir, à la fin du premier semestre. »

**Elaboration du projet stratégique : les étapes**



### *Lettre d'information n°2 - avril 2020*

Chers collègues,

Si la crise sanitaire a focalisé notre attention et mobilisé une part importante de notre énergie depuis un mois et demi, de nombreux chantiers ont continué d'avancer en parallèle.

C'est le cas sur des sujets sectoriels - vous le savez à l'échelle de vos services - mais c'est également le cas pour des projets transverses.

J'ai ainsi le plaisir de vous adresser aujourd'hui la synthèse de la revue des missions et des compétences qui constitue une contribution importante à l'élaboration du projet stratégique 2020-2022 de la DGAL.

Réalisée entre décembre 2019 et février 2020, cette revue des missions a fortement mobilisé les bureaux et les sous-directions. Je vous adresse mes remerciements pour le travail réalisé. Il nous permet de disposer d'une cartographie fine de l'existant accompagnée d'une analyse qualitative de notre action.

Avec l'aide du cabinet PWC, qui nous accompagne tout au long de l'élaboration de notre nouveau projet stratégique, l'importante somme d'informations récoltée par les équipes de la DGAL a été synthétisée et ordonnée. Huit grandes typologies de missions ont été identifiées et analysées.

Les enseignements de l'exercice sont nombreux. Comme vous le verrez en parcourant le document, le taux de réalisation de nos missions se révèle très élevé, ce dont on peut se féliciter. Mais certaines missions sont assurées avec difficulté ou dans des conditions complexes (c'est le cas notamment des missions interministérielles). La revue montre également qu'une grande partie des compétences nécessaires à la réalisation de nos missions sont bien détenues par nos équipes (c'est important de l'objectiver) mais nous n'échappons pas à quelques situations critiques dans certains domaines. Ce ne sont là que quelques exemples.



Je vous laisse découvrir l'intégralité de cette restitution qui apporte un éclairage extrêmement instructif sur notre activité et dresse des pistes de réflexion pour notre organisation.

J'aurai par ailleurs le plaisir de vous adresser dans le courant du mois de mai les résultats du questionnaire auquel vous avez répondu – ainsi que les services déconcentrés – il y a quelques semaines. Il s'agira là aussi d'une contribution clé à ce travail collectif engagé pour dessiner l'avenir de notre Direction.

La crise du covid-19 a perturbé le calendrier initial que nous nous étions fixés, mais comme vous le voyez, le travail se poursuit.

Merci pour votre implication quotidienne au service de nos missions et bon courage à tous.

**Bruno Ferreira**  
Directeur général de l'alimentation

# PROJET STRATÉGIQUE DGAL

## 2020-2022

### Lettre d'information n°3 - mai 2020

Chers collègues,

Après la synthèse de la revue des missions le 30 avril dernier, j'ai le plaisir de vous adresser la restitution des questionnaires auxquels les agents parisiens de la DGAL et ceux des services déconcentrés ont répondu il y a quelques semaines.

Vous vous en souvenez, une trentaine de questions vous avaient été posées sur notre fonctionnement et notre organisation, avec un objectif : élargir le diagnostic en offrant la possibilité à chacun d'exprimer son avis et ses souhaits, et identifier les périmètres qui mériteraient d'être approfondis en ateliers.

#### Quels enseignements en tirer ?

Sans entrer dans le détail de l'analyse des questionnaires, que vous trouverez en pièce jointe, quelques points me paraissent importants à souligner.

Tout d'abord, l'exercice de consultation a porté ses fruits. Même si le taux de participation peut paraître modéré, vous êtes nombreux à avoir fait des contributions en réponse aux questions « ouvertes » qui étaient posées, offrant ainsi un « matériau » important à exploiter. Comme le souligne le cabinet PWC qui accompagne la DGAL sur ce chantier, « *sur le plan qualitatif, les agents de la DGAL ont joué le jeu, ce qui est très satisfaisant* ».

Les réponses aux questionnaires ont été rassemblées sous 4 items structurants pour les travaux à venir en ateliers.

Comme vous le verrez, la synthèse précise à chaque fois les éléments issus du questionnaire de l'administration centrale (AC), et ceux des services déconcentrés (SD).

