



**Direction générale de l'alimentation
Service de la gouvernance et de l'international dans
les domaines sanitaire et alimentaire
Sous-direction du pilotage des ressources et des
actions transversales
Bureau du management par la qualité et de la
coordination des contrôles
251 rue de Vaugirard
75 732 PARIS CEDEX 15
0149554955**

**Instruction technique
DGAL/SDPRAT/2015-1109
16/12/2015**

Date de mise en application : Immédiate

Diffusion : Tout public

Cette instruction n'abroge aucune instruction.

Cette instruction ne modifie aucune instruction.

Nombre d'annexes : 1

Objet : Fiche descriptive du processus Politique publiques - Mesures incitatives

Destinataires d'exécution
DRAAF DAAF DD(CS)PP DGAL

Résumé : La présente instruction a pour objet de porter à la connaissance de l'ensemble des agents de l'organisme DGAL la fiche descriptive du processus Politiques publiques - Mesures incitatives.

Cette instruction a pour objet de diffuser à l'ensemble des agents de l'organisme DGAL la fiche descriptive du processus « Politiques publiques – Mesures incitatives ».

Il s'agit, après le processus « Inspection » et le processus « Réglementation », du troisième processus de réalisation de la cartographie de l'organisme DGAL à être diffusé.

Le processus « Politiques publiques – Mesures incitatives » a pour objet la mise en œuvre, par la DGAL et les services déconcentrés, de mesures incitatives portées par le Ministère de l'agriculture, de l'agroalimentaire et de la forêt (MAAF). Ces mesures incitatives constituent un mode d'intervention de l'État qui a pour objectif de solliciter et de soutenir les initiatives de l'ensemble des partenaires impliqués, dans le cadre des politiques publiques définies par le MAAF. Elles visent à faire évoluer les pratiques dans un souci de protection de la santé publique.

Cette description du processus propose ainsi un schéma hiérarchisé d'actions permettant la mise en œuvre efficace et efficiente d'une politique publique de mesures incitatives.

Elle est destinée à tout agent de la communauté de travail du « Programme sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation » du ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt

Le processus décrit s'applique à l'ensemble des politiques publiques et des mesures incitatives initiées par la DGAL et notamment le Programme national pour l'alimentation, le Plan Ecophyto, le Plan Ecoantibio, le Plan d'action Semences et agriculture durable, la Stratégie Bien-être Animal, etc. Il s'applique selon les cas aux différents niveaux de l'organisme DGAL, national, régional et départemental.

Ce processus est en interaction forte avec le processus « Management », qui fixe les objectifs, qui analyse les bilans produits et qui révisé éventuellement les cibles.

Je vous invite à faire part de vos remarques et suggestions d'amélioration en retour par l'intermédiaire des RQL, CRAQ et COSIR au moyen de la boîte institutionnelle assurance-qualite.dgal@agriculture

Le Directeur Général de l'Alimentation

Patrick DEHAUMONT

FICHE DESCRIPTIVE DE PROCESSUS		
POLITIQUES PUBLIQUES - MESURES INCITATIVES		
PILOTE DU PROCESSUS : MARIE LUCCIONI		VERSION 10/12/2015
Quoi	OBJET	
	Le processus Politiques publiques - Mesures incitatives a pour objet la mise en œuvre par l'organisme DGAL de dispositifs visant à faire évoluer les pratiques des acteurs ou structures concernés. Ces mesures incitatives constituent un mode d'intervention qui consiste à attribuer des fonds publics en vue de soutenir les initiatives de l'ensemble des partenaires impliqués, dans le cadre des politiques publiques définies par le MAAF. Il vise à atteindre les objectifs fixés par les programmes, plans et contrats nationaux dans un cadre incitatif et concerté. Les activités couvertes concernent notamment le Programme national pour l'alimentation, , le Plan Ecophyto, le Plan Ecoantibio, le Plan d'action Semences et agriculture durable, la Stratégie Bien-être Animal.	
Qui	PARTIES PRENANTES (qui agissent ou fournissent des éléments d'entrée)	
	<u>Donneurs d'ordre</u> • Le ministre de l'agriculture • Les préfets • Les institutions européennes (Commission européenne, Parlement européen) et internationales (OIE, OMS, FAO...) • Le parlement <u>Acteurs</u> • La DGAL • Les DRAAF • Les délégués <u>Autres contributeurs :</u> • Les autres administrations centrales du MAAF, d'autres ministères et services Premier Ministre • Les établissements publics (organismes de recherche, d'expertise, de développement, établissements d'enseignement, chambres consulaires, France Agrimer, Agence nationale de sécurité sanitaire de l'alimentation, de l'environnement et du travail -Anses...); • Les collectivités territoriales ; • Les représentants des secteurs professionnels (représentants des professionnels agricoles, de l'agroalimentaire, de la restauration collective...); • Les associations (associations de consommateurs, environnementales, d'aide alimentaire, d'organisations non gouvernementales...); • Conseil économique social et environnemental, Conseil national de l'alimentation, etc,	AUTRES PARTIES INTÉRESSÉES (qui reçoivent ou utilisent les éléments de sortie) • La société civile • Les professionnels et les entreprises • Les médias

