Ordre de service d'action

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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

Direction générale de l'alimentation **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/2015-7** **06/01/2015**

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 : Diffusion de la fiche descriptive du processus management

Destinataires d'exécution
DRAAF DAAF - DTAM 975 - DSEAFP 986 DD(CS)PP DGAL

Résumé : La présente instruction porte à la connaissance de l'ensemble de la communauté de travail de l'organisme DGAL, la description du processus management dont les principes doivent être mis en œuvre dans les structures.

Un courrier a été adressé le 31 octobre 2014 aux directeurs régionaux et départementaux ainsi qu'aux préfets, accompagnant la fiche descriptive du processus 'management', les invitant à mettre en œuvre les principes décrits au sein de leurs structures.
Cette instruction porte à la connaissance de toute la communauté de travail ce document qui constitue la première étape du déploiement en administration centrale et dans les services déconcentrés de la démarche processus de l'organisme DGAL.

- **Principes**

La mise en œuvre du processus ne constitue pas une « révolution » ni même un changement majeur dans le fonctionnement des structures. À titre d'exemple, le calendrier retenu est celui qui s'applique à ce jour dans le déroulement des étapes du contrôle de gestion.

Les principes énoncés doivent être respectés mais c'est à chaque manager qu'il appartient de définir les moyens à mettre en œuvre pour atteindre les objectifs fixés. D'ailleurs, dans la plupart des cas, ces moyens existent et il convient juste de les conforter.

Pour certains aspects cependant, qu'il convient de recenser, des aménagements sont nécessaires. Les indicateurs décrits ne constituent qu'une première proposition et feront vraisemblablement l'objet d'une révision sur la base des retours d'expérience.

- **Mise en œuvre du processus management**

Sous l'autorité des directeurs, une analyse critique de la fiche descriptive du processus sera réalisée afin que l'ensemble des managers et des agents de la communauté de travail puissent s'approprier ces principes et les mettre en œuvre pour optimiser le fonctionnement des structures en utilisant les outils que la qualité met à notre disposition.

Les responsables qualité (RQL) et les correspondants régionaux animation qualité (CRAQ) apporteront leur appui à la mise en œuvre de la démarche.

Un programme spécifique de formation est mis en place, sous l'autorité des CRAQ et des DR FORMCO (cf. NS spécifique).

- **Points d'attention**

Définition, priorisation et diffusion des objectifs

Chaque dirigeant fixe chaque année les objectifs pour sa structure, en s'appuyant sur la qualité comme un outil, en prenant en compte les orientations stratégiques fixées par le responsable de programme, en les adaptant et en les complétant en fonction du contexte local. C'est au sein d'une instance de pilotage unique, incluant la qualité, que ces objectifs sont fixés et leur définition tracée de façon à pouvoir être portée à la connaissance de l'ensemble de la communauté de travail. Il appartient ensuite à chaque responsable de les décliner à son niveau de l'organisation.

Fixation et révision des cibles

La fixation des cibles pour chacun des objectifs intervient à l'issue des entretiens de dialogue de gestion, lorsque le niveau des effectifs et des ressources budgétaires alloués a été arbitré par le responsable de programme. Une révision des cibles définies au niveau national peut intervenir en cours d'année, à l'issue d'un éventuel échange avec la DGAL si les moyens ne sont pas suffisants pour répondre à une nouvelle instruction, conformément aux procédures de gestion des dysfonctionnements. La détermination de ces cibles s'effectue également en instance de pilotage et elle est tracée.

Diffusion vers les unités opérationnelles et les agents

Les cibles fixées sont diffusées auprès des unités opérationnelles chargées de mettre en œuvre les actions concourant à l'atteinte des objectifs. Elles sont ensuite déclinées d'abord collectivement à chaque niveau de l'organisation puis individuellement pour chaque agent au travers de l'entretien professionnel annuel.

Suivi de la mise en œuvre

Un tableau de bord est mis en œuvre à chaque niveau de la structure pour permettre le suivi de toutes les actions programmées. Un bilan régulier des actions réalisées est effectué.

Bilan annuel

Un bilan annuel de toutes les actions menées, et notamment de l'atteinte des cibles est effectué en revue de direction et permettra de dégager des orientations et des actions d'amélioration pour l'élaboration des objectifs de l'année suivante.