On constatera à la lecture de la restitution que la répartition des rôles et responsabilités entre AC et SD est considérée comme claire, globalement. On notera aussi, et c'est plutôt logique, que la priorisation des missions varie selon que l'on est en poste à Paris ou dans une DD ou DRAAF.

Autre enseignement : si les relations avec nos partenaires externes et les professionnels sont perçues comme bonnes, le constat est plus mitigé en ce qui



concerne les relations avec la société civile où il semble important de renouer le dialogue sur un certain nombre de sujets.

Si les retours sont largement positifs sur l'intérêt des métiers et l'ambiance de travail à la DGAL, les avis sont plus mitigés sur le développement des compétences. Une large majorité des répondants estime que les perspectives d'évolution sont des points à améliorer, tant en interne DGAL qu'en externe.

Enfin, vous êtes nombreux à demander des améliorations dans les modes de travail et en ce qui concerne les outils et équipements mis à disposition.

#### Une nouvelle phase s'ouvre désormais, celle des ateliers thématiques.

Ces ateliers, au nombre de 4 et co-animés avec les personnes relai, se tiendront au cours du mois de juin et comporteront chacun deux séquences. Ils s'inscrivent dans la co-construction du plan stratégique de la DGAL en contribuant directement à sa rédaction (objectifs, orientations structurantes, idées à investiguer, plan d'actions, indicateurs).

Compte tenu des conditions sanitaires, les ateliers seront organisés à distance et avec un nombre de participants nécessairement réduit (12 maximum par atelier). Un appel à candidatures sera lancé dans les jours à venir pour inviter ceux qui le souhaitent à y participer.

La Direction sera particulièrement attentive à ce qu'un équilibre soit respecté dans leur composition pour avoir une diversité de profils et de métiers. La possibilité de faire une contribution écrite sera offerte à tous.

Vous le voyez, le chantier avance malgré les perturbations liées à la crise du covid-19. C'est essentiel pour l'avenir de la DGAL.

Merci pour votre implication et de votre mobilisation de tous les instants.

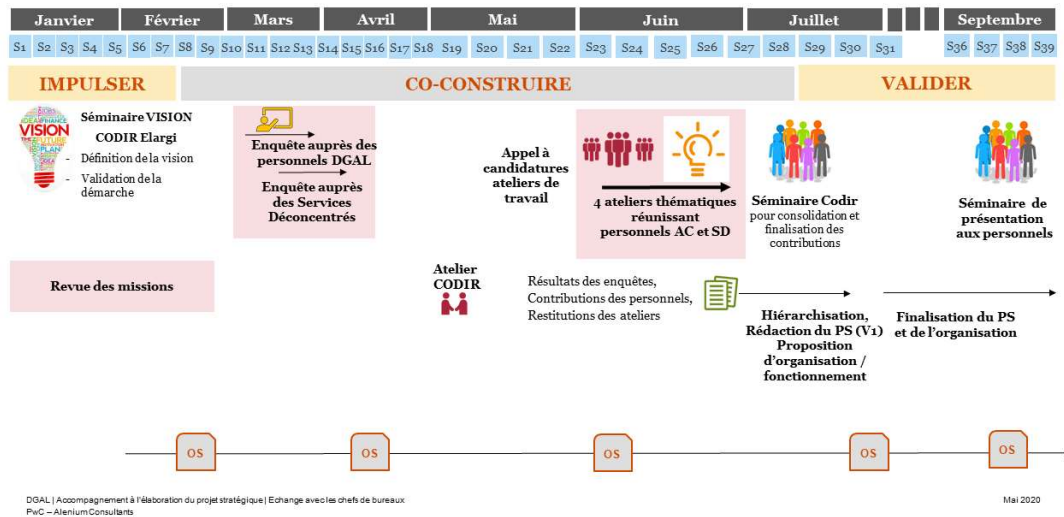
Bien à vous tous

**Bruno Ferreira**  
Directeur général de l'alimentation

## Les étapes à venir

En raison de la crise covid, le calendrier et le processus d'élaboration du Projet stratégique a fait l'objet d'un certain nombre de réaménagements. L'infographie ci-dessous présente les grands jalons des semaines et mois à venir.

