Information

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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

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/2016-939** **07/12/2016**

Date de mise en application : Immédiate
Diffusion : Tout public

Cette instruction abroge :
DGAL/SDPRAT/2015-7 du 07/01/2015 : Diffusion de la fiche descriptive du processus management
Cette instruction ne modifie aucune instruction.
Nombre d'annexes : 1

Objet : Fiche du processus Management de l'organisme DGAL

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

Résumé : A la suite de la revue du processus et compte tenu des constats d'audit et des diverses remontées des services déconcentrés, la présente instruction diffuse la nouvelle version de la fiche du processus « Management » de l'organisme DGAL.

Textes de référence :IT DGAL/SDPRAT/2015-10 du 6 janvier 2015 - Diffusion de la Déclaration de politique générale du directeur général de l'alimentation et du Manuel qualité national

A la suite de la revue du processus et compte tenu des constats d'audit et des diverses remontées des services déconcentrés, la présente instruction diffuse la nouvelle version de la fiche du processus « Management » de l'organisme DGAL. Simplifiée, la fiche est recentrée sur le logigramme qui décrit les différentes étapes du processus, auxquelles sont associés les acteurs, les actions et les outils pertinents.

Le processus « Management » inclut désormais la communication, qui était auparavant décrite comme un processus distinct. Cette intégration fait suite aux remarques des directeurs et agents qui ont souligné la coordination de ces actions par les préfectures départementales et régionales. La tutelle de l'ANSES, exercée par la DGAL administration centrale, est également intégrée au processus. Une nouvelle cartographie des processus de l'organisme DGAL est publiée via la mise à jour du Manuel qualité national pour prendre en compte ces évolutions. La description de ce processus confirme ma volonté de faire de la qualité un outil à la disposition des manageurs pour améliorer en continu le fonctionnement des structures et ainsi satisfaire les attentes des parties intéressées.

La démarche processus vise à s'assurer de la maîtrise des risques inhérents à la mise en œuvre de nos activités. Ainsi, un tableau présente ces risques pour chacune des parties intéressées à la mise en œuvre du processus « Management », avec leurs attentes respectives et les critères de satisfaction de celles-ci.

Des indicateurs, limités au nombre de trois, sont associés à ce processus pour permettre son suivi :

- le taux de réalisation des plans d'action : outil de pilotage, ce tableau de bord vise à vérifier que les actions programmées sont suivies et réalisées.
- le taux de réalisation des entretiens professionnels : cet indicateur, qui s'inscrit dans le management au quotidien, permet de s'assurer que chaque agent bénéficie d'un temps individualisé d'expression, d'écoute, de dialogue et d'ajustement sur les attentes réciproques, les objectifs professionnels, les résultats visés et les moyens pour y parvenir.
- le taux de réponse aux fiches de signalement dans les délais préconisés : cet indicateur, piloté par l'administration centrale et mis à disposition sur l'intranet du management par la qualité, permet de mesurer la réactivité de services dans la gestion des dysfonctionnements, en vue de l'amélioration.

La publication de cette nouvelle version de la fiche du processus « Management » permet d'insister sur deux éléments clés de ce processus :

- **La revue de direction** : Il s'agit d'un outil complémentaire de l'instance de pilotage de la structure, organisé a minima annuellement, qui permet notamment de faire, sur des thèmes déterminés, un bilan de l'année écoulée (objectifs, cibles, fonctionnement général) afin de faire des propositions d'amélioration.

- **Les audits internes** : La réalisation d'audits au sein de l'organisme DGAL est une obligation de la réglementation européenne (règlement (CE) n°882/2004). Sous la responsabilité du directeur, une analyse de risque est établie pour s'assurer de la couverture, sur une période de 5 ans, des exigences de ce règlement précisées par la procédure nationale « Audits ».

Un récent audit de la DG SANTE (Commission européenne) a salué la qualité du système d'audit de l'organisme DGAL. Cependant, les auditeurs ont souligné le risque de ne pas satisfaire les obligations européennes compte tenu des prévisions de réalisation d'audits pour 2016. Il s'agit ici d'un point porté à l'attention des directeurs. Menés dans l'optique d'amélioration continue portée par la démarche processus, les audits internes sont un outil au service de notre communauté de travail puisqu'ils visent à partager les bonnes pratiques et repérer les éventuelles non-conformités.