L'évolution proposée consiste donc en un management global de nos activités qui s'appuie sur les acquis de la qualité comme un outil facilitateur, avec un objectif d'amélioration permanente et sans qu'il soit nécessaire de compliquer les dispositifs existants s'ils apportent satisfaction.

Toutes vos remarques et suggestions peuvent utilement être communiquées en retour par l'intermédiaire des RQL et des CRAQ sur la boîte institutionnelle assurance-qualite.dgal@agriculture.gouv.fr . Elles viendront alimenter la première revue du processus qui aura lieu au cours du premier semestre 2015 et permettront de le faire évoluer.

Vos suggestions sont notamment très attendues pour ce qui concerne la détermination des indicateurs, dont l'objectif est avant tout qu'ils soient utiles et pertinents pour le pilotage des structures.

Je vous remercie par avance de votre implication et de votre adhésion, indispensables pour mener à bien cette évolution dans nos pratiques.

Le Directeur Général de l'Alimentation

Patrick DEHAUMONT

P.J : Fiche descriptive du processus management

FICHE DESCRIPTIVE DE PROCESSUS

MANAGEMENT

PILOTE DU PROCESSUS : PAUL MENNECIER **VERSION 31/10/2014**

QUOI

OBJET

Le processus management contribue à la définition, à la priorisation, au suivi de la réalisation des objectifs DGAL (*) au sein et par la Communauté de travail (aux niveaux national, régional et départemental).
Il permet d'orienter, de piloter et d'assurer la cohérence des processus de réalisation et support, au moyen notamment du management par la qualité et du contrôle interne.
Ce processus comprend le management au quotidien, ce qui intègre toutes les décisions que le manager est amené à prendre dans la gestion quotidienne de sa structure.
Il interagit avec à cette occasion avec tous les autres processus, notamment les processus support.
Pour la mise en œuvre de ce processus, la qualité est utilisée dans toutes ses composantes comme un outil pour le management.

(*) Objectifs DGAL : objectifs du plan stratégique et orientations du programme 206 (dont les objectifs qualité)

QUI

PARTIES PRENANTES (qui agissent ou fournissent des éléments d'entrée)	**PARTIES INTERESSEES (qui reçoivent ou utilisent les éléments de sortie)**
<u>Fournisseurs</u> ▪ Ministre chargé de l'agriculture et l'alimentation ▪ Préfets ▪ Procureurs de la République ▪ Autorités compétentes pour les contrôles officiels avec des champs de compétence partagés avec la DGAL. (DGCCRF, DGS, DGDDI...) ▪ Auditeurs internes ▪ CHSCT, CT, CRIC, CAP/CCP, représentants du personnel <u>Acteurs du management</u> ▪ Directeurs (DGAL, DRAAF/DAAF et DD(CS)PP) ▪ Encadrement opérationnel DGAL, DRAAF/DAAF, DD(CS)PP, chefs de service, sous-directeurs, chefs de bureau ... ▪ Responsables qualité ▪ Contrôleurs de gestion ▪ CRAQ (animation)	▪ Agents de l'organisme DGAL (agents de la DGAL et agents du programme 206) ▪ Organisations et associations professionnelles ▪ Associations de consommateurs, ▪ Associations de défense de l'environnement ▪ Associations de protection animale ▪ Élus.

POURQUOI

ATTENTES

Le processus management apporte :

- des orientations et objectifs clairs et bien définis pour chaque niveau de l'organisme ;
- la connaissance par chaque agent des objectifs de l'organisme et des objectifs propres à l'action qu'il conduit ;
- une organisation et gestion des services pour atteindre la satisfaction des attentes sociétales en matière de sécurité et qualité sanitaires de l'alimentation ;
- une organisation et gestion des services pour atteindre la satisfaction des attentes du service, du personnel, du manager et des parties intéressées.

CRITERES DE SATISFACTION DES ATTENTES

Pour les acteurs du management :

- Directeurs (DGAL, DRAAF/DAAF et DD(CS)PP) : atteinte des objectifs, connaissance et compréhension des objectifs, compréhension des priorités, assurance que les contraintes sont bien appréhendées, reconnaissance individuelle et collective, interne et externe, de l'objectif atteint (ou pas), association au processus d'élaboration et d'évaluation des objectifs, mise en cohérence des politiques et des objectifs entre les différents ministères ou au sein du MAAF
- Encadrement opérationnel DGAL, DRAAF/DAAF, DD(CS)PP : idem agents + outils/méthodologie de pilotage
- Responsables qualité : idem agents + sensibilisation du directeur/encadrement/agents aux enjeux du management par la qualité
- Contrôleurs de gestion : idem agents + stabilité des objectifs qu'il a à suivre, rendre opérationnel les objectifs (« vendre » les objectifs)
- Auditeurs internes : prise en compte et suivi des écarts
- CHSCT, CT, CRIC, CAP/CCP, représentants du personnel : prise en compte et suivi des avis/recommandations (adéquation mission moyens, qualité du dialogue social, prise en compte des contraintes (conditions de travail)) – CRIC : participation à une bonne répartition des moyens dans les départements

