



**Secrétariat général**  
**Service des affaires financières, sociales et**  
**logistiques**  
**Sous-direction des affaires budgétaires et**  
**comptables**  
**Bureau de la coordination de la tutelle des**  
**opérateurs**  
**78, rue de Varenne**  
**75349 PARIS 07 SP**  
**0149554955**

**Direction générale de la performance économique et**  
**environnementale des entreprises**  
**Service Gouvernance et gestion de la PAC**  
**Sous-direction Gouvernance et pilotage**  
**Bureau du budget et des établissements publics**  
**Direction générale de l'alimentation**  
**Sous-direction de l'Europe, de l'international et de**  
**la gestion intégrée du risque**  
**Bureau de la gestion intégrée du risque**

**Note de service**

**SG/SAFSL/SDABC/2021-515**

**05/07/2021**

**Date de mise en application :** Immédiate

**Diffusion :** Tout public

**Cette instruction n'abroge aucune instruction.**

**Cette instruction modifie :**

SG/SAFSL/SDABC/2017-614 du 19/07/2017 : Mise en œuvre du pilotage stratégique des opérateurs de l'Etat.

**Nombre d'annexes :** 1

**Objet :** Mise en oeuvre du pilotage stratégique des opérateurs de l'Etat

#### **Destinataires d'exécution**

Les directeurs et chefs de service d'administration centrale  
SG, DGPE, DGAL  
Les opérateurs relevant de la mission AAFAR

**Résumé :** Cette note de service modifie le circuit d'élaboration des lettres d'objectifs des dirigeants d'opérateurs relevant de la mission AAFAR, afin de permettre leur signature avant le 30 juin de l'année.

**Textes de référence :** Décret n° 2017-870 du 9 mai 2017 relatif à la rémunération de certains dirigeants d'établissements publics de l'Etat

Circulaire CCPB2025632C relative à la mise en œuvre du décret n° 2017-870 du 9 mai 2017 relatif à la rémunération de certains dirigeants d'établissements publics de l'Etat



**MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE L'ALIMENTATION**

*Liberté  
Égalité  
Fraternité*

La note de service NS 2017-614 du 13 juin 2017 présente les objectifs du pilotage stratégique des opérateurs de l'Etat et sa mise en œuvre opérationnelle au sein du MAA pour les opérateurs de la mission AAFAR.

L'annexe 8 bis relative aux lettres d'objectifs annuels des dirigeants d'opérateurs définit le processus d'élaboration de ces documents et précise le rôle des différents acteurs de ce processus.

Cette annexe fait l'objet d'une actualisation dans la présente note de service. Le nouveau processus ainsi défini permettra en particulier l'envoi de la lettre au dirigeant de l'opérateur le plus tôt possible dans l'année.

La Secrétaire générale

La Directrice générale de la performance économique  
et environnementale des entreprises

Sophie DELAPORTE

Valérie METRICH-HECQUET

Le Directeur général  
de l'alimentation

Bruno FERREIRA

## **ANNEXE 8bis**

La lettre d'objectifs annuels  
**Fiche de procédure MAA**

### **Rencontre stratégique et lettre d'objectifs annuels des dirigeants d'opérateur relevant de la mission AAFAR**

**(actions n°1 et 5 du plan, responsable : direction métier en lien avec le SG)**

#### **I - Objectifs poursuivis par la rencontre stratégique et la lettre d'objectifs (LO) :**

- La lettre d'objectifs annuels répond à la nécessité de renforcer la dimension stratégique de la tutelle. Elle doit s'articuler avec les autres documents stratégiques que sont les contrats d'objectifs et de performance (COP) et les lettres de mission (LM).
- La lettre d'objectifs (LO) fixe, pour l'année N, les priorités d'action du dirigeant alors que les COP et les LM sont par définition des documents pluriannuels.
- La LO ne fixe que des objectifs dont l'atteinte dépend de façon déterminante de l'activité de l'opérateur. Ces objectifs correspondent habituellement à une déclinaison annuelle des objectifs du COP. Chaque objectif doit être assorti d'un indicateur. Les cibles fixées par ces indicateurs doivent être chiffrées et ambitieuses, tout en restant atteignables. Ces indicateurs devront être limités à 10 au maximum.
- La LO constitue la trame d'un rapport d'activité détaillé que le dirigeant de l'opérateur transmet aux tutelles au plus tard en février de l'année N+1. Le montant servi de la part variable de la rémunération du dirigeant est notamment déterminé sur le fondement de ce rapport à la suite d'une évaluation des tutelles.
- Dans le cas où le dirigeant de l'opérateur est en fin de mandat au moment de la rencontre stratégique de haut niveau, les conclusions de la rencontre servent à l'élaboration du projet de LM du futur dirigeant. Cette LM comportera alors une annexe avec les objectifs et indicateurs de la première année de son mandat et s'intitulera « lettre de mission 20XX-20YY et lettre d'objectifs pour l'année 20XX ».