La DGAL porte une attention particulière à l'adéquation entre la démarche processus et le caractère interministériel des directions départementales. Les évolutions de la fiche du processus « Management » et de la cartographie des processus permettent ainsi de faire converger plus encore les démarches de la DGAL et de la DGCCRF. Par ailleurs, cette nouvelle version s'intègre dans la réflexion et les actions à conduire dans le cadre du plan managérial ministériel.

Les responsables qualité locaux (RQL), les chargés de mission régionale d'animation qualité (CRAQ), les pilotes de processus et le Bureau du management par la qualité et de la coordination des contrôles (BMQCC) apportent leur appui aux directeurs et à l'ensemble de la communauté de travail pour la mise en œuvre du management par la qualité. Toutes vos remarques peuvent leur être transmises, ainsi que directement au BMQCC via l'adresse institutionnelle suivante : bmqcc.sdprat.dgal@agriculture.gouv.fr.

Je vous remercie pour votre implication et votre adhésion indispensables pour consolider l'évolution engagée dans nos pratiques.

Patrick DEHAUMONT

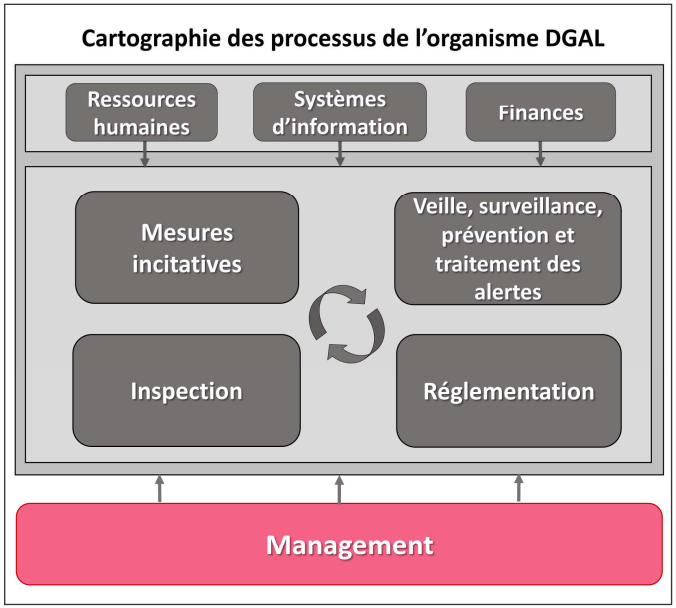
Directeur général de l'alimentation

Liberté • Égalité • Fraternité
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

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

Processus Management

Organisme DGAL



La DGAL inscrit ses activités dans une démarche de management par la qualité fondée sur une approche par processus.

Ces activités sont présentées dans les fiches de processus qui détaillent les étapes permettant, à travers l'action de chacun des agents de l'organisme DGAL, de transformer des éléments d'entrée en éléments de sortie.

Les fiches de processus identifient les risques associés à l'activité décrite, en prenant en compte les attentes des parties intéressées. Un nombre limité d'indicateurs est associé à chaque processus pour en assurer le suivi.

À travers ces fiches, le management s'appuie sur les outils de la qualité, et notamment les audits, dans une optique d'amélioration continue.

VERSION **DÉCEMBRE 2016**

Le processus Management

Le processus Management contribue à la définition, à la priorisation, au suivi de la réalisation des objectifs de l'organisme DGAL (plan stratégique et orientations annuelles du programme 206) 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, du pilotage de la performance et du contrôle interne.

Ce processus comprend également :
- le management au quotidien, qui intègre toutes les décisions que le manager (tout agent de l'organisme en position d'encadrement et disposant d'un pouvoir de décision) est amené à prendre dans la gestion quotidienne de sa structure. Il interagit 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 au service du management ;
- la communication interne ou externe, en lien avec l'administration centrale et les services préfectoraux. Elle intègre l'identification des attentes, la collecte d'informations brutes, la détermination des cibles, l'élaboration de contenus ou encore la diffusion de message sur des supports *ad hoc*. Il s'agit d'un outil qui peut être mobilisé pour favoriser l'atteinte des objectifs de l'organisme DGAL, pour renforcer la cohésion des équipes (assemblée générale ou autre), pour répondre aux attentes des agents ou aux obligations sociales, etc.
- la tutelle de l'ANSES, exercée par la DGAL administration centrale.