Pour les autres :

- Agents de la communauté DGAL (agents de la DGAL et agents du programme 206) : atteinte des objectifs, connaissance et compréhension des objectifs, compréhension des priorités, assurance que les contraintes sont bien appréhendées, reconnaissance individuelle et collective, interne et externe, de l'objectif atteint (ou pas), association au processus d'élaboration et d'évaluation des objectifs
- Ministre chargé de l'agriculture et l'alimentation : mise en œuvre de sa politique, atteinte des objectifs fixés dans la lettre de mission au DGAL
- Élus : taux et délais de réponse aux interventions
- Préfets : mise en œuvre de sa politique, atteinte des objectifs fixés dans la lettre de mission au DR ou DD
- Procureurs de la République : mise en œuvre de la politique pénale au niveau local
- Organisations et associations de professionnels : lisibilité, transparence, concertation, informations, formations
- Associations de consommateurs, Associations de défense de l'environnement
- Associations de protection animale : lisibilité, transparence, dialogue, écoute, informations
- Autorités compétentes pour les contrôles officiels avec des champs de compétence partagés avec la DGAL (cf PNCOPA) (DGCCRF, DGS, DGDDI,…): concertation/cohérence/coordination

COMMENT, QUAND, OU	ÉLEMENTS D'ENTREE	ÉLEMENTS DE SORTIE
	▪ Politiques publiques DGAL ▪ cartographie des risques ▪ Politique pénale des procureurs (via directeurs) ▪ Instructions préfectorales (via directeurs) ▪ Réglementation européenne, normes internationales et exigences des pays tiers (via le DGAL).. ▪ Attentes du personnel DGAL ▪ Décrets d'attribution de la DGAL, des DRAAF/DAAF et des DD(CS)PP. ▪ bilan des objectifs (dont résultats des audits) ▪ bilan de la performance globale ▪ bilans réguliers de la mise en œuvre des plans stratégiques MAAF, DGAL : COPIL et comité de suivi du plan stratégique. ▪ Indicateurs de performance et d'activité (projet et rapport annuels de performance, BOP) : contrôleurs de gestion. ▪ Éléments de sortie du Processus inspection : bilan qualitatif des inspections, dialogues de gestion, bilan des FROS, FLAM, FID ▪ Éléments de sortie du Processus de veille, surveillance, prévention et gestion de crise : bilans, réclamations, FID, sinistres, lobbying, média ▪ Éléments de sortie du processus RH : CR des CHSCT, CT, bilans de formation, climat social ▪ Processus finances et RH : Budget et plafond d'emplois alloués : SG et DB via la SDPRAT et la MAG. ▪ Motions, lettres ouvertes des Organisations syndicales ▪ Modernisation de l'action publique (décisions du CIMAP, audits) ▪ Audits externes : OAV, Cour des comptes,… ▪ Questions parlementaires, Courrier des élus, interventions externes	▪ Objectifs DGAL (dont Plan stratégique) ▪ Cartographie des risques ▪ Organisation de la DGAL et propositions d'organisation des SD, Charte de management de la DGAL et des Guides locaux de management ▪ Processus inspection : éléments de programmation ▪ processus RH : priorités de formation, parcours de carrière ▪ processus Finances : allocation de ressources ▪ processus veille, surveillance, prévention et gestion de crise : objectifs de surveillance et de prévention ▪ processus communication : choix des axes, cibles, actions ▪ processus système d'information : expression de besoins ▪ processus réglementation : priorités d'évolution réglementaire ▪ processus mesures incitatives : priorités d'actions des plans nationaux

