



contrat
d'objectifs
et de
performance
2024-2028

—
FranceAgriMer

—
contrat
d'objectifs
et de
performance
2024-2028



Marc FESNEAU



Ministre
de l'Agriculture et
de la Souveraineté
alimentaire



Franck SANDER



Président du conseil
d'administration
de FranceAgriMer



Christine AVELIN



Directrice générale
de FranceAgriMer



Part. **Contexte**



©PascalXicluna/agriculture.gouv.fr

Présentation et rôle de FranceAgriMer

Établissement public administratif placé sous tutelle de l'Etat, FranceAgriMer s'appuie sur environ un millier d'agents, dont un tiers exercent leur activité en région au sein des directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt (DRAAF).

Trait d'union entre les acteurs publics et privés des secteurs agricole, agroalimentaire, de la pêche et de l'aquaculture, FranceAgriMer est un opérateur au savoir-faire reconnu, qui favorise la concertation, la réflexion et l'accompagnement de ces filières. Ses équipes d'experts s'engagent ainsi quotidiennement auprès des bénéficiaires et des usagers du

service public pour les accompagner, avec réactivité et agilité, en recherchant l'amélioration continue pour un service de qualité et innovant.

Les missions de l'Établissement se concentrent essentiellement sur trois grandes activités :

- mettre en œuvre des dispositifs de soutien techniques et/ou financiers, nationaux et/ou européens, et gérer des mesures de régulation des marchés ;
- produire des données économiques, assurer un suivi des marchés, proposer des expertises économiques et techniques, y compris en contribuant à des actions de coopération et de développement des filières à l'international ;
- organiser le dialogue, la concertation et la mise en œuvre

des politiques publiques, en s'appuyant notamment sur une gouvernance intégrant pleinement les acteurs professionnels au sein de 7 conseils spécialisés (CS), 3 commissions transversales inter-filières (CTI), des groupes de travail et des travaux d'études et de suivi des marchés.

FranceAgriMer se caractérise par ces trois « métiers » distincts et complémentaires, ainsi que par sa gouvernance originale, qui assure un lien permanent entre les pouvoirs publics et les représentants des filières agricoles et agroalimentaires.

Enfin, FranceAgriMer assure la gestion d'ensemble du site de l'Arboreal, qui regroupe à Montreuil plusieurs autres établissements publics (Agence de services et de paiement (ASP), Institut national de l'origine et de la qualité (INAO), Office de développement de l'économie agricole d'outre-mer (ODEADOM), etc.).

Bilan du contrat d'objectifs et de performance précédent et principales réalisations récentes

Le contrat d'objectifs et de performance (COP) 2019-2023 comptait 25 objectifs stratégiques et 27 indicateurs de suivi. Un bilan de l'exécution de ce COP a été réalisé lors du conseil d'administration du 15 mars 2023.

En dépit des crises survenues pendant cette période (COVID, guerre en Ukraine), près de 90 % des cibles ont été atteintes ou partiellement atteintes. Certains indicateurs ou cibles sont devenus sans objet pour le suivi de ce COP, comme par exemple le taux d'engagement des crédits du Grand plan d'investissements. En parallèle, 90 % des 83 actions du Projet d'Établissement, volet opérationnel du COP, ont été réalisées ou sont en cours de finalisation.

Parmi les cibles atteintes, peuvent être soulignées :

- la note globale délivrée par la CCCOP au titre des audits annuels de certification, à maintenir au-dessus de 3 : les notes obtenues de 2019 à 2022 se situent entre 3,25 et 3,35 (3,04 en 2018) ;
- une amélioration progressive des délais de paiement avec pour objectif un minimum de 97 % des

paiements réalisés dans les délais : en 2022, 100 % des dossiers ont été payés dans les délais pour 6 dispositifs européens sur 11 ;

- le maintien de la certification ISO 9001 du RNM chaque année, garantissant notamment la conformité des dispositifs réglementaires de recueil de données et une administration exemplaire de ces données ;
- le renforcement des enquêtes et méthodes alimentant l'Observatoire de la Formation des Prix et des Marges enrichissant annuellement la publication du rapport annuel au Parlement ;
- la mise en œuvre d'un suivi des performances de 11 filières à l'international ;

- le développement de mutualisations et de coopérations dans le domaine des fonctions support avec l'INAO, l'ODEADOM et l'Agence Bio, notamment avec la création du groupement comptable, ainsi qu'en termes de formation, d'études et de fonds documentaire.

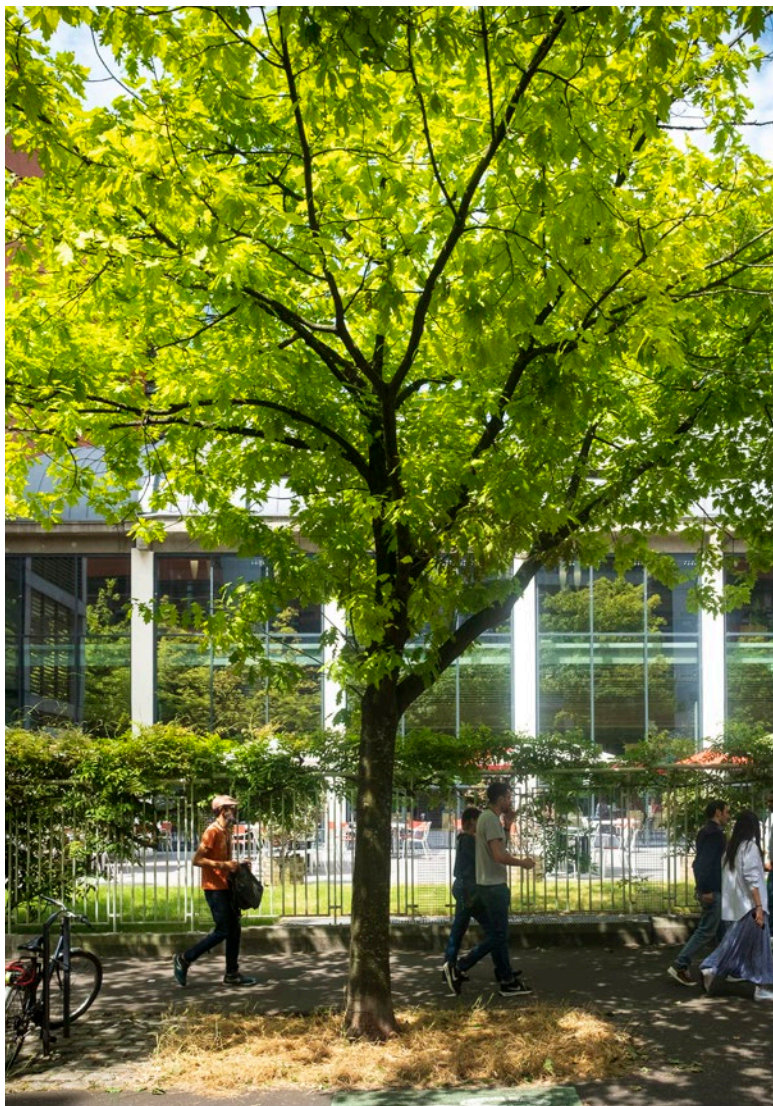
Au-delà des objectifs du COP, FranceAgriMer a su s'adapter aux nombreuses demandes de sa tutelle, liées au contexte de crises inédites. Ainsi, l'Établissement a développé son activité dans le domaine de la gestion des aides, en innovant pour être en capacité de mettre en œuvre de nombreux dispositifs et payer des aides massives dans des délais parfois très contraints (Plan de Relance, Plan « France 2030 », aides résilience Ukraine...).

L'Établissement a par ailleurs poursuivi la gestion de l'aide alimentaire européenne aux plus démunis pour le compte de la Direction générale de la cohésion sociale (DGCS), et s'est adapté en développant de nouveaux savoir-faire et de nouvelles procédures pour gérer dorénavant le FSE+.



©PascalXicluna/agriculture.gouv.fr

Eléments de contexte et nouvelles priorités des pouvoirs publics



©PascalXicluna/agriculture.gouv.fr

L'agriculture, l'agroalimentaire, la pêche et l'aquaculture françaises s'inscrivent dans un cadre mondialisé qui s'intensifie en même temps qu'il se complexifie, au moment où la souveraineté alimentaire est une priorité.

Le contexte dans lequel évoluent les acteurs accompagnés par FranceAgriMer est ainsi marqué par :

- un développement heurté du commerce international alimentaire, synonyme d'opportunités et de coopérations pour les filières françaises, mais aussi de nouvelles concurrences ou des tensions voire des conflits ;
- une compétitivité du secteur agricole, de la pêche et de l'aquaculture français, qui a nettement baissé ces 15 dernières années face à la concurrence internationale et surtout européenne, et qui voit la France se spécialiser à l'export sur un nombre plus restreint de secteurs (vins et spiritueux en premier lieu, céréales et produits laitiers ensuite) ;
- l'adaptation au changement climatique, son atténuation, ainsi que des enjeux de préservation des ressources (eau, sol, biodiversité) devenus incontournables, qui amènent les systèmes d'exploitation, les filières et les territoires à devoir évoluer rapidement ;
- une structuration des filières qui évolue, se traduisant par des modifications dans le partage de la valeur : agrandissement des exploitations agricoles, spécialisation territoriale et décapitalisation dans les filières animales, passage d'un modèle familial à une structuration capitalistique élargie s'agissant de l'aquaculture, émergence de structures sociétales, concentration de la transformation et de la distribution, multiplication des marqueurs et des attributs de « qualité » (labels, scores et plus seulement les signes d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO), influence croissante des marques de distributeurs) ;
- une modification des modes de consommation liée à l'évolution des modes de vie (développement de la restauration hors domicile, individualisation des prises alimentaires et diversification des occasions de consommation, nouveaux goûts et nouvelles attentes (localisme, made in France, empreinte environnementale, etc.), concurrence avec d'autres postes de dépense dans le budget des ménages) ;
- des demandes sociétales vis-à-vis de l'agriculture et de l'alimentation qui n'ont jamais été aussi fortes (exigence environnementale, bien-être animal, origines des produits, rejet par certains d'un modèle d'agriculture « productiviste », etc.) ;
- un appétit toujours plus grand et des promesses toujours plus nombreuses de nouvelles valorisations non alimentaires

(transition énergétique, décarbonation de l'économie, molécules d'intérêt), qui pose aussi la question du nécessaire équilibre emploi-ressource ;

- des crises sanitaires et des aléas climatiques dont la fréquence augmente et qui viennent se surajouter aux grandes perturbations géopolitiques et macroéconomiques.

Enfin, la rémunération souvent insuffisante, et soumise à une forte variabilité, de certains producteurs, mais aussi d'autres maillons en aval, pose le défi de la résilience des exploitations et des filières. Face à ces enjeux, les filières comme les pouvoirs publics ont besoin plus que jamais d'accompagnement, d'outils d'analyses, de compétences et de lieux d'échanges pour des prises de décision éclairées, à la fois à court terme, notamment, pour faire face aux crises, mais également à plus long terme, pour répondre à un certain nombre de défis, en particulier climatiques.