## Démarche > Jalons et mobilisation





# PROJET STRATÉGIQUE DGAL 2020-2022

## Lettre d'information n°4 - Juillet 2020

Chers collègues,

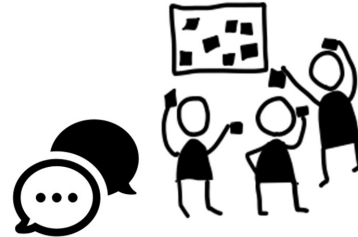
Plusieurs étapes importantes ont été franchies au cours des deux derniers mois et je profite de cette pause estivale pour les partager avec vous tous.

Le mois de juin a été actif avec la tenue de 4 ateliers qui ont mobilisé à deux reprises plus d'une soixantaine de participants. Je remercie les agents qui se sont investis dans la préparation de ces rendez-vous, en particulier les « personnes relai » qui ont joué un rôle d'interface important avec les participants et le cabinet PWC qui nous accompagne sur ce projet. Mes remerciements vont également aux agents qui ont transmis par écrit leur contribution et accepté ainsi de participer à la co-construction engagée.

Le matériau issu de ces ateliers s'est révélé riche, comme on pouvait s'y attendre, avec de nombreuses propositions, des idées à investiguer, des orientations structurantes, des indicateurs etc.

Les membres du Codir, sur la base de ce travail, se sont réunis à plusieurs reprises courant juillet afin d'ordonner les pistes d'action, prioriser les orientations et affiner les énoncés. Quatre axes en découlent.

Ils devraient constituer l'ossature de notre futur Plan stratégique.



- Axe 1 : orienter l'effort du collectif sur des objectifs à fort enjeu ;
- Axe 2 : promouvoir une vision intégrée de l'alimentation (*One health*) partagée avec la société ;
- Axe 3 : attirer, mobiliser et valoriser les bonnes compétences ;
- Axe 4 : améliorer l'environnement de travail

Chaque axe sera décliné en actions associées à des indicateurs de suivi. Il sera en effet essentiel que le déploiement et la mise en œuvre du futur Plan puisse être suivi, piloté et évalué.

J'organiserai au mois de septembre un moment d'échange avec l'ensemble des agents de la DGAL afin de partager l'état d'avancement du chantier et vous présenter les dernières étapes attendues avant la finalisation du Plan stratégique. Ce sera également l'occasion de répondre à toutes vos questions.

Ce plan stratégique doit à mes yeux porter une véritable ambition que j'ai formalisée dans le Manifeste que je vous livre ci-dessous.

Bien à vous tous,

**Bruno Ferreira**  
Directeur général de l'alimentation

### LE MANIFESTE DU DIRECTEUR GÉNÉRAL DE L'ALIMENTATION

#### **Une Direction au cœur de la sécurité sanitaire de l'alimentation**

- ✓ Mobilisée pour développer la performance sanitaire à toutes les étapes de la production, de la transformation et de la distribution de l'alimentation en responsabilisant tous les acteurs et en privilégiant la prévention ;
- ✓ Porteuse d'une ambition intégrative de la sécurité sanitaire s'appuyant sur la mise en œuvre concrète des principes de la stratégie « *One health* » au niveau international, européen et national ;
- ✓ Plus anticipative dans l'appréhension des risques et de leur gestion, dans la construction des dispositifs réglementaires et normatifs ;
- ✓ Réactive et transparente dans la gestion et la communication de crise ;

- ✓ *Développant une relation renouvelée avec les services déconcentrés davantage responsabilisés ;*
- ✓ *Reconnue dans ses compétences, ses expertises, ses analyses, ses décisions ; Identifiée et respectée comme chef de file sur son cœur de missions (notamment contrôles officiels de la sécurité sanitaire).*

**Une Direction à l'écoute des citoyens et des acteurs de l'alimentation pour un système alimentaire durable et résilient fondé sur l'agro-écologie**

- ✓ *Investie dans le dialogue et dans l'expérimentation de nouveaux modes de mobilisation des citoyens et des acteurs professionnels ;*
- ✓ *Attentive aux relations avec les élus ;*
- ✓ *Porteuse d'une politique de l'alimentation privilégiant la prise en compte des attentes de qualité de l'alimentation et de résilience de la production alimentaire tant sur le plan économique qu'environnemental.*