Qui	Quoi	Où	Quand	Comment	Commentaires
DG, DR, DAAF, DD	**I. Management stratégique (y compris management par la qualité)** ① Définition, priorisation et diffusion des objectifs	Instances de pilotage : CODIR(*)…	3ème trimestre année n pour année n + 1	Plan stratégique Cartographie des risques Déclaration de politique qualité Fiches descriptives de processus MQN Objectifs d'audit Compte rendus d'audit Bilan des inspections NS priorités année n+1	Fiches actions du plan stratégique CR de CODIR, de revue de direction, de revue de processus Programme d'audits et Plans d'action (*)A chaque niveau de l'organisation et dans chaque structure, le CODIR est l'instance globale de pilotage, les membres du CODIR participant en outre à la revue de direction qui traite de l'ensemble des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, et aux revues de processus.
DG, DR, DAAF, DD	② Fixation / révision des cibles	CODIR, CodiPP Dialogues de gestion	4ème trimestre année n pour année n + 1 et au « fil de l'eau »	FROS, FID, réclamations Note de synthèse dialogue de gestion Protocole de gestion Projet annuel de performance Documents de l'étape 1 et autres documents des processus concernés	CR de CODIR CR des dialogues de gestion
DG, Responsables communication, CRAQ, contrôleur de gestion, RQL, Gestionnaire Qualité DGAL	③ Diffusion des cibles vers les unités opérationnelles et les agents	Réunions DRAAF, chefs de SRAL, séminaires DDI, ResAQ, Réunions des contrôleurs de gestion, Séminaires RQL, Réseau des gestionnaires qualité DGAL	1er trimestre année n + 1 Selon le planning défini	Messages qualité Intranet (Qualité, DGAL, performance) Matrices des qualifications	Contrat budgétaire et de performance CR réunions et séminaires Tableau des missions programmables Entretiens individuels
Tout manageur	④ Suivi de la mise en œuvre	CODIR Instances de pilotage Réunions de service et réunions bilatérales	Selon le planning défini	PN audits PN gestion des demandes Chartes de management Programme d'audits Indicateurs	FROS, FID, Réclamations Tableau de suivi des dialogues de gestion CR de CODIR et de réunions de service CR d'audits et d'évaluations Plan d'action/outils de suivi Extractions des SI
DG, DR, DAAF, DD, contrôleur de gestion, CRAQ, responsable communication	**II. Management au quotidien** ⑤ Bilan annuel de réalisation des objectifs	Revue de direction Dialogue de gestion	1er trimestre année n + 1 pour bilan année n	Tableaux de suivi des actions CR d'audits Protocole de gestion Note de synthèse dialogue de gestion, MQN	Rapports d'activité Rapport annuel de performance n-1 CR des dialogues de gestion
DG, DR, DAAF, DD, contrôleur de gestion	⑥ Communication des résultats	Instances identifiées par le processus communication	Selon le planning défini	Rapports d'activités, Rapport annuel de performance n-1, Réponses aux parlementaires et élus locaux, Réponses à la Cour des comptes, Contacts presse et autres média, Autres documents identifiés par le processus communication	Enregistrements identifiés par le processus communication

COMMENT, QUAND, OU

DEROULEMENT (DESCRIPTION) DU PROCESSUS (document joint le cas échéant)

Pour décrire le processus management dans toutes ses composantes, on distingue deux parties :

- ➔ le management stratégique, comprenant le management par la qualité, qui vise à la définition, la priorisation et la mise en œuvre des missions du programme 206 ;
- ➔ le management au quotidien qui intègre toutes les décisions que le manager est amené à prendre dans la gestion quotidienne de sa structure

Les outils issus de la démarche qualité sont utilisés en appui au processus management.

A chaque niveau de l'organisme et dans chaque structure, le CODIR est l'instance globale de pilotage, les membres du CODIR participant en outre à la revue de direction qui traite de l'ensemble des objectifs stratégiques et opérationnels de l'organisation, et aux revues de processus.Le responsable qualité est membre à part entière du CODIR. Il est associé aux décisions qui y sont prises.

I. Management stratégique (y compris management par la qualité) (Cf. logigramme)

1. Définition et priorisation des objectifs

Pour définir et prioriser les objectifs de l'année n+1 , il est nécessaire de disposer des éléments de sortie de l'ensemble des processus pour l'année n-1 ou n (des processus de réalisation ainsi que des processus support, et même du processus management).

En particulier, doivent être à disposition des directeurs :
- le plan stratégique et ses rapports d'étape ;
- la note de service pour l'année n+1 des orientations générales et priorités du programme 206, y compris qualité ;
- la cartographie des risques pour l'organisme ;
- le bilan de la réalisation des objectifs de l'année n-1 (y compris les résultats des audits, enquêtes, inspections) ;
- la déclaration de politique qualité ;
- les fiches descriptives de processus ;
- le manuel qualité national (MQN).