Les politiques publiques évoluent également dans ce nouveau contexte. La nouvelle politique agricole commune et d'autres éléments de politique publique sont à prendre en compte pour le contrat d'objectifs et de performance 2024-2028 de l'Établissement.

a) La nouvelle politique agricole commune (PAC)

FranceAgriMer assure, dans la continuité de l'ancienne PAC, la gestion des dispositifs qui font dorénavant partie des interventions sectorielles ne relevant pas du système intégré de gestion et de contrôle (SIGC) du plan stratégique national (PSN) français, au bénéfice des filières du vin, des fruits et légumes, de l'apiculture, de l'huile d'olive. L'Établissement mettra également en œuvre les nouvelles

interventions sectorielles pour d'autres filières. Au titre de ces interventions, l'activité de l'Établissement sera intégrée au rapport annuel de performance, présenté chaque année à la Commission européenne.

FranceAgriMer continuera par ailleurs à gérer des aides de crise financées par l'Union européenne, par nature épisodiques, les dispositifs d'intervention sur les marchés (stockage, retraits, etc.) ainsi que le programme « Lait et fruits dans les établissements scolaires ».

b) La planification écologique

La planification écologique est une méthode globale, permettant d'agir de façon coordonnée avec l'ensemble des Français, des entreprises et des collectivités. Cette planification a vocation à relever les défis majeurs de la transition écologique et concrétiser les objectifs de la France au niveau international et européen d'atteinte de la neutralité carbone à l'horizon 2050 et dans l'intervalle de réduire de 55 % ses émissions de gaz à effet de serre d'ici 2030. L'agriculture, la pêche, l'aquaculture et l'alimentation font pleinement partie de ce chantier, à la fois pour réduire ses propres émissions, mais également pour contribuer à l'accroissement du puits de carbone et à la décarbonation des autres secteurs économiques.

Afin d'accompagner les secteurs agricole, agroalimentaire, de la pêche et de l'aquaculture dans les transformations nécessaires, FranceAgriMer sera un acteur clé chargé de la mise en œuvre de dispositifs de soutien spécifiques financés par le ministère chargé de l'agriculture au titre de la planification écologique. L'action de FranceAgriMer dans le cadre de la planification bénéficiera aux exploitations agricoles,

aux entreprises de l'aval, aux filières et aux territoires.

c) Autres éléments de politique publique

Comme pour l'agriculture, FranceAgriMer continuera à intervenir au bénéfice des opérateurs des secteurs de la pêche et de l'aquaculture, à travers la nouvelle programmation du Fonds européen pour les affaires maritimes, la pêche et l'aquaculture (FEAMPA), qui succède au Fonds européen pour les affaires maritimes et la pêche (FEAMP). Le rôle de FranceAgriMer dans cette nouvelle programmation est renforcé, l'Établissement devenant l'organisme payeur des mesures dont il a la charge.

L'Établissement a par ailleurs vocation, à travers des budgets financés par le budget de l'Etat, à poursuivre la mise en œuvre des dispositifs d'aides conjoncturelles en faveur des filières en crise.

FranceAgriMer est, de plus, un opérateur participant au financement, porté par le budget de l'Etat, des investissements dans les exploitations agricoles et les entreprises, de la production primaire à l'aval. Les financements orientés vers des projets structurants au bénéfice des filières de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture resteront également indispensables pour appuyer et orienter ces dernières ou prendre le relais de certains dispositifs conjoncturels. Acteur majeur du « Plan de relance » dont les paiements sont en cours, FranceAgriMer assure un rôle important du volet agricole du plan « France 2030 » et, à compter de 2024, de la planification écologique (cf. supra).





Part. **Présentation générale du contrat
d'objectifs et de performance 2024-2028**

Confrontée à de multiples défis de natures très différentes (climatiques et environnementaux, économiques, sanitaires, alimentaires, sociaux ainsi que démographiques) l'agriculture, la pêche et l'aquaculture françaises doivent simultanément s'adapter au changement climatique, contribuer à préserver la biodiversité et à la décarbonation de l'économie et renforcer la sécurité et la souveraineté alimentaires de notre pays. Depuis sa création en 2009, FranceAgriMer a concouru à ces objectifs et démontré son efficacité dans la mise en œuvre des politiques publiques, en particulier à l'occasion des dernières crises d'ampleur qui se sont succédées. Remplir les missions assignées par sa tutelle et répondre aux attentes des filières reste l'objectif principal de l'établissement, ceci dans la continuité du COP 2019-2023

dont les enseignements permettront à FranceAgriMer de s'inscrire dans une démarche de progrès afin de :

- consolider sa position d'organisme payeur européen agréé exemplaire ;
- se montrer réactif, agile et innovant pour instruire et payer des dossiers d'aides ou délivrer des certifications ;
- produire des données et des expertises de qualité permettant d'améliorer la transparence et la connaissance des marchés des produits de l'agriculture, de la pêche et de l'aquaculture ;
- assurer une concertation efficace avec les territoires et la tutelle pour améliorer le service rendu aux usagers ;
- renforcer la performance des dispositifs, et poursuivre la modernisation de l'organisation interne et l'optimisation

de l'utilisation des moyens (budgétaires, SI, ressources humaines, politique achats).

Les travaux sur le COP 2024-2028, conduits dans le cadre d'une démarche participative, en associant les équipes de FranceAgriMer et les membres du conseil d'orientation permanent, ont permis de définir 5 axes stratégiques :

- être un opérateur exemplaire de l'Etat et renforcer la qualité du service rendu aux bénéficiaires/usagers ;
- assurer une expertise indépendante capable de répondre aux besoins des filières et d'explorer les enjeux auxquels elles doivent se confronter ;
- consolider et valoriser le rôle de FranceAgriMer dans le domaine des actions internationales (export et coopération) ;
- structurer une concertation élargie entre l'Établissement, les professionnels, et les pouvoirs publics ;
- renforcer l'efficacité en optimisant les moyens de fonctionnement et les ressources humaines.

Les priorités définies au sein de ces axes visent à renforcer le rôle de FranceAgriMer comme l'opérateur « trait d'union » entre les différents acteurs du monde agricole et agro-alimentaire (pouvoirs publics, filières, instituts techniques, organismes de recherches, etc.), y compris sur le volet international.

Ces priorités devront s'inscrire dans le respect des cadrages budgétaires en crédits et en emplois. En cohérence avec le dialogue de gestion conduit annuellement avec le ministère en charge de l'agriculture et le ministère chargé des pêches et de l'aquaculture, un document de suivi des objectifs et des résultats prévus au titre de ce contrat sera présenté chaque année par la directrice générale de FranceAgriMer à l'organe délibérant lors du vote du budget initial. Il s'appuiera sur les indicateurs listés en annexe du présent document.

Pour assurer la mise en œuvre du contrat d'objectifs et de performance et l'atteinte des objectifs assignés sur les cinq exercices à venir, l'Établissement se dotera d'un Projet d'Établissement et définira plus précisément la déclinaison concrète (plan d'actions détaillé, pilotes des actions, échéances et moyens associés) des objectifs stratégiques détaillés ci-après.



© Pascal Xicluna/agriculture.gouv.fr



Part. **LES OBJECTIFS
PAR AXE STRATEGIQUE**

Axe 1

ÊTRE UN OPÉRATEUR EXEMPLAIRE DE L'ÉTAT ET RENFORCER LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX BÉNÉFICIAIRES/USAGERS

FranceAgriMer est un organisme payeur reconnu par les pouvoirs publics, les collectivités territoriales et les professionnels du secteur agricole, agroalimentaire, de la pêche et de l'aquaculture, tant pour la gestion des aides européennes que nationales. Il doit s'adapter à la diversité des activités confiées par de nombreux donneurs d'ordre et des cadres de gestion multiples et évolutifs.

FranceAgriMer est également organisme officiel en charge de mécanismes de régulation non financiers, dont l'utilité est reconnue par les secteurs économiques qui en bénéficient.

OBJECTIF 1 : METTRE EN ŒUVRE LES DISPOSITIFS DE LA NOUVELLE PAC, DU FEAMPA ET DU FSE+

L'Établissement doit adapter ses modalités d'intervention au regard du nouveau cadre européen de la politique agricole commune (PAC), de la politique commune de la pêche et de l'aquaculture (PCP), du fonds européen pour les affaires maritimes, la pêche et l'aquaculture (FEAMPA) et du fonds social européen (FSE+), qui ont évolué en 2022.

1.1.1 : les dispositifs en faveur des secteurs agricole et agroalimentaire

Dans le cadre de ses activités de soutien aux filières agricoles et agroalimentaires et du programme stratégique national (PSN), l'Établissement mettra en œuvre, dans le prolongement de la programmation précédente, les interventions sectorielles qui lui ont été confiées par le ministère chargé de l'agriculture, que ce soit pour le secteur vitivinicole, le secteur des fruits et légumes, celui de l'apiculture ou de l'huile d'olive. Il définira, en concertation avec le ministère chargé de l'agriculture, les conditions de mise en œuvre de nouveaux programmes opérationnels pour une liste de filières agricoles sélectionnée par ce ministère et en assurera la gestion, en mobilisant les moyens nécessaires qui lui sont alloués à cet effet.

Hors PSN, l'Établissement portera une attention particulière au financement du programme « Lait et fruits dans les établissements scolaires » et s'assurera de sa capacité à mobiliser toutes les mesures d'intervention prévues par le droit de l'Union européenne, dès lors qu'elles seront actives.

L'Établissement mettra en œuvre les moyens nécessaires pour maintenir chaque année un bon niveau de notation de son agrément en qualité d'organisme payeur des aides de la PAC.

A cette fin, il définira et mettra en œuvre, en coordination avec les autres organismes payeurs, sous l'autorité de l'ASP, les outils et les procédures permettant l'élaboration du rapport annuel de performance, conformément au cadre défini par la réglementation européenne. Les taux de contrôles sur place, qui pour certains dispositifs étaient de 100 % sous la précédente programmation de la PAC, pourront progressivement être diminués, au regard d'analyses de risque.

1.1.2 : les dispositifs financés au titre de la planification écologique

FranceAgriMer sera chargé de plusieurs mesures financées par le ministère en charge de l'agriculture dans le cadre de la planification écologique. Pour le déploiement et le suivi de ces mesures, le ministère en charge de l'agriculture mettra en place un cadre de gestion et, selon les mesures, une comitologie spécifique, qui impliqueront un suivi technique et financier adaptés de la part de FranceAgriMer.