La revue de direction

Chaque site 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. Cette instance de pilotage, qui peut se tenir en formation CODIR/COPIL, est un outil de management compatible avec le caractère interministériel des services déconcentrés départementaux.
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.

PARTIES INTÉRESSÉES	ATTENTES	CRITÈRES DE SATISFACTION	RISQUES ASSOCIÉS
Ministre / Préfet / Procureur	• Mise en œuvre de la politique actée	• Atteinte des objectifs	• Cibles non atteintes • Perte de confiance
Autorités compétentes pour les contrôles officiels avec des champs de compétence partagés avec la DGAL. (DGCCRF, DGS, DGDDI...)	• Concertation • Cohérence • Coordination	• Complémentarité des actions • Outils et documents communs	• Redondances des actions conduites • Perte d'efficacité
Directeurs et encadrement opérationnel en administration centrale et en services déconcentrés	• Orientations, objectifs et priorités définis à chaque niveau de l'organisme • Organisation et fonctionnement adaptés • Cohésion de la communauté de travail	• Atteinte des objectifs, • Connaissance et compréhension des objectifs et des priorités • Association à l'élaboration et l'évaluation des objectifs	• Défaut de pilotage • Insuffisance des moyens

PARTIES INTÉRESSÉES	ATTENTES	CRITÈRES DE SATISFACTION	RISQUES ASSOCIÉS
Agents de l'organisme DGAL	• Orientations et objectifs clairs et communiqués • Organisation et gestion appropriées des services • Cohérence/Outils simples et efficaces • Cohésion de la communauté de travail	• Atteinte des objectifs • Reconnaissance individuelle et collective • Fonctionnement fluide • Amélioration du fonctionnement	• Perte d'efficacité • Confusion • Désorganisation • Perte de sens, incompréhension • Conflits • Manque d'équité
Représentants du personnel	• Dialogue social	• Prise en compte et suivi des avis/ recommandations	• Perte d'efficacité • Manque de reconnaissance • Perte du lien social/concertation • Conflits
Auditeurs internes	• Lecture du rapport	• Prise en compte et suivi des écarts	• Perte d'efficacité et de progrès
Élus	• Réponses aux questions	• Taux et délais	• Insatisfaction, perte de confiance
Anses	• Orientations stratégiques • Saisines claires • Moyens de fonctionnement	• Adéquation missions/moyens	• Non prise en compte des orientations stratégiques et de leurs déclinaisons opérationnelles • Défaut de pertinence des avis • Perte d'expertise • Défaut d'impartialité
Organisations professionnelles, associations de consommateurs, de défense de l'environnement, de protection animale	• Protection de la santé publique • Transparence	• Écoute, concertation • Informations publiées	• Politique non comprise, non reconnue non acceptée • Perte de confiance, défiance, mise en cause
Médias	• Transparence • Explications sur les activités de l'organisme DGAL et sur l'engagement des moyens de l'État	• Réponse aux sollicitations • Réactivité	• Crise médiatique • Perte de visibilité

Réglementations France, Union européenne….	Instructions ministre, DGAL, local (Préfet, Procureur)	Eléments de sortie du processus Management	Eléments de sortie des autres processus (bilans et autres)	Données issues du pilotage de la performance	Données issues du dialogue social (attentes des agents)	Rapports d'audits internes et externes (Cour des comptes, DG Santé, etc.)	**ELEMENTS D'ENTREE**