Les directeurs à chaque niveau de l'organisme (national, régional et départemental) définissent et priorisent chaque année en CODIR les objectifs en tenant compte de ceux du niveau supérieur, en s'appuyant notamment sur les compte-rendus des revues de direction.

Au niveau national, sont pris en compte les orientations stratégiques et objectifs gouvernementaux et ceux du Ministre de l'agriculture, pour définir et prioriser les objectifs nationaux de l'organisme DGAL.

Au niveau régional sont pris en compte les objectifs nationaux et ceux des préfets et procureurs, pour définir et prioriser les objectifs régionaux de l'organisme DGAL en incluant les éléments pertinents des départements. Le niveau régional pilote, priorise ces objectifs. Il les met en œuvre pour le domaine végétal et les domaines mutualisés d'inspection, et les coordonne pour le domaine animal.

Au niveau départemental sont pris en compte les objectifs nationaux, régionaux et ceux des préfets et procureurs, pour définir et prioriser les objectifs départementaux de l'organisme DGAL. Le niveau départemental pilote, met en œuvre et priorise ces objectifs.

L'enregistrement des objectifs se fait notamment au travers des outils suivants :
- fiches actions du plan stratégique ;
- programme d'audits et plans d'action pour l'année n+1 ;
- Compte-rendus de revue de direction.

2. Fixation / révision des cibles

Chaque année (n), les cibles nationales des objectifs de l'année suivante (n+1) sont fixées en CODIR (revue de direction, revue de processus), notamment sur la base des objectifs et priorités du programme 206 pour l'année n+1, du projet annuel de performance (PAP) n+1 ainsi que du bilan des dialogues de gestion de l'année précédente (n-1).

Le niveau régional prépare ses cibles (n+1) en CodiPP et les propose en dialogue de gestion (n). Elles sont actées par la suite dans le contrat budgétaire et de performance de la région pour l'année (n+1).

Ces cibles peuvent éventuellement être révisées à chaque niveau en cours d'année n+1 par les directeurs en concertation étroite avec les parties prenantes concernées, notamment au travers des FROS, FID et réclamations.
Au niveau local, des objectifs et des cibles spécifiques peuvent être fixés par les dirigeants.
Les compte-rendus de CODIR tracent la validation des cibles.

3. Diffusion des objectifs et des cibles vers les unités opérationnelles et les agents

Les objectifs et cibles ainsi définis constituent des éléments de sortie du processus management qui servent d'entrée au processus communication, afin de les diffuser notamment à l'ensemble de l'organisme DGAL.

Toutes les réunions, qui font l'objet d'un compte-rendu, avec les agents mettant en œuvre les missions du programme 206 sont l'occasion de diffuser les objectifs et cibles vers les unités opérationnelles et les agents.

Le tableau des missions programmables reprend ces objectifs en mettant à disposition le référentiel des missions exercées dans les domaines métier du programme 206 (sécurité sanitaire des aliments, santé et protection animales, plans de surveillance, plans de contrôle, protection des végétaux et Import-export), références normatives à l'appui.

4. Suivi de la mise en œuvre

La mise en œuvre des objectifs et priorités définies pour l'organisme DGAL relève des processus de réalisation et des processus support.

Son suivi est réalisé par les managers, en s'appuyant sur les chartes et guides de management. Les indicateurs de performance rendent compte de cette réalisation.

Les difficultés pouvant survenir lors de cette mise en œuvre font l'objet de signalements via les FROS, FLAM, FID et réclamations. Leur traitement peut conduire à la révision des cibles (retour à l'étape 2) ou à un ajustement des moyens mis à disposition de la structure concernée (dans le cadre des processus support), voire à une révision des objectifs.

Les instances de pilotage, notamment CODIR et revue de direction, établissent des compte-rendus de leurs réunions de suivi et tiennent à jour, le cas échéant, les tableaux de bord correspondants.

Les contrôleurs de gestion et les responsables qualité assistent les directeurs dans le suivi de la réalisation des objectifs, effectué en CODIR. Ce suivi est réalisé au moyen d'extractions des systèmes d'information (ainsi que, de manière aussi limitée que possible, de saisies manuelles) qui alimentent des tableaux de bord et les applications dédiées (Nomade, GAO, SIGAL,…).