POURQUOI		ATTENTES	CRITÈRES DE SATISFACTION DES ATTENTES
	Pour les donneurs d'ordre et les acteurs	• atteinte des objectifs • mobilisation des acteurs concernés • reconnaissance du rôle de l'organisme DGAL	• cibles des indicateurs atteintes • taux de mobilisation des acteurs concernés • reconnaissance interne et externe de l'action menée.
	Pour les autres parties	• Transparence • atteinte des objectifs • réactivité des services de l'État • simplification des procédures	• publication et appropriation des procédures par les différents acteurs
COMMENT, QUAND, OÙ	ÉLÉMENTS D'ENTRÉE		ÉLÉMENTS DE SORTIE
	• Orientations politiques nationales, européennes et internationales ; • Demandes ponctuelles du (des) Ministre(s) (ou cabinet), du Préfet ; • Éléments de sortie du processus management (Principes, orientations stratégiques et priorités, décision d'affectation des ressources , décisions d'arbitrage) (au niveau national, régional ou départemental) • Données scientifiques et résultats issus de la recherche et de l'expertise; • Attentes sociétales : avis du Conseil économique social et environnemental, avis du Conseil national de l'alimentation, débats publics, Conférences environnementales, avis des conseils économiques, sociaux et environnementaux régionaux ...		• Bilan annuel de réalisation des objectifs et propositions d'évolution des mesures incitatives (Processus management) ; • Mise en œuvre des actions programmées et résultats des mesures prévues par les programmes, plans ou engagements (à valoriser et porter à connaissance dans le cadre du Processus communication) ; • Propositions de textes réglementaires (Processus réglementation).
	DÉROULEMENT (DESCRIPTION) DU PROCESSUS (Cf. logigramme joint)		
	1. IDENTIFIER LES LEVIERS D' ACTIONS POUR ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXÉS AUX MESURES INCITATIVES DES POLITIQUES PUBLIQUES Les objectifs sont ceux fixés par le Processus Management. Les services en charge du dossier procèdent à cette identification en début de programmation des actions, en identifiant : • les acteurs clés (publics, associatifs, professionnels...) à mobiliser d'un point de vue institutionnel et/ou financier ; • les réseaux existants ou à créer • les instances à mobiliser ou consulter ; • les autres plans, programmes ou projets contribuant à l'atteinte des objectifs poursuivis, y-compris au niveau européen, voire international ; • si elles manquent, les données spécifiques au contexte local Un tableau de bord de pilotage et de suivi identifiant les objectifs à atteindre est formalisé, qui précise, pour chacun d'entre eux : • le délai prévisionnel d'atteinte de l'objectif ; • les enjeux et les éléments de contexte particuliers ; • les acteurs clés et les instances ou lieux de débats à mobiliser ; • les éléments financiers, y compris co-financement associés.		

2. RÉVISER LES CIBLES OU LES MOYENS

En début de programmation, les services en charge du dossier rapportent en instance de pilotage (CODIR ...) leur analyse de l'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens disponibles dès le début de la programmation.

S'il n'y a pas d'adéquation entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, il faut réviser les cibles ou les moyens via le Processus Management.

3. CONSTITUER LES INSTANCES DE GOUVERNANCE

Le cas échéant, plusieurs instances de gouvernance peuvent être mises en place

- un groupe interne chargé du pilotage du dossier (le cas échéant il peut s'agir du comité de direction) ;
- un groupe de pilotage inter-services ;
- un comité de pilotage dédié (qui peut être, le cas échéant une instance déjà existante) associant les parties prenantes et ayant pour rôle d'assurer la concertation, l'orientation et le suivi des actions qui seront engagées.