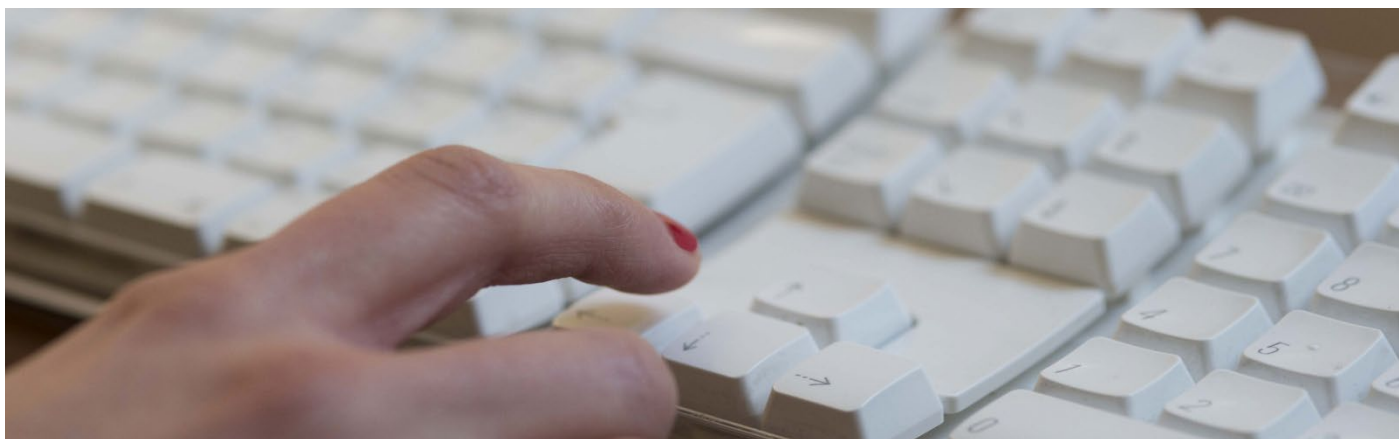
1.1.3 : les dispositifs en faveur de la pêche et de l'aquaculture

Dans le cadre de ses activités de soutien aux filières de la pêche maritime et de l'aquaculture, l'Établissement demeurera organisme intermédiaire pour la gestion de certaines mesures du Fonds européen pour les affaires maritimes, la pêche et l'aquaculture (FEAMPA).

Son périmètre d'intervention s'élargira dès 2024 pour payer les dossiers dont il assure l'instruction, ainsi que les aides instruites par les collectivités de Saint Martin et de Mayotte.

1.1.4 : les dispositifs en faveur des plus démunis

La direction générale de la cohésion sociale (DGCS), autorité de gestion du programme national « Soutien



© CheickSaidou/agriculture.gouv.fr

Européen à l'Aide Alimentaire » du FSE+, finance les dépenses de personnel et de fonctionnement de FranceAgriMer dédiées à la gestion de ce programme. Dans ce cadre, une subvention pour charges de service public est allouée par la DGCS, sur les crédits du programme budgétaire 304, à FranceAgriMer.

Au titre du FSE+, et dans la continuité du FEAD, l'Établissement pérennisera son organisation afin d'assurer, de manière fonctionnellement séparée et optimisée l'achat de denrées en qualité de bénéficiaire de la mesure d'une part, et le rôle d'organisme intermédiaire d'autre part, chargé du paiement d'aides au transport pour les organisations caritatives et du contrôle de ces dépenses.

L'Établissement apportera une attention particulière à cette activité compte tenu des enjeux majeurs qui y sont associés, tant en termes d'équilibre financier (financement par des emprunts contractés auprès de l'AFT à rembourser sur la base de versements UE dont le montant est régulièrement inférieur au montant emprunté en raison des corrections financières), qu'en termes d'image sur ce programme emblématique éloigné des missions agricoles de l'Établissement.

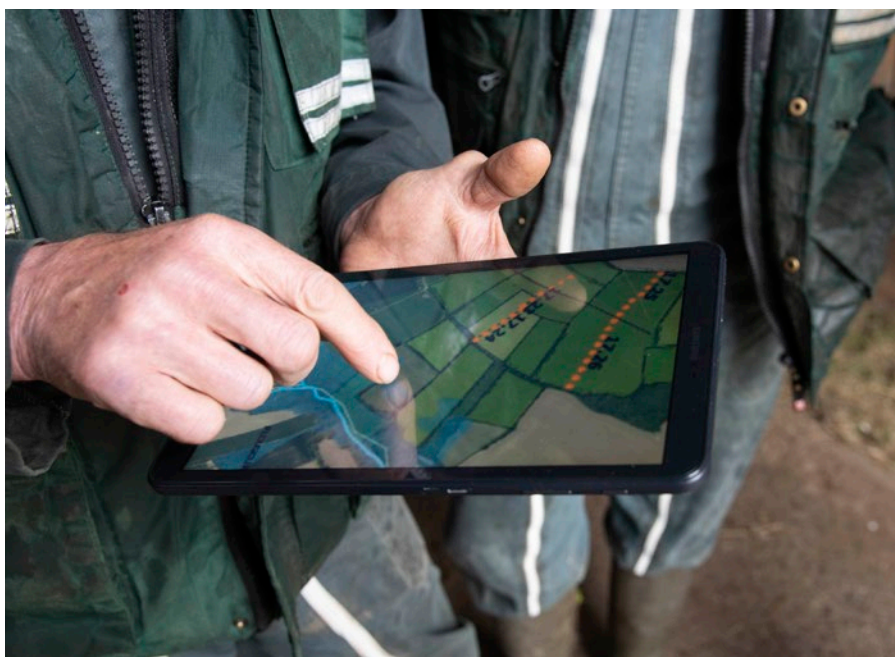
FranceAgriMer rendra compte à la DGCS de l'emploi des effectifs et des quotités de travail des agents prévus dans le cadre de la subvention pour charges de service public (notamment lorsque cela concerne des agents de FranceAgriMer dédiés à des missions différentes). L'Établissement alertera, le cas échéant, la DGCS d'un besoin de mobiliser des ressources supplémentaires, en raison d'un accroissement d'activité.

1.1.5 : les contrôles ex post de la PAC 2023-2027

Dans le cadre de la programmation de la PAC 2023-2027, FranceAgriMer sera en charge de la coordination et de la réalisation des contrôles ex-post prévus par la réglementation, qui étaient jusqu'alors réalisés par la mission de contrôle de la régularité des opérations dans le secteur agricole du CGEFI et par la DGDDI.

A ce titre, FranceAgriMer mettra en place une organisation permettant la réalisation de ces contrôles apportant les garanties d'indépendance par rapport aux services instructeurs et de contrôle, conformément au règlement UE n°2021/2116 relatif au financement, à la gestion et au suivi de la politique agricole commune.

Pour assurer cette mission, l'Établissement bénéficiera d'une augmentation de son plafond d'emplois. Une convention sera par ailleurs conclue avec l'ODEADOM pour la réalisation des contrôles ex-post concernant le programme POSEI.



© XavierRemongin/agriculture.gouv.fr

OBJECTIF 2 : POURSUIVRE L'OPTIMISATION DE LA GESTION DES DISPOSITIFS CONFIÉS À L'ÉTABLISSEMENT ET CONSERVER LES COMPÉTENCES SUR LES DISPOSITIFS EN VEILLE

FranceAgriMer s'inscrira, pour l'ensemble des actions relevant de son domaine de compétence, dans une démarche d'optimisation de la gestion des dispositifs qu'il met en œuvre.

Outre la déclinaison opérationnelle des interventions financières qui lui sont confiées, l'Établissement cherchera à consolider son action en matière d'interventions non financières. Ces modalités sont, en effet, essentielles pour les secteurs qui en bénéficient car elles participent à la régulation des filières concernées.

La mise en œuvre des fonds de garantie des transactions amont-aval pour les secteurs des céréales et de la pêche feront l'objet d'une attention particulière pour maintenir un haut degré d'exigence dans la qualité d'instruction des demandes de garanties.

Dans le domaine des bois et plants de vigne, l'Établissement visera, en tant qu'autorité compétente, à délivrer, avec le soutien des services du ministère chargé de l'agriculture, les passeports phytosanitaires pour le matériel de multiplication de la vigne avant le 15 novembre, chaque année. L'intervention de l'Établissement dans le domaine de la certification des matériels de multiplication devra par ailleurs s'adapter aux évolutions réglementaires et aux moyens de contrôle.

Dans le cadre de son activité de contrôle en matière de pesée, de classement et de marquage des carcasses (PCM), l'Établissement maintiendra son activité en s'assurant d'optimiser son organisation.

Pour l'ensemble de ces dispositifs, FranceAgriMer visera à conserver une bonne expertise interne, à travers la mise en œuvre de plans d'accompagnement des personnels. Une externalisation de certaines tâches liées à ces dispositifs, pilotés étroitement par les équipes de FranceAgriMer, pourra cependant être engagée.



© EdNurg/AdobeStock.com

OBJECTIF 3 : MOBILISER TOUTES LES COMPÉTENCES POUR LA CONCEPTION ET LA MISE EN ŒUVRE DES DISPOSITIFS CONFIÉS À L'ÉTABLISSEMENT

Pour la conception et la mise en œuvre des dispositifs qui lui sont confiés, FranceAgriMer s'attachera à mobiliser l'ensemble des acteurs et compétences nécessaires.

L'Établissement maintiendra ainsi un haut degré de concertation avec les administrations de tutelles, tant au moment de la conception des dispositifs, qu'à celui de leur mise en œuvre. Celles-ci veilleront à fixer le cas échéant, dans le but de s'assurer de l'efficacité des actions de l'Établissement, les priorités des dispositifs à mettre en œuvre et à faciliter leur déploiement.

Dans le cadre des dispositifs financiers, et pour tous les dispositifs nouveaux qui seront mis en place, l'Établissement sera force de proposition dès leur conception, afin d'être en mesure d'instruire, de contrôler et de payer. Pour sa part, la tutelle associera l'Établissement à la conception des nouveaux dispositifs, y compris ceux gérés en compte de tiers, et fixera, en concertation avec lui, le calendrier de déploiement tenant compte des moyens, financiers et humains, alloués à l'Établissement. Le cas échéant, des frais de gestion, prélevés sur les budgets d'intervention, pourront être alloués à l'Établissement dans les conditions définies dans un accord-cadre entre FranceAgriMer et sa tutelle.

Vis-à-vis des usagers de ces dispositifs, l'Établissement veillera à prendre en compte leurs attentes en s'assurant de leur participation, ou par l'intermédiaire de leurs représentants, lors de la définition des dispositifs qui leur sont destinés. Cette participation des usagers sera également recherchée dans le cadre de création ou d'évolution des téléservices, afin d'assurer une ergonomie de qualité.

L'Établissement veillera également à maintenir une forte synergie entre ses différents services, pour garantir que les dispositifs qu'ils gèrent répondent à un haut niveau de sécurité juridique et financière, et qu'ils disposent d'outils informatiques fiables pour leur mise en œuvre tant à travers les téléservices destinés aux usagers que les outils d'instruction et de paiement.

L'Établissement cherchera enfin à mutualiser les bonnes pratiques avec les autres organismes payeurs de l'Union européenne et les autres établissements sous tutelle du ministère chargé de l'agriculture. Il renforcera, en particulier, sa coopération avec l'ASP pour sécuriser l'échange et la qualité des données pour la production des rapports annuels de performance de la PAC 2023-2027.