La mise en œuvre des objectifs et priorités est évaluée lors des audits internes. Le programme de ces audits est défini par les directeurs à chaque niveau de l'organisme.
C'est au cours de cette étape de suivi de la mise en œuvre des actions visant à la satisfaction des objectifs, que le manager est amené à répondre à des sollicitations diverses, internes ou externes et à prendre les décisions appropriées. Ceci constitue **le management au quotidien** (Voir § II ci après)

5. Bilan annuel de réalisation des objectifs

La réalisation des objectifs de l'année en cours est examinée à chaque niveau de l'organisme DGAL (national, régional et départemental) en **revue de direction**, notamment à l'aide des tableaux de bord des instances de pilotage et des compte-rendus d'audits, selon le MQN. A cette occasion, une révision des objectifs de l'année à venir est systématiquement effectuée.

Conformément au protocole de gestion, les dialogues de gestion sont l'occasion d'un échange annuel entre les différents niveaux de l'organisme. Ils permettent un bilan d'étape de l'année n et contribuent à la détermination des priorités et cibles de l'année n+1 (cf étapes 1 et 2), notamment à l'aide de l'adéquation missions-moyens.

Les rapports d'activité reprennent des éléments du bilan de la réalisation des objectifs.

Le rapport annuel de performance (RAP) de l'année n-1 est rédigé au premier trimestre de l'année n+1 en administration centrale. Il établit le bilan de la réalisation des objectifs du programme 206 à destination du Parlement.

6. Communication des résultats

La communication des résultats relève du processus communication, à partir des bilans et éléments fournis par le processus management.
L'ensemble des directeurs y participe dans les instances identifiées par ce processus.
Les rapports d'activité et le rapport annuel de performance (RAP) sont des éléments essentiels de cette communication.

II. <u>Management au quotidien</u>

L'organisation du service (suivi de l'activité, redéploiements, prise en compte des situations individuelles, etc.), l'écoute individuelle ou collective, les entretiens professionnels, les décisions managériales (avancement, modulation) et la gestion des conflits sont des éléments essentiels du management au quotidien, traités également par le processus RH (les outils et environnement de travail sont produits par le processus RH, le processus management couvrant les décisions du manager dans les diverses situations de management au quotidien).
Les guides et chartes de management reprennent les bonnes pratiques de management et, avec les règlements intérieurs, les règles d'organisation.

Le manager est sollicité au quotidien pour les décisions relevant de sa compétence et de sa responsabilité. Ces décisions sont toutes susceptibles d'avoir un impact sur l'atteinte des objectifs et des cibles qui ont été fixées. Ces décisions, selon les cas, relèvent des processus de réalisation ou des processus support.
Ces sollicitations peuvent être internes ou externes, émaner d'individus ou d'organisations (organisations professionnelles, OS …).

Il appartient au manager sollicité de déterminer si la demande est recevable. La demande peut être considérée comme non recevable si elle n'est pas de son champ de compétence ou s'il n'a pas le niveau requis de responsabilité. Dans ce cas, le demandeur est informé et la demande est transmise à l'interlocuteur approprié.

Le manager peut assurer lui-même le traitement de la demande ou le déléguer à un de ses collaborateurs. Il en assure néanmoins le suivi régulier.

Le management au quotidien se caractérise par l'existence in fine d'une décision du manager prise en réponse à une sollicitation interne ou externe.

COMMENT, QUAND, OU

RISQUES ASSOCIES

1. **Défaut de pilotage**

Défaut de communication des objectifs et cibles
Défaut de connaissance / compréhension / adhésion des agents aux objectifs
Défaut de suivi de la mise en œuvre
Démobilisation de l'encadrement intermédiaire, défaut d'implication
Mauvaise définition des champs et/ou fréquence des audits internes
absence de suivi des recommandations des audits
Dysfonctionnement de la démarche d'amélioration continue
Oubli ou mauvaise définition des objectifs (Risque de non respect du droit européen ou national, risque pour la santé publique, risques économiques / compétitivité / distorsion de concurrence)

2. **Insuffisance des moyens**

Les moyens concernés peuvent être budgétaires (processus « Finances »), humains (processus « Ressources humaines ») et matériels.
Le risque induit est le non respect des objectifs, la perte de compétence, la perte d'efficience, la démobilisation des agents (risques psycho-sociaux).