En début de programmation des actions, les services en charge du dossier proposent la constitution de ces instances sur la base des parties prenantes et acteurs clés identifiés, avec un point d'attention sur la mobilisation de l'ensemble des services concernés de la structure (par exemple, en DRAAF, le Service régional de l'alimentation n'est pas nécessairement le seul service concerné).

4. IDENTIFIER, PRIORISER ET PLANIFIER LES ACTIONS À METTRE EN PLACE

Il faut désigner le(s) pilote(s) d'actions pour chaque action identifiée.

Cette désignation est effectuée par les services en charge du dossier, Instances de gouvernance, Dirigeant en comité de pilotage, en début de programmation des actions, avec mise à jour en fonction des éléments nouveaux (évolutions des plans/programmes, nouveaux ordres de services...)

La mobilisation du comité de pilotage dédié associant les acteurs clés et ayant pour rôle d'assurer la concertation, l'orientation et le suivi des actions qui seront engagées permet de dégager les actions à mettre en place.

A titre indicatif (liste non exhaustive), les actions envisagées peuvent prendre la forme suivante :

- -a participation à des lieux de concertation ou débats stratégiques pour mobiliser les acteurs ;
 - le lancement et le suivi d'appels à projets pour susciter et soutenir des initiatives de partenaires permettant d'atteindre les objectifs poursuivis ;
 - la mise en place d'une procédure de parrainage ou de labellisation d'actions remarquables ;
 - la création d'outils d'accompagnement des acteurs clés ou la déclinaison territoriale d'outils / actions proposés par le niveau national ou européen ;
 - le développement d'actions de valorisation ou communication associées aux travaux menés (dans le cadre du Processus communication).
- Il convient de compléter le tableau de bord afin qu'il intègre les actions à mettre en place et de formaliser, pour chaque action, une fiche action identifiant :
- les finalités, enjeux et contexte de l'action ;
 - pour mémoire, les éléments précédemment identifiés (public cible, acteurs clés, partenaires, instances ou lieux d'échanges à mobiliser, les autres plans, programmes ou actions contribuant à l'atteinte de l'objectif -y-compris au niveau local-) ;
 - le financement ;
 - le responsable pressenti ;
 - l'équipe projet à mettre en place ;
 - les résultats obtenus et principaux enseignements (partie à compléter en fin d'action)

5. RÉALISER LES ACTIONS PLANIFIÉES

Les services en charge du dossier et/ou pilotes d'actions identifiés ont la responsabilité de cette mise en œuvre.

Ils mettent à jour au fil du déroulement des actions :

- le tableau de bord de pilotage et de suivi, afin qu'il intègre, pour chaque action :
 - ✓ les étapes clés d'avancement et les résultats ou avancements obtenus ;
 - ✓ le cas échéant, les freins et les leviers inhérents à leur mise en œuvre.
- les fiches actions.

6. VÉRIFIER L'ATTEINTE DES OBJECTIFS

Les services en charge du dossier et le groupe de pilotage interne vérifient l'atteinte des objectifs en fonction des modalités prévues, du déroulement des actions et a minima à mi-parcours ou à la fin des actions planifiées.

Pour cela, il convient de :

- renseigner les indicateurs de suivi ;
- réaliser un bilan *a minima* annuel des actions menées, des résultats obtenus, identifiant les freins et les leviers ;
- vérifier que les actions développées ont permis d'atteindre les objectifs poursuivis et, si besoin, proposer les mesures correctives nécessaires.

Pour les indicateurs, ils sont établis selon les modalités prévues à cet effet.

Le bilan peut être réalisé sur la base du tableau de bord qui reprend *in fine* les éléments suivants, les objectifs à atteindre, et, pour chacun d'entre eux :

- le délai prévisionnel d'atteinte de l'objectif ;
- les enjeux et les éléments de contexte particuliers ;
- les acteurs clés et les instances ou lieux de débats à mobiliser ;
- les actions mises en place ;
- les étapes clés d'avancement de ces actions ;
- les résultats ou avancées obtenus ;
- le cas échéant, les freins et les leviers inhérents à leur mise en œuvre.

Il peut également s'appuyer sur les éléments fournis par des outils simples de collecte, d'échange et de mutualisation d'informations (outils issus du Processus système d'information).

Il est analysé en groupe de pilotage interne.

Il est porté à connaissance :

- dans le cadre du comité de pilotage associant les acteurs clés et ayant pour rôle d'assurer la concertation, l'orientation et le suivi des actions qui seront engagées ;
- auprès du grand public dans un format adapté.