OBJECTIF 4 : AMÉLIORER LA QUALITÉ DU SERVICE RENDU AUX USAGERS

Si, en matière d'intervention, la priorité de l'Établissement doit demeurer le traitement des demandes des usagers dans un délai raisonnable et dans des conditions de sécurité juridique optimale en préservant les intérêts financiers de l'Etat et de l'Union européenne, il est également important de pouvoir apporter une attention accrue à la perception du service rendu auprès de ces mêmes usagers.

L'amélioration de la relation avec l'utilisateur passe, sur un plan juridique, par la mise en œuvre du droit à l'erreur prévu par le droit national mais aussi par celui introduit, dans le cadre de la nouvelle PAC, par le droit européen. L'Établissement veillera à mettre en œuvre ce nouveau droit pour l'utilisateur, en lien avec le ministère en charge de l'agriculture et les autres opérateurs concernés, afin d'assurer une cohérence d'ensemble.

Un autre vecteur d'amélioration de la relation avec l'utilisateur est celui d'une meilleure connaissance des dispositifs mis en œuvre. L'ouverture de nouveaux dispositifs devra ainsi faire l'objet d'une action de communication de l'Établissement, que ce soit par le biais d'outils de communication globaux

(réseaux sociaux, lettres d'informations...) ou d'actions de communication spécifiques aux potentiels bénéficiaires des mesures, lorsque cela s'y prête, par le biais de webinaires par exemple.

L'Établissement cherchera, par ailleurs, à développer des outils de rapportage, d'évaluation et de retours d'expérience sur les dispositifs mis en œuvre dont il assurera la diffusion aux administrations de tutelle et auprès des instances de concertation internes associant les organisations professionnelles (conseil d'administration, conseil d'orientation, commissions thématiques interfilières ou conseils spécialisés).

L'Établissement veillera enfin à permettre aux usagers de pouvoir donner leur avis sur leur expérience d'usage des téléservices, en vue d'une amélioration continue des parcours utilisateurs.



© Deemerwha studio /AdobeStock.com

Axe 2

FRANCEAGRIMER, UNE EXPERTISE INDÉPENDANTE CAPABLE DE RÉPONDRE AUX BESOINS DES FILIÈRES ET D'EXPLORER LES ENJEUX AUXQUELS ELLES DOIVENT SE CONFRONTER

La période du précédent COP, 2019-2023, a été marquée par des crises d'une nature ou d'une portée inédite qui ont fortement impacté l'économie des filières agricoles. Dans ce contexte incertain, l'Établissement a été très sollicité pour suivre et documenter, parfois au jour le jour, l'évolution des marchés, explorer divers impacts, etc. Ces crises ont mis en avant le besoin d'une expertise solide, d'une réactivité éprouvée et de données fiables, déjà collectées et opérationnelles.

Si ces crises - sanitaires, géopolitiques puis macro-économiques, climatiques - n'étaient pas à proprement parler prévisibles, elles sont le reflet d'évolutions structurelles et structurantes autant externes (changements climatiques, mondialisation, comportements des consommateurs, etc.) qu'internes (fragilités ou résilience des chaînes de production et d'approvisionnement en France, etc.), dont les effets pouvaient être explorés ex ante.

Analyses en réaction aux crises et analyses structurelles des changements à l'œuvre ou à venir doivent ainsi être menées de front, sans prioriser l'une sur l'autre mais en s'appuyant sur des compétences et ressources distinctes à même de produire l'expertise attendue.

Ce COP a vocation à souligner l'importance de l'expertise de FranceAgriMer au service des filières et des pouvoirs publics, qui, pour être réellement éclairante et de qualité, doit être produite avec indépendance et neutralité, conditions nécessaires pour apporter la confiance et contribuer au débat public.

Enfin, si l'objet d'études de l'Établissement demeure, conformément au Code rural et de la pêche maritime, celui des marchés et plus largement des dimensions économiques des filières, les sources d'évolution des marchés agricoles, de la pêche ou de l'aquaculture sont de plus en plus à rechercher dans des dimensions externes aux filières concernées : tendances générales de consommation et attentes sociétales, transition énergétique, changements climatiques, affichages environnementaux, problématiques sanitaires, bien-être animal, dimensions géopolitiques. L'évolution économique des filières comme leur capacité à réussir toutes ces transitions nécessite d'appréhender ces différentes dimensions, dépassant largement le champ de compétences de l'Établissement, mais renvoyant à des compétences déjà présentes dans d'autres structures publiques (Ademe, Anses, Ifremer, etc.) et qu'il serait peu efficient de chercher à internaliser.

OBJECTIF 1: ANALYSER ET FAIRE PARTAGER AUX ACTEURS PUBLICS ET PRIVÉS DES FILIÈRES LES DÉFIS STRUCTURANTS QUI LES CONCERNENT ET AIDER À LA FORMULATION DES RÉPONSES ADAPTÉES À CES DÉFIS

2.1.1 : conforter la réactivité nécessaire à l'analyse des évolutions conjoncturelles et l'objectivation des crises

L'analyse conjoncturelle sera confortée, en s'adaptant aux particularités (rythmes, problématiques spécifiques, etc.) des différentes filières. Afin de gagner en efficacité, l'Établissement pourra s'appuyer sur les instituts techniques, tout en conservant une capacité d'analyse autonome.

Cette analyse conjoncturelle sera partagée et discutée au sein des conseils spécialisés et des comités thématiques inter-filières et diffusée largement au bénéfice de l'ensemble des acteurs concernés.

De manière plus transversale, l'Établissement s'attachera à mieux qualifier la notion de crise de marché, à objectiver les situations qui en relèvent et à améliorer l'intervention publique correspondante.

2.1.2 : en s'appuyant sur les compétences adéquates, développer un rôle de vigie sur les enjeux pouvant impacter l'économie des filières.

L'Établissement contribuera et favorisera à son niveau la nécessaire coordination avec les autres structures du champ du ministère en charge de l'agriculture et du ministère chargé de la pêche et de l'aquaculture produisant des analyses sur ces sujets (SSP, CGAAER, autres

établissements publics). En particulier, la coordination des activités « études » des autres opérateurs du ministère acteurs des filières (INAO, Agence Bio, ODEADOM), largement renforcée dans le dernier COP, sera poursuivie.

Avec l'appui de la tutelle, FranceAgriMer cherchera également à renforcer ses interactions avec les autres établissements publics compétents sur des sujets d'intérêt pour les filières (Ademe, Ifremer, Anses), en nouant si nécessaire des conventions (échanges de données, partage d'expertise, études conjointes, etc.).

Les liens avec le monde académique et INRAe en particulier, ainsi que les réseaux mixtes technologiques associant ITA et acteurs de la recherche sur les sujets d'économie des filières, seront aussi renforcés pour contribuer d'une part aux nécessaires traductions des problématiques de filières en « questions à la recherche » et en contribuant d'autre part à faire connaître aux acteurs des filières les connaissances acquises.

Ainsi, en s'appuyant sur ses compétences internes et des partenariats externes, l'Établissement devra renforcer sa capacité de veille et d'analyse à caractère exploratoire sur les évolutions en germe et les défis que devront appréhender demain les filières. Les dimensions à aborder sont nombreuses : l'Établissement devra donc proposer une approche progressive et pragmatique en formulant des priorités de travail qui devront être débattues en conseil d'orientation. A ce titre, la collaboration avec INRAe, l'Ademe et l'IGN sur la consolidation des connaissances relatives à la disponibilité et l'utilisation de la biomasse sera renforcée, avec l'appui du ministère chargé de l'agriculture.

FranceAgriMer s'assurera de la bonne diffusion aux publics cibles (ministères, opérateur d'une filière donnée, grand public) pour chacune de ces productions.

2.1.3 : se positionner en appui aux réflexions stratégiques des filières et d'évolution de politiques publiques

Sans se substituer aux interprofessions dont le rôle stratégique a été confirmé par les lois Egalim, FranceAgriMer apportera son concours aux pouvoirs publics comme aux interprofessions à plusieurs titres :

- en déployant une logique d'évaluation « service » des politiques publiques avec des évaluations répondant aux exigences réglementaires (passages obligés, logiques de justification a posteriori et preuves de régularité) mais également davantage tournées vers l'amélioration continue de l'action et la robustesse des livrables ;
- en développant en propre ou en partenariat une capacité dans l'analyse multicritères et l'analyse d'impacts des politiques publiques ;
- en assurant un rôle d'intégrateur et de concentrateur d'informations utiles aux filières ;
- en favorisant les réflexions collectives des filières et l'orientation de long terme des politiques publiques par la mobilisation des compétences en prospective de l'Établissement ;

- en contribuant à partager les problématiques d'une filière à une autre (rôle « passerelle ») ;
- en réalisant des études ou en exploitant des séries longues produites ou à disposition de l'Établissement.

2.1.4 : aider les filières à identifier les nouvelles perspectives de création de valeur alimentaire comme non alimentaire et les leviers pour gagner en compétitivité

Au titre des enjeux d'avenir, l'Établissement devra aider les acteurs des filières à mieux cerner l'évolution des débouchés créateurs de valeur et notamment analyser :

- les évolutions des comportements de consommation avec un focus sur la consommation hors domicile,
- les évolutions des logiques de différenciation publiques (SIQO, écolabel public pêche durable) et privées (scores, gammes commerciales, labels),
- les évolutions en matière de débouché export comme de concurrence sur les marchés domestiques, et plus largement les enjeux de compétitivité,
- les perspectives actuelles et futures de valorisations agricoles non alimentaires, les perspectives économiques liées aux marchés énergétiques et au bas-carbone.

2.1.5 : analyser les dynamiques de prix, de coûts et de partage de la valeur dans les filières

Sur la période du contrat d'objectifs et de performance 2024-2028, FranceAgriMer confortera l'Observatoire de la Formation des Prix et des Marges (OFPM) dans les filières déjà suivies et dans les nouvelles missions que lui a confiées la loi (recensement des indicateurs interprofessionnels), favorisera l'amélioration des estimations produites en lien avec les producteurs de données et la sphère académique et explorera de nouvelles approches analytiques (analyses des séries temporelles longues, comparaisons européennes). L'Établissement contribuera à améliorer l'accessibilité des productions et proposera au comité de pilotage un programme de travail dont la priorité restera la production du rapport au parlement prévu par la loi.

OBJECTIF 2 : DEVENIR UN FOURNISSEUR DE DONNÉES ET D'INFORMATIONS ÉCONOMIQUES DE RÉFÉRENCE EN LIEN AVEC LES AUTRES SERVICES PRODUCTEURS

L'accent sera mis sur la consolidation des productions de données et/ou d'informations, l'amélioration continue et l'accessibilité de ces productions en focalisant celles-ci sur le cœur de métier de FranceAgriMer, la donnée économique.

