



Le Directeur Général de l'Administration

78, rue de Varenne - 75349 PARIS 07 SP

La Directrice Générale de l'Alimentation

251, rue de Vaugirard - 75732 PARIS CEDEX 15

Paris, le 9 octobre 1998

NOTE DE SERVICE

**DGA/N98-1313
DGAL/N98-8168**

du : 09 OCTOBRE 1998

Madame et Messieurs les Directeurs
Départementaux et régionaux de l'Agriculture et de la
Forêt

Mesdames et Messieurs les Directeurs des Services
Vétérinaires

S/c de Mesdames et Messieurs les Préfets

DP7382

Objet : Comité d'Orientation Stratégique et Projet stratégique des Services Déconcentrés

Pour répondre aux attentes suscitées par les Services déconcentrés et l'Administration centrale, de plus grande cohérence entre les politiques publiques nationales et leur application sur le terrain prenant en compte les particularités locales, un nouveau dispositif d'échanges et de coordination a été mis en œuvre au Ministère de l'Agriculture et de la Pêche, depuis le début de l'année 1997.

Le dispositif se fonde sur l'élaboration d'un projet stratégique du Service déconcentré par le Directeur et l'équipe de direction, dans les mois qui suivent la nomination du Directeur, et sur sa présentation, pour validation, au Comité d'Orientation Stratégique (C.O.S.). Ce comité est composé des Directeurs d'administration centrale ou de leurs représentants désignés, auxquels s'associe le Directeur général de l'administration et du développement du Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, l'IGIR et le CGIR concernés et les représentants des corps de contrôle et d'inspection du Ministère.

Le projet fait l'objet d'une information au Préfet avant d'être proposé au Comité d'Orientation Stratégique.

Le projet stratégique consiste, principalement, en la définition d'orientations stratégiques et d'objectifs prioritaires après établissement d'un diagnostic interne du service déconcentré, d'une analyse de l'environnement et du territoire départemental ou régional. En outre, les principaux enjeux locaux relatifs aux thèmes d'action traités par les Directions Départementales de l'Agriculture et de la Forêt doivent être identifiés.

Cet exercice vise, dans le cadre de relations transparentes avec l'administration centrale et des missions dévolues aux services, à définir des orientations pour l'action, adaptées au contexte local. Il s'agit également de favoriser la prise en compte au sein des services des priorités du ministère et de mobiliser davantage et de façon transversale, quand c'est nécessaire, autour des orientations choisies.

Après validation par le COS, le projet fait l'objet d'un plan d'actions dont le suivi est assuré annuellement par l'IGIR et le CGIR concernés.

Le projet stratégique est également traduit de façon synthétique, sous la forme d'une fiche d'engagement qui reprend les orientations stratégiques, ainsi que les principaux objectifs opérationnels arrêtés par la structure en cause et précise les éventuels appuis sollicités auprès de l'administration centrale.

Il est tout à fait essentiel que l'ensemble des services d'une DDAF ou d'une DRAF participe à cette réflexion stratégique qui déterminera le positionnement des services du Ministère de l'Agriculture et de la Pêche par rapport aux enjeux et aux acteurs locaux et qui doit aboutir à des orientations partagées des services. En effet, le ministère ne peut se satisfaire d'une simple juxtaposition des métiers et de missions au plan local qui ne traduirait pas la politique d'ensemble qui fonde l'action de notre département.

Le Directeur des Services vétérinaires s'associera à cette démarche d'ensemble, notamment en définissant les principales orientations stratégiques relatives au domaine du contrôle de la qualité de l'alimentation et de la santé animale. Il participera à la définition des orientations communes, en particulier, en matière de protection de l'environnement et définira le plan d'action des services vétérinaires en prenant en compte les priorités définies par la DGAL. Il sera associé à la présentation du projet stratégique au Comité d'Orientations Stratégiques.

Le Directeur Général de l'Administration
Christian de LAVERNEE

La Directrice Générale de l'Alimentation
Marion GUILLOU

Projet stratégique

Comité d'Orientation Stratégique

1. Problématique - définition

Les réflexions des groupes de travail relations internes et externes (en 1996) ont mis en évidence des attentes de dialogue sur la cohérence entre les politiques globales suivies par le ministère et les actions menées sur le terrain par les services déconcentrés. Dans un contexte de déconcentration, une validation entre les niveaux concernés s'avère nécessaire.

Il s'agit de réfléchir à la cohérence des stratégies locales et à la bonne prise en compte des politiques de l'Administration Centrale dans l'élaboration des politiques locales. Il s'agit d'une réflexion stratégique globale qui réunit tous les champs de compétences des services déconcentrés et qui donne lieu à un dialogue d'ajustement des orientations avec les directions techniques des ministères concernés. Pour cette raison, le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement est associé à la définition et au fonctionnement du dispositif.

2. Limites

Les demandes de dialogue et d'entretien entre le Directeur Général de l'Administration et le Directeur Départemental ou Régional ne rentrent pas dans le champ du dispositif. Il s'agit d'une relation individualisée et personnalisée résultant de l'existence d'un lien hiérarchique entre la personne qui a le pouvoir de nomination et la personne nommée. Ce besoin d'échange qui porte également sur une demande d'entretien d'évaluation, devra faire l'objet d'une réflexion spécifique.