## **II - Processus d'élaboration de la lettre d'objectifs annuels des dirigeants d'opérateur**

Les lettres d'objectifs annuels doivent être signées avant le 30 juin de l'année, comme le prévoit le décret du 9 mai 2017 susvisé, sauf cas particulier (changement de dirigeant).

<b>Date</b>	<b>Actions</b>	<b>Responsable</b>	<b>Autres acteurs ou contributeurs</b>
Avant septembre n-1	Pour les nouveaux objectifs à inscrire par rapport à la LO précédente, définition des lignes directrices stratégiques par les sous-directions métier, en lien avec le secrétariat général, à ajouter dans la prochaine LO	DGPE, DGAL et SG	DPMA
Septembre n-1 (2 mois avant le dialogue stratégique)	Fixation des dates des rencontres stratégiques et transmission, le cas échéant, des lignes directrices stratégiques*	DGPE/SDGP ou DGAL	Opérateur SG/BCTO
Octobre n-1 (1 mois avant le dialogue stratégique)	Le dirigeant d'opérateur adresse aux tutelles un projet de LO et d'annexe indicateurs	Opérateur	
Une semaine avant le dialogue stratégique	Envoi au dirigeant des observations des tutelles (en parallèle)	DGPE/SDGP ou DGAL	SG/BCTO Autres tutelles
De début novembre n- 1 à mi-janvier n	Tenue de la rencontre stratégique	DGPE ou DGAL avec le SG	Autres tutelles
10 jours après la rencontre stratégique	Derniers retours possibles du dirigeant sur la version de LO amendée par les tutelles et l'annexe indicateurs associée	Opérateur	
Au plus tard le 15 mars de l'année n	Transmission pour information du projet de LO validé au CBCM avec la DB, et l'autorité chargée du contrôle budgétaire, en copie Prise en compte des avis rendus et finalisation du projet de LO Transmission, le cas échéant, du nouveau projet de LO aux autres tutelles	SG/BCTO	CBCM Autorité chargée du contrôle budgétaire DB
Fin mars/début avril	Organisation d'une réunion présidée par le cabinet du ministre, regroupant les directeurs d'administration centrale concernés, afin de balayer le contenu des projets et de rendre d'éventuels derniers arbitrages	CAB/DAC	
Au plus tard le 30 avril de l'année n	Mise à la signature du Ministre du projet de LO (sauf ANSES : signature par la tutelle « tournante ») Transmission de la LO signée aux autres tutelles le cas échéant Envoi de la LO signée à l'opérateur (sauf ANSES : envoi par tutelle « tournante ») avec copie à la DMC	SG/BCTO	DGPE/SDGP ou DGAL

\* L'organisation de la rencontre stratégique intègre les éléments de cadrage suivants :

- le dirigeant doit communiquer un projet de LO et une annexe avec des indicateurs 1 mois avant la rencontre stratégique,
- en cas d'envoi tardif du projet de LO, la rencontre stratégique pourra être repoussée,
- l'annexe ne doit pas comporter plus d'une dizaine d'indicateurs,
- les observations des tutelles sont transmises au dirigeant de l'opérateur en amont de la rencontre stratégique,
- le dirigeant peut réagir aux amendements apportés par les tutelles à l'occasion de la rencontre stratégique et au plus tard 10 jours après cette dernière ; le projet de LO et sur les indicateurs associés ne seront ensuite plus modifiés.

### **III – Processus d'évaluation annuelle des dirigeants d'opérateur en vue du versement de leur part variable**

<b>Date</b>	<b>Actions</b>	<b>Responsable</b>	<b>Autres acteurs ou contributeurs</b>
Mi-décembre n	Saisine du dirigeant de l'opérateur pour l'envoi du rapport d'activité de l'année n-1 (délai de réponse 2 mois).	SG/DMC (avec information des directions métiers)	
Février de l'année n+1	Transmission par voie dématérialisée du rapport d'activité par le dirigeant de l'opérateur auprès de la DMC et des directions métiers	Dirigeant de l'opérateur	
Dès réception du rapport d'activité	Recueil par la DMC des avis des directions tutelles concernées du MAA, du SG, ainsi que des autres tutelles ministérielles et de l'autorité chargée du contrôle budgétaire (délai de réponse 1 mois)	SG/DMC	DGPE/SDGP ou DGAL SG/BCTO autres tutelles ; autorité chargée du contrôle budgétaire
Mi-avril n+1	Organisation d'une réunion présidée par le cabinet du ministre, et regroupant les directeurs d'administration centrale concernés, valant « comité de rémunération »	CAB/DAC	DMC
Avant fin avril n+1	Formalisation de la décision d'attribution de la part variable de la rémunération du dirigeant de l'opérateur et communication de la décision à ce dernier et au comptable de l'établissement pour mise en paiement	SG/DMC	MTEJ (cosignature de la décision)