Organisme DGAL
Processus Management
Décembre 2016

Acteurs	***Etapes***	*Actions*	*Outils*
Directeur général Directeur	**Définition, priorisation et diffusion des objectifs**	Analyse des éléments d'entrée, préparation d'un projet, décision en instance de pilotage *(3ème trimestre N-1 pour N)*	Veille et évaluation des risques (Anses, etc.), fiche de processus, plan stratégique, déclaration de politique générale, orientations et priorités, manuel qualité national, instructions, bilans annuels, rapports d'audits, revue de direction, plans d'action….
Directeur général Directeur	**Fixation / révision des cibles**	Rédaction du PAP, suivi et révisé à partir des remontées de terrain, instances de pilotage, entretiens de dialogue de gestion *(4ème trimestre N-1 pour année N)*	Protocole de gestion, contrat d'objectifs et de performance, fiches de signalement, note de synthèse de l'entretien de dialogue de gestion
Directeur général, Directeur, tout manageur	**Diffusion des cibles vers les services et les agents**	Réunions DRAAF, chefs de SRAL, séminaires DDI, contrôleurs de gestion, RésAQ, séminaires RQL *(1er trim. année N et selon le planning défini)*	Matrice des compétences, messages du niveau hiérarchique supérieur, données intranet, supports de communication
Tout manageur	**Management au quotidien**	Réunions, entretiens bilatéraux, entretien professionnel, comptes-rendus des instances de pilotage… *(Au fil de l'eau)*	Règlement intérieur, règles d'organisation, charte de management, entretiens bilatéraux/réunions, CR instances de pilotage, entretiens professionnels…
Tout manageur, contrôleur de gestion, resp. communication et qualité (RQN, CRAQ, RQL)	**Suivi de la mise en œuvre / bilan d'étape**	Dialogue de gestion, instances de pilotage, autres réunions, entretiens professionnels, dialogue social, CHSCT… *(Année N)*	PN Audits, PN Gestion des commandes des donneurs d'ordre, fiches de signalement, entretien de dialogue de gestion, indicateurs, rapports d'audit, plan d'action/outils de suivi, données extraites des SI, supports de communication, etc.
Directeur général, Directeur, tout manageur contrôleur de gestion	**Bilan annuel de réalisation des objectifs**	Instances de pilotage, revue de processus, revue de direction *(1er trimestre N+1 pour bilan année N)*	Tableau de suivi des actions, rapports d'audit, compte-rendu de l'entretien de dialogue de gestion, bilan du contrat d'objectifs et de performance
Directeur général, Directeur, contrôleur de gestion, responsable communication	**Communication des résultats**	Instance de pilotage, assemblée générale, etc.	Liste des contacts internes et externes (presse, autres media, etc.), bilan et évaluation de la communication

Plan stratégique organisation, objectifs, plans d'action, etc.	Données d'entrée pour l'ensemble des processus (priorités, ressources, …)	Cartographie des risques	Décisions et fonctionnement au quotidien	Rapports (activités, RAP, etc.) et bilans annuels	Réponses élus, Cour des comptes, etc.	Comptes-rendus de CODIR, revue de direction, etc.	**ELEMENTS DE SORTIE**

INDICATEURS DE PROCESSUS

National et local

Taux de réalisation des plans d'action

OBJECTIFS

Vérifier que les actions programmées sont suivies et réalisées
Assurer le pilotage des structures avec leur tableau de bord à chaque niveau de l'organisme DGAL

CIBLE 90 %

PÉRIODICITÉ

Trimestrielle

Source des données :
Tableau de suivi du plan d'action global de la structure établi sur la base des orientations stratégiques définies par le directeur intégrant le suivi des recommandations et suites issues des audits internes et externes. Ce tableau est généralement élaboré par année civile.

Mode de calcul de l'indicateur :
- Numérateur : nombre d'actions programmées effectivement réalisées dans le délai prescrit.
- Dénominateur : nombre d'actions programmées pour la structure pour l'année en cours.

Cet indicateur se calcule indifféremment au niveau départemental, régional ou national.

National et local

Taux de réalisation des entretiens professionnels

OBJECTIF

Vérifier que chaque manager satisfait les obligations minimales en matière d'encadrement

CIBLE 100 %

PÉRIODICITÉ

Annuelle

Source des données :
Tableau de suivi de la réalisation des entretiens professionnels.

Mode de calcul de l'indicateur :
- Numérateur : nombre d'entretiens professionnels réalisés dont le compte-rendu validé a été transmis à l'autorité gestionnaire.
- Dénominateur : nombre d'entretiens professionnels à réaliser.

National

Taux de réponse aux fiches de signalement dans les délais préconisés (DGAL)

OBJECTIF

Mesurer la réactivité des services dans la gestion des dysfonctionnements en vue de l'amélioration

CIBLE 95 %

PÉRIODICITÉ

Trimestrielle

Source des données :
Tableau des fiches de signalement tenu à jour par le BMQCC (SDPRAT).

Mode de calcul de l'indicateur :
- Numérateur : nombre de fiches de signalement recevables dont la réponse a été adressée au service émetteur dans un délai de 60 jours.
- Dénominateur : nombre de fiches de signalement recevables enregistrées par la DGAL.