**Une Direction investie dans l'amélioration de l'environnement et de la vie au travail de ses agents**

- ✓ *Qui crée les conditions d'une transversalité effective par un mode de management renouvelé; une organisation plus agile et développant la conduite en mode projet ;*
- ✓ *Animée par un réel esprit de cohésion en développant la communication et le dialogue internes ;*
- ✓ *Attachée à la valorisation des compétences de ses agents ;*
- ✓ *Innovante dans les outils et les méthodes de travail (dématérialisation, télétravail) ;*
- ✓ *Respectueuse de la durée de travail pour la préservation de l'équilibre entre vie privée et vie professionnelle.*

---

## Lettre d'information n°5 - Novembre 2020

Chers collègues,

Si j'ai souhaité m'adresser à vous aujourd'hui, c'est que l'élaboration du plan stratégique de la DGAL arrive à son terme. C'est un moment important pour notre direction qui, au travers de cet exercice, fixe ses priorités pour les trois années à venir et partage collectivement le sens qu'elle donne à son action.

**La définition de ce plan a pris du temps, plus que ce que nous avons imaginé.** Cela est lié à la situation sanitaire qui nous a obligé à revoir notre calendrier ainsi que les modalités de définition du plan stratégique. En effet, en conservant la dynamique qui avait été lancée avec la revue des missions, il a été nécessaire de trouver des modalités de travail permettant d'associer les agents à distance. Celles-ci, si elles nous ont permis d'avancer, n'ont pas forcément permis d'associer l'ensemble des agents comme je l'aurais souhaité. Nous avons néanmoins pu partir du ressenti et des aspirations de chacun, en particulier en recueillant les avis de chacun d'entre vous ainsi que de nos collègues des services déconcentrés grâce à une enquête.

Tous ceux qui l'ont souhaité ont également pu contribuer à des groupes de travail thématiques. Ce sont ensuite des ateliers au sein du Codir qui ont permis de finaliser le contenu du plan.

Malgré la situation sanitaire, nous avons pu rester sur un calendrier raisonnable. **Je tenais d'ailleurs à remercier pour leur implication celles et ceux d'entre vous qui ont participé.**

La nouvelle période de confinement que nous traversons ne doit pas nous arrêter. Comme nous l'avons rappelé le ministre, l'administration doit continuer à fonctionner le plus normalement possible.

Ce plan stratégique est une ambition collective, qui nous implique tous. J'ai souhaité que son élaboration nous aide à repenser nos façons de travailler et la façon dont la direction interagit avec ses partenaires, les services déconcentrés, la société civile et plus généralement les citoyens.



**Le temps est désormais venu pour moi de partager le contenu de ce plan stratégique avec vous !** Une nouvelle fois, la situation sanitaire nous oblige et nous contraint.

C'est la raison pour laquelle **l'assemblée générale que nous organiserons le mercredi 25 novembre après-midi** pour vous présenter les grandes lignes de notre action pour les trois ans à venir se tiendra en webinar. La situation sanitaire, toujours elle, ne nous laisse pas d'autre choix.

Cette étape marquera le démarrage d'une nouvelle phase, celle de la mise en œuvre. L'objectif est de rendre opérationnelles les orientations stratégiques. Vous serez pleinement impliqués dans ce processus.

**Vous le verrez, ce plan est ambitieux.** Ces ambitions nécessitent que la structure de la DGAL évolue. C'est la raison pour laquelle, dès cette assemblée générale, **je vous présenterai les grands axes de la nouvelle organisation de notre direction.** Celui-ci demeure pour l'instant très schématique. Sa finalisation nécessitera des échanges plus précis en groupes projet. D'ores et déjà, je peux vous indiquer que ces groupes associeront le Codir ainsi que les chefs de bureau et les agents les plus concernés par les changements à venir, le tout en s'appuyant sur la revue des missions à laquelle vous avez tous contribué. Le format de la concertation avec vos représentants n'est pas encore arrêté, là aussi nous serons contraints par la situation sanitaire. Néanmoins, je peux vous l'assurer, **j'aurai à cœur que cette concertation soit menée.** Je suis convaincu qu'elle permettra d'enrichir les réflexions et de permettre d'améliorer la configuration finale de notre nouvelle organisation.

En attendant, je vous demande d'ores et déjà de réserver votre après-midi du 25 novembre.

A très bientôt et prenez bien soin de vous.

**Bruno Ferreira**

Directeur général de l'alimentation

AGRICULTURE.GOUV.FR



ALIMENTATION.GOUV.FR