Les processus de production seront analysés à cette aune et le conseil d'orientation permanent sera consulté sur la nécessaire priorisation. Les moyens de l'Établissement seront d'abord orientés vers la production de données en propre ou la participation, équilibrée, à des outils mutualisés lorsque l'économie des filières métropolitaines n'est qu'un des aspects d'un jeu de donnée considéré et que la mutualisation ou le partenariat permet une réelle plus-value.

Enfin, l'articulation avec les données produites par d'autres services publics (SSP pour la production agricole, pêche, aquacole ou les pratiques agronomiques par ex ; Ademe pour les impacts environnementaux, Ifremer pour les données sur les ressources halieutiques ; etc.) seront clarifiées pour favoriser des analyses plus complètes sans faire de doublons.

A ce titre, et au vu des recommandations du CGAEER, l'Établissement accompagnera la mise en œuvre du nouvel Observatoire de l'économie des pêches et de l'aquaculture, dont le but sera d'accompagner les pouvoirs publics dans la prise de décisions et d'aider les professionnels à comprendre leur environnement et les évolutions qui le structurent.

2.2.1 : renforcer la qualité des données produites, assurer la régularité des productions et de la mise à disposition et l'indépendance des publications.

Afin de sécuriser les processus et améliorer l'accès,

FranceAgriMer assurera l'amélioration continue des dispositifs de collecte, de traitement et de diffusion des données, le renforcement du contrôle interne métier « qualité de la donnée », la formalisation de règles garantissant l'indépendance dans la collecte et la diffusion des données qualifiées, gage de confiance dans l'Établissement et l'amélioration de l'accès à la donnée et aux travaux de l'Établissement en général.

Ceci permettra d'élaborer un cadre de gestion de la donnée (« data management »), par la mise en place de règles, de pratiques, d'architectures et de procédures visant à gérer efficacement les données, de leur collecte jusqu'à leur mise à disposition, en s'assurant qu'elles restent toujours fiables.

FranceAgriMer veillera à informer régulièrement les utilisateurs des évolutions de son système d'information (ex : changements de séries, modifications des outils d'extraction, etc.), dans une logique d'anticipation des impacts.

L'élaboration d'une politique de diffusion pour l'ensemble de la direction permettra de mettre en valeur les données et autres productions de la direction, à la bonne échelle et avec le niveau de précision le plus pertinent.

2.2.2 : contribuer à un dispositif expérimental de suivi des marchés du bois

La filière forêt-bois est touchée par la multiplication de crises sanitaires liées au changement climatique et par les effets liés à l'exportation de grumes vers des pays tiers, qui perturbent fortement le marché du bois au niveau national. La contractualisation entre les différents acteurs de la filière



©PascalXicluna/agriculture.gouv.fr

devient incontournable, nécessitant de pouvoir mettre à disposition des acteurs des éléments factuels sur l'évolution des marchés.

Le savoir-faire de FranceAgriMer en matière de suivi des marchés pourra ainsi bénéficier au secteur forêt-bois, dans un premier temps dans un cadre expérimental initié par le ministère en charge de l'agriculture, associant notamment le CGGAER et l'ONF, avant d'envisager si besoin une extension de compétence par la voie législative.

2.2.3 : organiser et planifier la production statistique en assurant la soutenabilité du programme statistique et du programme annuel du réseau des nouvelles des marchés (RNM)

Cette amélioration de la qualité de la donnée produite s'accompagnera d'une nécessaire priorisation dans les multiples collectes pour lesquelles FranceAgriMer est sollicité.

Afin d'assurer conjointement régularité et adaptation aux besoins qui évoluent et aux moyens, l'Établissement élaborera, formalisera et mettra en discussion devant le conseil d'orientation permanent un « programme statistique annuel » comme le demande l'Autorité de la statistique publique.

A l'occasion de la formalisation de ce programme annuel, l'Établissement devra centraliser, expertiser et formuler des propositions (modalités et moyens affectés) pour toute demande nouvelle (évolution ou création de séries nouvelles), dès lors qu'elle rentre dans le champ de compétence de l'Établissement et est formulée par une Interprofession (ou assimilée), pour les demandes professionnelles, ou par la sphère publique via le ministère de tutelle.

A ce titre, les évolutions réglementaires conduisant à étendre

ou modifier les données collectées par FranceAgriMer (par exemple la télédéclaration étendue à la pêche à pied professionnelle dans le règlement contrôle) seront partagées et préparées le plus en amont possible entre l'administration compétente et l'Établissement.

Dans le cadre de ce programme statistique comme du programme de travail annuel du Réseau des nouvelles des marchés, en cas de tension moyens/missions, l'Établissement proposera des arbitrages au ministère de tutelle visant à assurer la soutenabilité du programme concerné (intégrant le nécessaire maintien de la qualité des productions) et des missions conduites.

2.2.4 : renforcer les liens avec la statistique publique (Insee, service de la statistique et de la prospective), notamment sur le partage de données et des méthodes statistiques

Les rapprochements et recherches de synergie opérés ces dernières années avec la statistique publique seront poursuivis et renforcés tout en conservant la gouvernance singulière de FranceAgriMer avec un programme statistique ayant d'abord pour vocation de répondre aux besoins spécifiques des filières.

Cette action passera par le renforcement des liens avec le SSP et des collaborations avec l'Insee, un rapprochement de la statistique publique sur les questions méthodologiques pour les enquêtes et leur valorisation et la poursuite de la démarche de qualification des données de l'Établissement par l'Autorité de la Statistiques Publiques en explorant à l'horizon de la fin du COP, la possibilité et la pertinence de labéliser certaines séries relevant d'obligations réglementaires.

De façon générale, le SSP pourra appuyer l'Établissement dans ces chantiers et sur les questions statistiques les plus pointues.

OBJECTIF 3 : ORGANISER LE PROGRAMME D'ÉTUDES SELON CES DIFFÉRENTES FINALITÉS

Le programme d'informations et d'études économiques tel qu'élaboré lors du précédent COP a permis d'organiser l'ensemble de la production de l'Établissement en un seul document. Cependant, afin de tenir compte d'une part de l'élaboration d'un programme dédié à la production statistique (production de données) et d'autre part la nécessité de clarifier, au sein des études, celles relevant de logiques différentes, ce document cadre annuel sera refondu en distinguant trois volets :

- achats ou production (externalisée) de références récurrentes (observatoires économiques, données de consommation, veilles concurrentielles, conventions Cere'obs) ;
- études à caractère exploratoire, partenariats ponctuels proposés par l'Établissement (éventuellement après échange d'intérêt partagé avec les interprofessions ou d'autres partenaires) et répondant à un besoin porté par l'Établissement et correspondant aux enjeux prioritaires identifiés par les parties prenantes ;
- subventions pour l'accompagnement ponctuel d'études stratégiques pour les filières (solicitation d'une interprofession ou structure proche lorsqu'il n'y a pas d'interprofession reconnue).

Le premier ensemble (références régulières) sera dimensionné en lien avec le programme statistique. Le montant associé devra être plafonné afin de laisser la capacité de déployer aussi le second (études exploratoires et ponctuelles).

Le deuxième ensemble (études exploratoires et ponctuelles) devra être doté d'un niveau minimal de moyens de sorte que la capacité d'analyse de l'Établissement reste suffisante pour investiguer de nouveaux champs (éviter les effets cliquets systématiques).

Le troisième ensemble, d'un montant nécessairement contraint eu égard aux besoins inhérents aux deux premiers permettra cependant, chaque année, d'accompagner un nombre restreint de projets d'initiative interprofessionnelle, en cofinancement.

Le conseil d'orientation permanent verra son rôle renforcé dans la discussion autour de ce programme d'études notamment quant à l'équilibre respectif entre les trois ensembles mentionnés ci-dessus, avec une priorité donnée aux études intéressant plusieurs filières.

Axe 3

CONSOLIDER ET VALORISER LE RÔLE DE FRANCEAGRIMER DANS LE DOMAINE DES ACTIONS INTERNATIONALES (EXPORT ET COOPÉRATION)

La mission de dialogue de FranceAgriMer avec les filières agricoles comporte une composante internationale, qui s'inscrit dans le plan stratégique du ministère en charge de l'agriculture pour le développement des exportations et de l'internationalisation des entreprises. Dans ce cadre, l'Établissement a pour objectif de renforcer le positionnement des filières agricoles françaises sur les marchés étrangers et de valoriser leurs savoir-faire.

La commission thématique inter-filières « internationale », créée en 2019 et réunissant interprofessions, administrations, régions et opérateurs à l'export, a pleinement joué ces dernières années son rôle de lieu d'échanges, de concertation et d'analyse au service des filières agricoles et agroalimentaires françaises, avec pour principal objectif de renforcer leur positionnement au plan international. Elle s'est dotée chaque année d'une feuille de route visant à proposer aux pouvoirs publics et aux filières des orientations partagées et des actions coordonnées sur des thématiques ou des pays ciblés, en lien étroit avec la conjoncture.

Les activités du GIP ADECIA, qui pilotait pour le compte du ministère en charge de l'agriculture les actions de coopération institutionnelle (jumelages européens, projets d'assistance technique...) ont également été transférées à FranceAgriMer en 2019, avec pour objectif de poursuivre et de renforcer la coopération institutionnelle portée par le ministère et d'identifier et de mettre en place des projets d'intérêt pour les filières françaises.

Les filières françaises agricoles et agroalimentaires ont su au cours de la crise sanitaire s'organiser pour assurer un approvisionnement continu et fournir des produits de qualité, en combinant à la fois l'excellence opérationnelle, sanitaire et sociale. Au sortir de cette crise, la nette reprise en valeur des exportations françaises de produits agricoles et agroalimentaires n'a cependant pas remis en question l'analyse réalisée par FranceAgriMer sur la compétitivité des filières, et le constat de l'érosion préoccupante de leurs parts de marché sur le marché national comme à l'export.

OBJECTIF 1: CONTRIBUER AU RENFORCEMENT DES COMPÉTENCES DES PROFESSIONNELS À L'EXPORT

Les réglementations à l'importation des pays-tiers, en particulier les exigences sanitaires et phytosanitaires, sont souvent perçues par les entreprises comme un frein aux exportations. Les réglementations sont souvent complexes ou ont tendance à se complexifier. En outre, l'apparition de foyers de maladies animales ou végétales et de nouveaux risques pour la santé peut perturber les flux commerciaux.

Plusieurs pays tiers mettent également en place de nouveaux outils informatiques spécifiques que les établissements français doivent maîtriser. La France elle-même rénove ses outils notamment avec la mise en œuvre d'Expadon2, comme l'Union européenne avec son outil de certification Traces NT étendu aux échanges avec le Royaume-Uni post Brexit.

Les exigences des pays-tiers nécessitent une connaissance et une attention particulières, ainsi qu'une communication et un niveau d'information et de formation approprié, aussi bien à destination des opérateurs que des services officiels chargés de contrôler leurs mises en œuvre.