Il convient de formaliser ces éléments à destination du management et des parties intéressées:

- dans le relevé de décision du comité de pilotage dédié ;
- dans les documents de remontée de données prévus à cet effet ;
- dans le cadre d'une note de synthèse, à l'occasion des dialogues de gestion ;
- dans le cadre du rapport d'activité de la structure ;
- dans les supports de communication (Processus communication).

7. INFORMER LES INSTANCES DE GOUVERNANCE ET COMMUNIQUER

Les responsables de la communication (internes à la Direction ou relevant d'autres Directions), la Direction et les services impliqués sont en charge de cette étape, en fonction du déroulement de l'action, dans le cadre du Processus communication.

Les documents associés sont à intégrer dans le plan de communication de la structure en vue d'une prise en compte dans les différents vecteurs de communication internes et externes (supports de communication, interventions...).

8. ÉVALUATION EXTERNE DES PROGRAMMES, PLANS ET ACTIONS

Des évaluateurs, missionnés par la DGAL à la suite d'une discussion en comité de direction, réalisent l'évaluation au sein de la structure concernée des actions menées, selon les échéances fixées à la conception des programmes, plans et actions.

Cette évaluation peut par exemple être réalisée par les inspections générales, une mission parlementaire, ou par un tiers (bureau d'étude via appel d'offres...).

Ces évaluations font l'objet de rapports d'évaluation dont les recommandations sont prises en compte pour mettre en œuvre les actions correctives nécessaires.

Qui	Quoi	Où	Quand	Comment	Commentaires
Services en charge du dossier	① Identifier des leviers d'action pour atteindre les objectifs	Au sein de la structure	En début de programmation des actions	Par la mobilisation des réseaux existants ou à créer	
DGAL, Directeur	② Réviser les cibles ou les moyens	CODIR, Instance de pilotage	En début de programmation des actions	Dans le cadre du déroulement du Processus Management	
Services en charge du dossier	③ Constituer les instances de gouvernance	Au sein de la structure	En début de programmation des actions	Sur la base des parties prenantes et acteurs clés identifiés, avec un point d'attention sur la mobilisation de l'ensemble des services concernés de la structure	En DRAAF, le Service régional de l'alimentation n'est pas nécessairement le seul service concerné
Services en charge du dossier Instances de gouvernance DGAL, Directeur	④ Identifier, prioriser et planifier les actions à mettre en place	En comité de pilotage	En début de programmation des actions	Via la mobilisation du comité de pilotage dédié associant les acteurs clés et ayant pour rôle d'assurer la concertation, l'orientation et le suivi des actions qui seront engagées.	
Services en charge du dossier	⑤ Réaliser les actions planifiées	En fonction des actions planifiées	Selon la planification prévue	A mettre en œuvre en fonction de l'action prévue.	
Services en charge du dossier Instances de gouvernance DGAL, Directeur	⑥ Vérifier l'atteinte des objectifs	En comité de pilotage	Selon les modalités prévues (à mi-parcours ou à la fin)	Sur la base du bilan annuel et des indicateurs de suivi ou, en commanditant une évaluation externe (le cas échéant se référer à la dernière étape).	Pour les indicateurs, renseignement selon les modalités prévues à cet effet.
Services en charge du dossier DGAL, Directeur Responsables communication	⑦ Informer les instances de gouvernance et communiquer	CODIR, Instance de pilotage	Selon les échéances fixées et en fonction du déroulement de l'action		La communication est effectuée selon le processus communication
Evaluateurs missionnés par la DGAL Directeur	⑧ Evaluation externe	Au sein de la structure	Selon les échéances fixées à la conception des programmes, plans et actions.	Évaluation par les inspections générales, une mission parlementaire, ou par un tiers (bureau d'étude via appel d'offres...).	Rapports d'évaluation
	Mesures correctives Oui Non Poursuite ou fin		Selon le planning défini		