3. **Défaut d'impartialité de l'encadrement**

Le défaut d'impartialité de l'encadrement peut conduire à un défaut d'équité, à des dysfonctionnements dans l'organisation (conflits générés)

4. **Défaut de compétence de l'encadrement**

Le risque induit est le non respect des objectifs, la perte d'efficience, la démobilisation des agents (risques psycho-sociaux) et des dysfonctionnements dans l'organisation.

MOYENS NECESSAIRES

- **Matériels**
  Téléphone, informatique, logiciels bureautiques et applications dédiées, logiciel d'aide au management (cf processus Systèmes d'information)

- **Humains et financiers :**
  Managers compétents et qualifiés
  Détermination du plafond d'emploi du programme 206 (SG et DB)
  et répartition de ces moyens (dialogues de gestion). (cf. processus RH et finances)

- **Méthodes :**
  Guides et chartes de management
  Règlements intérieurs
  Formations et échanges de pratiques

INDICATEURS ASSOCIES

- **Mesure du fonctionnement**

Indicateur	Objectif	Cible	Périodicité
Taux de réalisation des actions issues de la revue de direction	Vérifier que les actions programmées sont réalisées dans le délai initialement prévu	90 %	trimestrielle
Taux de réalisation des entretiens professionnels (CR validés et renvoyés dans les délais prescrits)	Vérifier que chaque manager satisfait les obligations minimales en matière d'encadrement	95 %	annuelle
Taux de respect des fréquences statutairement définies de réunion des instances consultatives (CHSCT, CT, CRIC ...)	Vérifier que les conditions nécessaires au dialogue et à l'écoute sont respectées	95 %	annuelle

- **Mesure en vue de l'amélioration**

Indicateur	Objectif	Cible	Périodicité
Taux de réponse aux fiches de dysfonctionnement/ signalement en moins de deux mois	Mesurer la réactivité des services dans la gestion des dysfonctionnements en vue de l'amélioration	80 %	trimestrielle
Taux de réalisation des actions décidées en dialogue de gestion	Vérifier que les engagements liant le RPROG et le RBOP sont respectés	100 % RPROG 100 % RBOP	trimestrielle

Documents ASSOCIES AUX INDICATEURS

CR des revues de direction
Plan stratégique
Fiches d'entretien professionnel
Tableau de suivi des FROS / FID
Agorha / plan de formation
Tableau de suivi des actions décidées en dialogue de gestion

DEFINITIONS

• **Revue de direction** : Chaque structure de l'organisme DGAL met en place une revue de direction au moins annuelle qui a pour objet de s'assurer que le système de management de l'organisme est pertinent. Elle permet :
- de faire un bilan sur le fonctionnement de l'organisme et son efficacité pendant la période écoulée, de juger de l'atteinte des objectifs et des cibles fixés,
- de conclure quant aux éventuelles modifications à apporter dans une perspective d'amélioration,
- de planifier les actions de progrès à engager pour la période à venir.

- **Réunion de Service :** Toute réunion d'une entité sous la conduite de son manager

- **Entretien bilatéral** : Tout entretien entre un manager et un ou plusieurs agents

- **Cibles** : Les cibles sont les valeurs attendues de réalisation des objectifs définis par l'organisation, dont les indicateurs du volet performance (BOP, PAP/RAP).

- **Manager** : tout agent de l'organisme en position d'encadrement et disposant d'un pouvoir de décision.

- **Nomade** : Application ministérielle du MAAF de pilotage et suivi des indicateurs de performance

- **Compétence et qualification** : cf la PN « Qualification »

- **Sollicitations :** ensemble des demandes internes et externes reçues par tout niveau de l'organisme, **examinées et validées par la hiérarchie**. Ces demandes peuvent être d'ordre technique, organisationnel ou individuel (de la part des agents).

GLOSSAIRE

BOP	Budget opérationnel de programme
CAP	Commission administrative paritaire
CCP	Commission consultative paritaire
CHSCT	Comité hygiène et sécurité et des conditions de travail
CodiPP	Collège régional des directeurs départementaux
CRIC	Commission régionale d'information et de concertation
CT	Comité technique
DB	Direction du budget
DGDDI	Direction générale des douanes et des droits indirects
PAP	Projet annuel de performance
PNCOPA	Plan national de contrôle pluriannuel
RAP	Rapport annuel de performance
RBOP	Responsable de budget opérationnel de programme
RPROG	Responsable de programme
SG	Secrétariat général (du MAAF)