Le renforcement des compétences des professionnels à l'export doit également permettre de créer une culture commune de l'export et d'apprendre à mieux comprendre

les règles d'agrément ou les audits conduits par les experts vétérinaires ou phytosanitaires des pays tiers.

FranceAgriMer mettra ainsi en place un programme de formations destinées aux entreprises pour les aider à l'export. Ces formations porteront sur les connaissances de base pour les primo-exportateurs, sur les demandes spécifiques de certains pays ayant un haut niveau d'exigence (USA, Japon, Chine, Corée, Russie, Océanie) ou certaines attentes particulières (halal, casher), ou encore sur des thématiques spécifiques, comme la préparation aux missions étrangères d'agrément, la constitution des dossiers d'agrément, l'utilisation d'outils informatiques (CIFER, Expadon 2, TRACES NT).

Sur la période du contrat d'objectifs et de performance 2024-2028, FranceAgriMer :

- identifiera les besoins d'appui des professionnels à l'exportation et des acteurs impliqués dans le processus d'agrément des Établissements à l'exportation,
- organisera l'information et les formations pertinentes en faveur des professionnels,
- valorisera les analyses de l'Établissement sur les sujets internationaux.

OBJECTIF 2 : PROFESSIONNALISER ET MODERNISER LES PROCESSUS ET OUTILS EN FAVEUR DE L'EXPORT GÉRÉS PAR L'ÉTABLISSEMENT

Exporter suppose de la part des entreprises d'avoir accès à une information actualisée quant aux exigences des pays tiers et de pouvoir réaliser les démarches administratives préalables à l'export le plus efficacement possible. Dans cet objectif, les services numériques de la plateforme Expadon 2 ont été développés pour répondre à ces problématiques concernant les exigences sanitaires et phytosanitaires des pays-tiers. Cette téléprocédure permet aux Établissements souhaitant exporter des denrées animales ou végétales nécessitant préalablement un agrément dans certains pays tiers, d'effectuer en ligne leur demande d'agrément. Ainsi, outre la mise en ligne d'informations sur les exigences des pays-tiers, la plateforme permet la dématérialisation des certificats sanitaires et le suivi des demandes d'agréments des entreprises.

A la fin de l'année 2023, le projet Expadon 2 est entré dans une nouvelle phase de maintien en condition

opérationnelle. Un schéma organisationnel s'est mis en place avec la maîtrise d'ouvrage assurée par la Direction générale de l'alimentation, l'Établissement assurant la direction de la maîtrise d'ouvrage délégué ainsi que la maîtrise d'œuvre des travaux informatiques du dispositif.

Afin d'améliorer l'efficacité de ce processus indispensable pour les exportateurs, FranceAgriMer :

- mettra en place une démarche d'assurance qualité pour la gestion des listes d'Établissements agréés à l'exportation. Cette approche processus doit aller jusqu'à une certification ISO 9001 par un organisme accrédité, norme connue et reconnue par les établissements usagers ;
- renforcera le pilotage de la gestion des listes d'établissements agréés à l'exportation ;
- assurera le bon fonctionnement du volet informatique du service en ligne Expadon 2.

OBJECTIF 3 : VALORISER L'ACTION DE COOPÉRATION INTERNATIONALE DE FRANCEAGRIMER

La coopération internationale a vocation à promouvoir le modèle agricole et alimentaire français à l'international en valorisant les savoir-faire dans les domaines de compétences du ministère en charge de l'agriculture et du ministère chargé des pêches et de l'aquaculture. FranceAgriMer met en œuvre des actions de coopération internationale institutionnelle et soutient les actions de coopération internationale des professionnels. Ce rôle de l'Établissement est encore peu connu. Une communication régulière auprès des partenaires publics et privés doit permettre à FranceAgriMer de mieux se positionner pour construire des projets utiles aux filières et de mieux mobiliser l'expertise publique et privée dans le cadre de ces projets.

Ainsi, afin de tirer un bénéfice collectif des actions de coopération menées, il est également important d'évaluer leurs impacts en s'appuyant en particulier sur

les recommandations du rapport du CGAAER « Évaluation de la coopération technique et institutionnelle conduite sous l'égide du MAA » du 15 novembre 2021. Il apparaît également nécessaire de capitaliser sur les actions de coopérations menées et de mutualiser les informations obtenues par les experts mobilisés.

Sur la période du contrat d'objectifs et de performance 2024-2028, FranceAgriMer :

- réalisera un bilan annuel des actions de coopération internationale et l'enrichira des analyses et veilles en matière internationale produites par l'Établissement ;
- partagera le bilan avec le ministère en charge de l'agriculture et les professionnels en comité de coopération et commission internationale ;
- développera une méthodologie d'analyse ex-ante et d'analyse d'impact ex-post des projets.

Axe 4

STRUCTURER UNE CONCERTATION ÉLARGIE ENTRE L'ÉTABLISSEMENT, LES PROFESSIONNELS ET LES POUVOIRS PUBLICS

La concertation est au cœur des missions confiées à FranceAgriMer. Elle se matérialise plus particulièrement au sein des instances de l'Établissement – conseils, commissions, comités ou groupes de travail – réunissant organisations professionnelles, pouvoirs publics, élus, voire société civile.

Une gouvernance renouvelée a été mise en place en 2019, avec la création du conseil d'orientation permanent et de trois commissions thématiques inter-filières, ainsi que le resserrement du nombre de conseils spécialisés (passés de onze à sept). Cette gouvernance visait en particulier à mieux définir et examiner les questions stratégiques pour les secteurs de l'agriculture, de l'agroalimentaire, de la pêche et de l'aquaculture, en introduisant plus de transversalité. Ces sujets, tels que l'adaptation au changement climatique ou la réduction de l'usage des produits phytosanitaires, par nature complexes et multifactoriels, impliquent en effet une approche globale et interministérielle.

Durant la période 2019-2023, la crise sanitaire puis la guerre en Ukraine ont fortement mobilisé FranceAgriMer, ne permettant pas à cette nouvelle gouvernance de remplir pleinement ses objectifs, en particulier s'agissant du conseil d'orientation permanent. Dans le même temps, le besoin d'une concertation élargie ne s'est pas démenti, avec une multiplication de sujets nécessitant des travaux entre filières, associant plusieurs ministères, avec bien souvent une dimension territoriale importante à prendre en compte pour apporter des réponses pertinentes.

La période 2024-2028 a donc pour vocation d'affirmer le rôle stratégique du conseil d'orientation permanent, de renforcer le positionnement transversal des commissions thématiques inter-filières et de traiter les sujets d'intérêt des conseils spécialisés en mobilisant toutes les parties prenantes concernées, en particulier les autres départements ministériels et les Régions. Pour ces dernières, FranceAgriMer pourra notamment s'appuyer sur ses treize services territoriaux, installés au sein des directions régionales de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt, et au contact direct des usagers et des représentants locaux.

OBJECTIF 1: ÉCLAIRER LES ORGANISATIONS PROFESSIONNELLES EN ÉLARGISSANT LE SPECTRE DES SUJETS TRAITÉS DANS LES INSTANCES ET LEUR COMPOSITION (ENVIRONNEMENT, SANTÉ, SOCIAL)

Les problématiques extrêmement diversifiées rencontrées par le monde agricole ou de la pêche, qu'elles soient liées au changement climatique, aux évolutions de consommation, aux équilibres géostratégiques ou aux crises sanitaires, imposent une approche transversale pour apporter des réponses adaptées. C'est par exemple le cas de la lutte contre les aléas climatiques, la réduction de l'utilisation des produits phytosanitaires, l'utilisation de la biomasse ou encore la gestion de l'eau.

Dans ce cadre, les liens et les échanges seront intensifiés entre les différents conseils spécialisés et les commissions inter-filières, sous l'impulsion du conseil d'orientation permanent dont le rôle éponyme sera renforcé. A cet égard, les membres de ce conseil seront mieux formés à la connaissance de l'Établissement et pourront être amenés à produire des avis, à l'attention notamment du ministère en charge de l'agriculture, du ministère chargé des pêches et de l'aquaculture ou en interne à FranceAgriMer (thématiques prioritaires d'études, programmes de travail annuels, etc.). L'ordre du jour de cette instance visera à traiter en priorité les sujets structurants et d'intérêt pour

l'ensemble des filières, en associant les autres acteurs concernés (ministères de l'écologie, de l'industrie, de la santé, Régions, etc.).

En parallèle, FranceAgriMer veillera :

- d'une part, à développer une approche transversale des sujets entre les directions « interventions », « marchés, études prospective » et les missions « filières » et « affaires européennes et internationales » ;
- d'autre part, à structurer ses relations avec ses principaux partenaires (structures professionnelles et interprofessionnelles, instituts techniques, autres Établissements publics sous tutelle du ministère en charge de l'agriculture, réseaux mixtes technologiques, INRAE, ADEME, etc.) et favoriser les projets à conduire en commun.

Enfin, dans un contexte de besoin accru de connaissances des origines et des usages de la biomasse, la commission thématique inter-filières « bioéconomie » visera à être repositionnée comme

instance stratégique de concertation publique/ privée sur les enjeux, réglementations, interventions, données ou études touchant à la bioéconomie et à la mobilisation de toutes les biomasses,

Pour l'ensemble des sujets de cet objectif, le ministère en charge de l'agriculture et le ministère chargé des pêches et de l'aquaculture apporteront leur appui afin d'assurer le lien et la nécessaire implication des autres ministères et Établissements publics opérant sur ces sujets.

OBJECTIF 2 : RENFORCER LE LIEN AVEC LES TERRITOIRES (POUR APPORTER DES RÉPONSES EN COHÉRENCE AVEC LES ATTENTES LOCALES)

Dans la continuité des politiques de décentralisation, la gestion de la quasi-totalité du FEADER a été confiée début 2023 aux Conseils régionaux, qui sont désormais responsables de nombreux dispositifs d'aide à l'investissement, tandis que la majorité de la programmation du FEAMPA a été confiée aux régions. Les partenaires régionaux disposent par ailleurs d'une connaissance fine des spécificités liées à leur territoire, spécificités qui tendent à s'accroître avec le changement climatique.

Établir un dialogue structuré et régulier avec les Régions est ainsi crucial pour permettre à FranceAgriMer d'exercer certaines de ses missions, que ce soit pour assurer une concertation de qualité entre les acteurs et une cohérence des politiques d'investissements, ou pour réaliser des analyses économiques en phase avec la réalité de terrain.

Dans cette optique, les services territoriaux de l'Établissement auront vocation à conforter leur rôle de relais de l'Établissement en régions auprès de leurs différents partenaires, afin d'apporter une information fiable au plus près des usagers pour l'ensemble des dispositifs mis en œuvre par FranceAgriMer, sur la base notamment des éléments transmis régulièrement par les services du siège, et de faire remonter au niveau du siège toutes les informations utiles, en s'appuyant sur leur expertise territoriale. Le groupement des services territoriaux, mis en place fin 2018, assurera, le cas échéant, la coordination de ces échanges techniques avec le siège.