Le dispositif d'échanges n'a pas pour but d'obtenir pour le Directeur des services déconcentrés « une couverture » pour agir.

3. Quatre objectifs principaux sont fixés :

- le premier vise à développer les relations réciproques d'information et de clarification entre les niveaux géographiques
- le deuxième vise à développer la réflexion stratégique des services déconcentrés
- le troisième vise à fournir un cadre de management aux équipes dirigeantes déconcentrées, facilitant les évolutions dans les services
- le quatrième vise à accroître la connaissance de l'administration centrale sur l'application des politiques publiques au niveau local et à renforcer l'approche transversale de l'action et la coordination au niveau central.

4. Pour traduire ces objectifs en projet opérationnel, la démarche suivante est proposée

◆ Projet stratégique

Chaque Directeur Départemental ou Régional de l'Agriculture et de la Forêt nouvellement nommé élabore un projet stratégique à 4 ans dont le cadre est le suivant :

- une analyse stratégique comportant 3 volets : un diagnostic interne du Service déconcentré, un diagnostic de son environnement et un diagnostic territorial ;
- la définition d'orientations stratégiques et le positionnement recherché ;
- la fixation d'objectifs opérationnels prioritaires et des grands principes d'organisation retenus

Le projet s'accompagne d'une fiche de synthèse par orientation stratégique permettant au service déconcentré une ultime lecture de son projet et au COS une validation précise des orientations et des objectifs.

Le projet stratégique est élaboré dans un délai de **6 à 8 mois** à partir de la prise de fonctions. Il est construit à moyens constants, en s'appuyant sur l'équipe de direction et la communauté de travail. Le Directeur des services vétérinaires est associé à la démarche. Il définit, en particulier, l'orientation stratégique du service vétérinaire qui s'insère dans le projet.

Centré sur la stratégie et l'action, il doit définir comment gérer les moyens, organiser les activités et les missions et préciser les partenariats à mettre en place.

Le projet, élaboré avec l'équipe de direction est communiqué, pour avis, au Préfet. Il peut être fait appel à une démarche participative associant les services de la DDAF ou de la DRAF. Les partenaires institutionnels tels que la DDASS, la DIREN, la DDE peuvent être consultés.

Après validation par l'Administration Centrale, le projet peut faire l'objet d'une communication aux partenaires institutionnels de la DDAF ou de la DRAF, sous une forme synthétique.

◆ Comité d'Orientation Stratégique

Le projet est présenté au Comité d'Orientation Stratégique pour validation. Le Comité d'Orientation Stratégique est composé des Directeurs d'Administration Centrale, auquel s'associe le Ministère de l'Aménagement du Territoire et de l'Environnement, de l'IGIR et du CGIR concernés et d'un représentant du COPERCI.

Le champ de négociation concerne l'établissement d'objectifs stratégiques, les modalités d'organisation des missions, sans remettre en cause les principes de la globalité des moyens en personnel et de fonctionnement. Au cours de l'échange, une mission spécifique peut, cependant, être confiée, à titre expérimental, à la DDAF ou à la DRAF.

Chaque directeur, autre que le DGA, peut être représenté par un expert désigné à l'avance pour suivre l'action des services déconcentrés.

◆ **Elaboration du plan d'actions – fiche d'engagement**

Après validation du projet stratégique par le COS, le service déconcentré établit un plan d'actions visant la mise en œuvre concrète du projet stratégique. Ce plan comporte le calendrier de mise en œuvre et les modalités de réalisation assorties d'indicateurs de suivi ainsi que d'une fiche d'engagement qui reprend les objectifs prioritaires validés.

La fiche d'engagement sera transmise, pour validation, au Comité d'orientation stratégique et permettra de solliciter des appuis des directions d'administration centrale, sans remettre en cause les enveloppes globalisées de fonctionnement.

Ces documents seront, par ailleurs, transmis à l'IGIR et au CGIR qui en assureront le suivi.

◆ **Régulation - Evaluation**

Des régulations d'étape sont conduites chaque année par l'IGIR et le CGIR pour permettre le réajustement et l'adaptation des objectifs et des actions. Un rapport en est établi conjointement par l'IGIR et le CGIR et transmis au Comité d'Orientations Stratégiques.

A l'issue des 3 à 4 années du plan, le Directeur des Services Déconcentrés procède à une évaluation, basée sur les orientations stratégiques, sur l'action des services et sur l'obtention des résultats attendus. Cette évaluation est soumise au Comité d'Orientations Stratégiques.

◆ **Valorisation**

Une valorisation à fréquence régulière de l'ensemble des projets sera mise en œuvre pour déceler des approches globales, des approches territoriales susceptibles d'orienter l'action des administrations centrales et des services déconcentrés.

◆ **Coordonnateur**

Afin de garantir la cohérence du dispositif et d'en éviter les dérives, le DGA est le coordonnateur, chargé de recueillir les projets stratégiques des services déconcentrés, d'en assurer leur diffusion auprès du Comité d'Orientations Stratégiques, de préparer et d'organiser les réunions du COS, de tenir le secrétariat.

Le DGA est également chargé d'apporter un appui, en tant que de besoin, aux Services Déconcentrés, en concertation avec les services compétents du Ministère, pour l'élaboration et l'évaluation de leur projet stratégique.