	RISQUES ASSOCIÉS	
COMMENT, QUAND, OÙ	Risques de dysfonctionnement du processus	Moyens de maîtrise
	Objectifs inadaptés au contexte ou imprécis.	Concertation / dialogue à initier en amont de la fixation de ces objectifs entre les différents services et partenaires concernés et révision éventuelle des objectifs via le Processus Management.
	Ne pas atteindre les objectifs par défaut de ressources humaines mobilisables pour impulser les actions à mettre en place.	S'il n'y pas a adéquation entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, il faut réviser les cibles ou les moyens via le Processus Management.
	Ne pas atteindre les objectifs par défaut de moyens financiers mobilisables pour impulser les actions à mettre en place (par exemple : appels à projets nationaux / régionaux).	S'il n'y pas a adéquation entre les objectifs fixés et les moyens disponibles, il faut réviser les cibles ou les moyens via le Processus Management.
	Ne pas atteindre les objectifs par défaut de mobilisation des différents acteurs impliqués.	Prévoir une stratégie en termes de communication (Processus communication), de concertation et de sensibilisation des partenaires sur l'intérêt de ce type d'action. Révision éventuelle des objectifs via le Processus Management.
	Ne pas disposer des éléments en interne permettant d'avoir une vision d'ensemble des actions menées au niveau local et de mutualiser les bonnes pratiques ou les ressources produites en interne.	A intégrer dans le Processus système d'information pour disposer d'outils simples de collecte, d'échanges et de mutualisation d'informations (lien à identifier avec le Processus communication afin que ces outils soient portés à connaissance).
	Ne pas faire reconnaître l'action des pouvoirs publics dans ce domaine (y-compris au niveau européen et international) par défaut de valorisation des résultats obtenus dans le cadre des mesures incitatives.	Formaliser un volet concernant la valorisation des mesures engagées dès l'amont (lien à établir avec le Processus communication) et ajuster la communication en fonction des résultats obtenus et des points de blocage éventuels
	MOYENS NÉCESSAIRES	
Matières (achats) Consommables de bureau Milieu (locaux) Bureaux et salles de réunion Antennes géographiques locales Sécurité des locaux et des matériels (confidentialité) Matériels Matériel informatique Bureautique : imprimante, photocopieur, scanner Accès internet Réseaux Téléphone Véhicules Applications informatiques métiers Bases de données Humains Agents de la DGAL, des DAAF/DRAAF et des DDPP/DDCSPP Méthodes Réglementations européenne et nationale Échanges de pratique Formations Parcours qualifiant Financiers Budget des Programmes 215, 333 et 206 Budget des fournisseurs de données		

INDICATEURS ASSOCIES

Mesure du fonctionnement

Indicateur	Objectif	Cible	Périodicité
Actions engagées ¹ / Actions programmées	Mesure globale de l'avancement	100%	A minima annuel
Actions engagées ¹ respectant les délais de mise en œuvre initialement prévus / Actions programmées	Respect des délais de mise en œuvre	X%	A minima annuel

¹ Il s'agit des actions planifiées en étape 4 de la fiche de processus. Une action est considérée comme engagée, dès lors qu'elle est initiée, ou toujours en cours car pérenne, ou terminée.

Mesure en vue de l'amélioration

Indicateur	Objectif	Cible	Périodicité
Taux d'atteinte de l'objectif chiffré de l'action incitative « phare » pour le responsable de l'action	Mesurer l'impact de l'action, en particulier par le taux de mobilisation des acteurs ciblés	75%	Annuelle
Taux de réalisation d'une évaluation formalisée pour les parties du plan, programme ou contrat national engagé ²	Évaluation qualitative permettant de vérifier que les actions menées participent à l'atteinte globale de l'objectif fixé initialement	100% de réalisation de l'évaluation	A mi parcours et en fin de parcours

² Cet indicateur ne concerne que la DGAL

DOCUMENTS ASSOCIES

Éléments d'entrée :

- Ensemble des éléments d'entrée identifiés dans la partie *ad-hoc* de la fiche processus (p.2 du document).

Documents relatifs à la réalisation du processus

a) Éléments stratégiques de pilotage et de suivi :

- Programmes, plans ou contrats concernés, et, le cas échéant, législation / réglementation (nationale, européenne, internationale) et ordres de services associés ;
- Plan de charge, projet stratégique de la structure (feuille de route, objectifs de la structure, fiches de postes des agents...) et documents budgétaires et de dialogue de gestion actualisés ;
- Tableau de bord de pilotage et de suivi de l'ensemble des actions du programme, plan ou contrat concerné ;
- Fiches actions (pour chaque action du programme, plan ou contrat concerné) ;
- Plan de communication actualisé et supports de communication à jour ;
- Autres éléments disponibles via les outils informatiques de collecte, d'échanges et de mutualisation mis en place.

b) Relevés de décisions :

- Relevés de décision des instances de gouvernance mises en place pour les programmes, plans ou contrats concernés.

Éléments de sortie :

- Documents bilans ;
- Rapports de suivi et d'évaluation ;
- Outils de valorisation de ces bilans et évaluations ;
- Le cas échéant, propositions d'évolution des mesures incitatives, voire propositions réglementaires.