S'agissant enfin des dispositifs financés sur crédits européens, une attention particulière sera apportée aux échanges de données avec les Conseils régionaux pour les mesures recouvrant un périmètre commun, afin de détecter les éventuels doubles financements.

OBJECTIF 3 : ASSURER UN ÉCHANGE FLUIDE AVEC LES DIRECTIONS GÉNÉRALES DES MINISTÈRES PARTENAIRES, POUR ANTICIPER ET RÉPONDRE À LEURS ATTENTES EN TENANT COMPTE DES CONTRAINTES DE L'ÉTABLISSEMENT

Un échange fluide avec les directions générales des ministères de tutelle ou partenaires de FranceAgriMer (notamment DGPE, DGAL, DGAMPA, DGCS) revêt une grande importance pour garantir la coordination efficace des actions de l'Établissement. Cette coordination permettra d'anticiper et de répondre aux attentes des pouvoirs publics, tout en tenant compte des contraintes spécifiques de l'Établissement et des moyens qui lui sont alloués pour conduire ces différentes missions.

A cet égard, les échanges entre FranceAgriMer et ses différentes tutelles seront systématisés, en établissant un calendrier régulier de réunions entre directrices et directeurs généraux, ainsi qu'aux autres niveaux appropriés. Ces réunions devront permettre d'effectuer un suivi de gestion budgétaire et de discuter des objectifs et des priorités, en particulier en cas de missions nouvelles ou de délais particulièrement contraints.

Un reporting budgétaire régulier sera également mis en place pour permettre à l'Établissement et à ses tutelles de suivre l'exécution de l'ensemble des dispositifs gérés tant en compte de tiers qu'en comptes propres.

Au regard de la multiplicité des tutelles « métier », un comité de coordination organisé par le ministère en charge de l'agriculture sera mis en place pour assurer une approche centralisée et une priorisation des demandes substantielles et pérennes.

Lors de la conception de dispositifs d'aides, d'observatoires ou en cas de nouvelles demandes s'inscrivant dans le temps (collectes de données régulières par exemple), une évaluation des contraintes propres à FranceAgriMer sera effectuée, en tenant compte des ressources disponibles, des exigences réglementaires et des missions assignées. Dans cette phase de conception, les directions tutelles seront impliquées pour garantir que les besoins et les contraintes de chacun soient pris en compte, et pour procéder le cas échéant aux ajustements nécessaires dans la mise en œuvre ou la gestion des projets. Enfin, des retours d'expérience seront systématiquement conduits après chaque demande significative, dans une logique d'amélioration continue.

Axe 5

RENFORCER L'EFFICIENCE EN OPTIMISANT LES MOYENS DE FONCTIONNEMENT ET LES RESSOURCES HUMAINES

OBJECTIF 1 : DÉPLOYER UNE STRATÉGIE RESSOURCES HUMAINES ET COMPÉTENCES ARTICULÉE AVEC LA POLITIQUE DE GESTION DES EMPLOIS ET COMPÉTENCES DU MINISTÈRE EN CHARGE DE L'AGRICULTURE

Les ressources humaines constituent une force pour l'Établissement. Il est donc essentiel de veiller à renforcer l'attractivité de ses métiers tout en conservant ses compétences rares. Pour ce faire l'Établissement poursuivra la mise en œuvre de sa « stratégie ressources et compétences », définie en 2023 et qui s'articule autour de trois axes stratégiques (recruter, fidéliser, valoriser). En parallèle, FranceAgriMer sera associé à la politique prévisionnelle des emplois et compétences (GPEC) déployée pour l'ensemble de la communauté de travail du réseau du ministère en charge de l'agriculture.

5.1.1 : Renforcer l'attractivité pour attirer de nouveaux talents

En s'appuyant sur des outils de gestion des ressources humaines, FranceAgriMer adaptera les appels à candidatures afin d'optimiser les recrutements et de mieux cibler les profils, en veillant à identifier les compétences requises par une analyse fine des attendus par métier et de leurs évolutions à venir (compétences critiques notamment). Ces besoins en termes de compétences et de recrutements seront également communiqués au ministère en charge de l'agriculture pour assurer notamment la cohérence avec les concours prévus.

L'Établissement renforcera son dispositif de formation interne en vue d'en faire un outil au service du renouvellement de ses compétences ainsi qu'à développer des actions de professionnalisation de la fonction RH. Il contribuera à l'attractivité et à la fidélisation des compétences communes avec le ministère en charge de l'agriculture, en s'assurant de la cohérence de son outil de GPEC avec les actions menées par le ministère.

Ces travaux seront accompagnés d'un rapport littéral

qui détaillera le diagnostic, présentera les évolutions des compétences/métiers au regard des évolutions prévisibles des politiques publiques et formulera des propositions concrètes d'action. Ils seront intégrés aux travaux de prospective dont le ministère en charge de l'agriculture assure le pilotage.

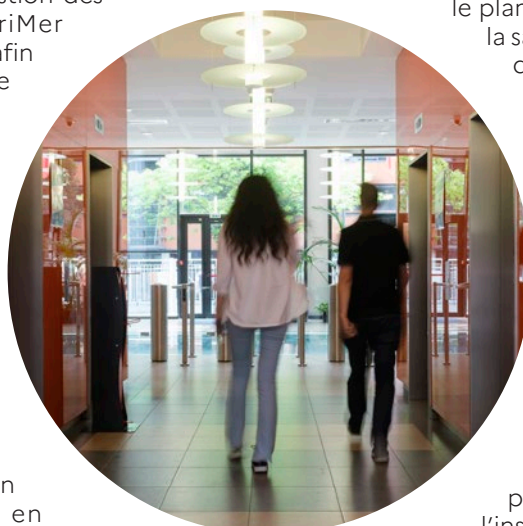
FranceAgriMer contribuera à la mutualisation de l'offre de service de proximité, notamment en matière de médecine du travail et de formation. L'Établissement mettra également en œuvre les orientations interministérielles et ministérielles de gestion des ressources humaines (notamment en matière d'accords collectifs négociés, de plans nationaux et de réformes structurelles telles que le télétravail, la protection sociale complémentaire, le plan managérial, le handicap, la sécurité, la santé et le bien-être au travail, l'égalité-diversité, la réforme des retraites).

L'Établissement définira par ailleurs une stratégie de communication pour développer sa « marque employeur », afin de faire connaître ses métiers grâce à un plan de diffusion des offres. Les conditions de travail (localisation, crèche, développement durable, possibilités de télétravail) représentent des atouts, qui seront également valorisés.

Enfin, FranceAgriMer recherchera des partenariats avec des acteurs locaux de l'insertion et avec ceux de la formation initiale (universités, écoles d'ingénieurs et de techniciens).

5.1.2 : Fidéliser pour maintenir les compétences métiers

Le deuxième axe stratégique consistera à fidéliser les personnels, notamment en favorisant les parcours professionnels en interne.



La démarche Qualité de Vie et Conditions de Travail (QVCT), initiée au sein de l'Établissement depuis 2022, sera valorisée, notamment par le suivi d'un baromètre social et d'un plan d'actions associé. A cette fin, l'Établissement mettra en œuvre et communiquera sur les engagements pour l'amélioration continue de la qualité de vie et des conditions au travail, dans le cadre du programme défini pour la Fonction publique.

5.1.3 : Valoriser le capital humain

Le troisième axe stratégique se concentrera sur la valorisation du capital humain de l'Établissement.

FranceAgriMer développera une offre d'accompagnement individuel et collectif (coaching individualisé proposé aux différentes étapes de la carrière) et les services d'un conseiller mobilité carrière pour favoriser la construction du parcours professionnel.

L'Établissement organisera et pérennisera la mise en place d'un forum des métiers pour valoriser les parcours et la diversité des emplois, que ce soit au siège, dans les délégations nationales ou dans les services territoriaux.

OBJECTIF 2 : DYNAMISER LA FONCTION ACHAT

La fonction achat de FranceAgriMer couvre des besoins qui relèvent à la fois des missions support de l'Établissement, mais aussi de ses activités propres.

En effet, dans le cadre de son programme d'études économiques, FranceAgriMer est amené à acheter diverses données et expertises nécessaires à son activité. Par ailleurs, sous l'autorité de la Direction Générale de la Cohésion Sociale, l'Établissement est opérateur de l'aide alimentaire aux plus démunis. A ce titre, il est chargé de l'achat de denrées alimentaires pour un montant de l'ordre de 100 millions d'euros annuels à destination des associations caritatives agréées.

L'objectif est de transformer et renforcer durablement la fonction achat en visant une organisation plus efficiente et mieux structurée, en développant les collaborations avec d'autres fonctions clés, notamment métiers et finances, et en complétant les outils et procédés.

5.2.1 : Renforcer le pilotage des achats

Pour répondre à cet objectif, l'Établissement mettra en place une instance de gouvernance spécifique aux achats intégrant l'ensemble des acteurs de la chaîne achat pour mieux piloter la mise en œuvre de la politique achat dans son ensemble.

Dans ce cadre, le service de la politique et des stratégies achat, créé en 2023, renforcera la programmation pluriannuelle des achats en lien avec les services prescripteurs et les approvisionneurs. Il mettra en œuvre un pilotage de la performance achat avec la définition et la production d'indicateurs pertinents (gains achats et budgétaires, part des achats innovants et responsables dans les marchés, etc.). Pour ce faire, il construira une cartographie des achats regroupant l'ensemble des dépenses achats des services afin d'en faciliter le pilotage, tout en veillant à l'actualisation annuelle de la cartographie des risques et du plan d'actions correspondant, ainsi que de l'ensemble des autres éléments du dispositif de contrôle interne relatif aux marchés.

5.2.2 : Développer une culture achats au sein des services prescripteurs

Le service de la politique et de la stratégie d'achat accompagnera la professionnalisation des acteurs de la fonction achat à travers l'optimisation des techniques et des procédures d'achat ainsi que le pilotage de la performance.

Ce service sera également chargé d'identifier des référents achat au sein des différents services métiers, qu'il veillera à accompagner.

Sur cette base, un plan de formation pourra être conçu pour permettra l'acquisition ou l'approfondissement des compétences nécessaires à la mise en œuvre des achats publics (dans le domaine de la commande publique pour les prescripteurs notamment). Parmi les objectifs visés figurent l'homogénéisation des pratiques et la diffusion de la culture achat. L'Établissement veillera également à participer à un réseau d'opérateurs pour partager des bonnes pratiques et des retours d'expérience sur les pratiques achats.

5.2.3 : Poursuivre l'engagement de l'Établissement dans la mise en œuvre de la circulaire « services publics écoresponsables », en particulier en matière d'achat responsable

Dans le cadre de la politique fixée par la DAE, l'Établissement poursuivra son engagement dans une démarche responsable, avec la spécification dans les cahiers des charges, lorsque la nature de la prestation, de la fourniture ou des travaux le permet, d'éléments à caractère social et environnemental. A cette fin, il formalisera sa politique d'achats RSE avec des objectifs chiffrés (taux de marchés avec clauses RSE, taux de marchés innovants) et atteignables, en veillant, d'une part, à se rapprocher des objectifs définis par le Plan national achats durables 2022-2025 et, d'autre part, à rester cohérent avec les enjeux spécifiques aux achats de denrées alimentaires aux plus démunis au titre du FSE+.

Enfin, FranceAgriMer étudiera les possibilités de mutualisation de projets d'achats dans le cadre du groupement de commandes avec les autres établissements publics implantés sur le site de l'Arboreal à Montreuil : ODEADOM, INAO et Agence Bio.

OBJECTIF 3 : AMPLIFIER LA PERFORMANCE ET LA SÉCURITÉ NUMÉRIQUES

FranceAgriMer poursuivra le développement de ses systèmes d'information (SI) dans le respect des orientations du comité ministériel du numérique – CoMiNum – et en contribuant aux actions du plan de transformation numérique ministériel :

- la poursuite de l'objectif « 100 % dites-le nous une fois » ;
- le développement d'une fédération d'identités au sein de la sphère agricole ;
- le développement d'une administration de données entre les membres de la sphère agricole ;
- le respect des critères d'amélioration tels qu'énoncés par la DINUM pour les services numériques de FranceAgriMer inscrits au sein de l'observatoire du numérique 2.0 « Démarches essentielles ».

5.3.1 : Établir une programmation des investissements informatiques prenant en compte les enjeux de sécurisation des SI

Outre le développement de nouveaux services, les SI de l'Établissement devront répondre à deux objectifs cardinaux, la performance et la sécurité numériques.

Dans cette perspective, FranceAgriMer établira un nouveau schéma directeur des systèmes d'information sur la période 2024-2028 pour soutenir la réalisation des objectifs du nouveau COP. Le schéma directeur précisera la stratégie numérique de FranceAgriMer et la programmation des investissements prioritaires de l'Établissement ainsi que les prévisions de financement associés.

Le schéma directeur des SI s'inscrira dans la feuille de route « numérique et données publiques » lancée par la Première ministre lors du CITP du 9 mai 2023, en déclinant

notamment une stratégie de gestion de la donnée et de son analyse, afin de soutenir la transformation numérique et l'efficacité des actions de l'Établissement.

Les enjeux de sécurisation des systèmes d'information continueront à être pleinement intégrés dans la programmation des investissements informatiques, afin de satisfaire les exigences de sécurité du système de management de sécurité sous certification ISO 27001, et plus largement celles de l'ANSSI.

5.3.2 : Capitaliser sur les outils fonctionnels dont l'Établissement dispose pour gagner en efficacité

FranceAgriMer veillera à capitaliser sur les outils et applications à sa disposition pour accroître encore son efficacité. L'Établissement dispose aujourd'hui d'outils fonctionnels performants qui ont permis de gagner en efficacité pour un grand nombre de tâches, comme par exemple la suite applicative PAD, les logiciels d'automatisation de processus robotisée (RPA), de gestion de tâches, ou de partage de connaissances. FranceAgriMer veillera lors de l'étude de nouveaux besoins, à envisager le réemploi de solutions déjà éprouvées pour gagner en efficacité.

Les systèmes d'information de l'Établissement s'appuient sur des ressources organisationnelles et techniques très riches. Chaque transformation ou évolution pour offrir de nouveaux services présente un risque de complexifier la chaîne de traitement. Dans l'objectif de simplifier et de clarifier le système d'information, il conviendra de tirer les enseignements des évolutions récentes qui s'ajoutent à une organisation déjà très dense.

OBJECTIF 4 : MIEUX MAÎTRISER LES RISQUES EN RENFORÇANT LES COMPÉTENCES JURIDIQUES, FINANCIÈRES ET LE CONTRÔLE INTERNE

La maîtrise des risques constitue un enjeu fondamental pour l'Établissement, notamment dans le cadre de la mise en place, depuis le 1^{er} janvier 2023, du nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics. Pour répondre à cet impératif, l'Établissement continuera à consolider sa stratégie de management des risques financiers par le renforcement et l'animation du contrôle interne.

5.4.1 : Renforcer la fonction financière dans les directions de l'Établissement

Ce renforcement de la fonction financière au sein des directions passe par la mise en place de plusieurs actions complémentaires :

- l'adaptation du contrôle interne financier plus ciblé et mieux hiérarchisé, afin de réduire le risque de responsabilité individuelle de l'ordonnateur ;
- la révision des différentes procédures internes encadrant les processus de dépenses et de recettes ;

- la formation et l'assistance aux utilisateurs du système d'information financière permettant une amélioration du pilotage de proximité ;
- la mise en place de formations adaptées pour les acteurs de la fonction financière, en lien avec la DGFiP ;
- la mise en place d'un dispositif de suivi de la trésorerie de l'Établissement distinguant la trésorerie fléchée et non fléchée ;
- la transmission régulière aux tutelles de l'état de la comptabilité d'engagements, dispositif par dispositif.

5.4.2 : Mettre en place un nouveau système d'information budgétaire et comptable

Le projet vise à faire évoluer le système d'information budgétaire et comptable qui s'appuie sur plusieurs outils distincts présentant des limites en termes d'évolution

potentielle. Par ailleurs, depuis la mise en œuvre de la GBCP, la préparation des documents budgétaires a fortement évolué et l'outil existant ne permet pas de respecter les normes attendues en matière d'édition, consolidation des données relatives aux marchés publics et prise en compte du contrôle interne.

La mise en place du nouveau logiciel de gestion budgétaire et comptable permettra d'offrir à l'Établissement une solution pérenne, souple et évolutive, de faciliter l'exécution des tâches en formalisant et en sécurisant les processus et les flux internes, et de disposer d'outils de restitution et de pilotage budgétaire et comptable intégrés.

Ce changement d'outil devra intégrer les exigences qu'impose le déploiement actuel du nouvel infocentre de la DGFIP et de la direction du budget, Infinoé.

5.4.3 : Créer un réseau de contrôle interne budgétaire et financier

Le nouveau régime de responsabilité des gestionnaires publics entré en vigueur en 2023 vise à consolider le fonctionnement de la chaîne financière publique en mettant en place une plus grande responsabilisation des gestionnaires publics, et en renforçant le contrôle interne et la responsabilité managériale. Ceci implique une appropriation générale du contrôle interne par tous les agents de l'Établissement : identification des enjeux, développement de la responsabilité managériale, maîtrise des risques et sécurisation accrue des processus de dépenses et de recettes.

La mise en place d'un réseau de référents chargés du contrôle interne budgétaire et financier (contrôle de régularité, exhaustivité, soutenabilité) permettra de renforcer le dispositif.

5.4.4 : Renforcer la prévention des risques financiers et contentieux

Par son activité de conseil juridique et d'appui à la conception de la réglementation et des procédures (visant notamment au recouvrement des créances), le traitement des demandes adressées à FranceAgriMer dans le cadre des campagnes d'audit et les contrôles dont il fait l'objet, ainsi que par son rôle en matière de détection et de répression des fraudes, le Service juridique et coordination européenne (SJCE) a naturellement vocation à intervenir en matière de prévention des risques financiers et contentieux.

Une attention renforcée sera ainsi consacrée à la dimension « prévention des risques » lors de l'examen des projets de texte, en lien avec les dossiers contentieux et de fraude traités et les recommandations des corps d'audit et de contrôle, afin d'accroître la sécurité juridique des dispositifs mis en place par l'Établissement, notamment par l'identification d'éventuelles failles ou de sources de contentieux et une vigilance particulière quant à l'existence de critères destinés à limiter les possibilités de fraudes.

FranceAgriMer participera aux travaux conduits par le ministère en charge de l'agriculture visant à définir les bonnes pratiques en matière de contrôle interne, destinées à l'ensemble des opérateurs sous sa tutelle.

OBJECTIF 5 : RENFORCER L'AGILITÉ ORGANISATIONNELLE ET L'INNOVATION COLLABORATIVE EN MOBILISANT TOUS LES MOYENS À DISPOSITION

5.5.1 : Favoriser les mutualisations et augmenter l'efficacité de l'organisation

FranceAgriMer assure d'ores et déjà pour le compte des autres opérateurs de l'État implantés sur le site de l'Arboreal un grand nombre de prestations mutualisées : gestion de l'ensemble du site, maintenance informatique, téléphonie, logistique, médecine du travail, action sociale, restauration, documentation, gestion des agents du statut unifié. Il faut cependant renforcer cette dynamique.

La période du COP 2024-2028 sera mise à profit pour étudier le déploiement d'autres pistes de convergence sur les fonctions supports entre établissements, en veillant à ce que leurs besoins spécifiques soient pris en compte. Un groupe de travail, associant les quatre opérateurs concernés (FranceAgriMer, ODEADOM, INAO, Agence Bio) et le ministère en charge de l'agriculture, assurera cette réflexion, qui portera de façon non exhaustive sur les pistes suivantes :

- un rapprochement des services RH de proximité sur les sites partagés avec d'autres opérateurs ou services de l'État,
- une mutualisation accrue des compétences achat avec les autres opérateurs de l'Arboreal,

- des actions communes dans le cadre des salons,
- une meilleure connexion des outils informatiques et une mutualisation sur les SI,
- une mutualisation du référent déontologue.

Dans le domaine immobilier, FranceAgriMer établira un nouveau schéma pluriannuel de stratégie immobilière (SPSI), dit de 3^e génération, pour la période 2024-2028. Ce SPSI devra notamment mettre l'accent sur les nouvelles règles d'occupation de l'espace et de mise en œuvre des postes de travail sur la base des nouvelles directives de la Direction de l'Immobilier de l'État (DIE).

Par ailleurs, afin d'assurer la bonne réalisation de tous les contrôles qui incombent à l'Établissement dans un contexte d'évolution du type des contrôles à effectuer et des compétences nécessaires, un renforcement de l'agilité organisationnelle doit être poursuivi.

A cet effet, l'Établissement structurera la coopération inter-régionale en fonction des besoins des services territoriaux pour permettre la mobilisation des compétences nécessaires à la

bonne réalisation des contrôles : coordination inter-régionale et mutualisation des équipes de contrôleurs, mise en œuvre de l'entraide ponctuelle pour la formation et la réalisation des contrôles et l'instruction des dossiers.

Parallèlement, FranceAgriMer veillera à former les contrôleurs à l'ensemble des contrôles qui incombent à l'Établissement, notamment les plus complexes qui demandent des compétences nouvelles, en comptabilité-gestion. Par ailleurs, il mobilisera les compétences de certains services territoriaux sur les contrôles longs ou complexes au profit de l'ensemble de l'Établissement.

5.5.2 : Définir, avec la tutelle, les principes permettant de sécuriser la mise à disposition des ressources nécessaires à la réalisation des missions confiées à l'Établissement

Depuis 2021, FranceAgriMer a recours à l'intérim dans le cadre d'un marché public pour faire face à un accroissement d'activité important dans des délais contraints, notamment pour la mise en œuvre d'aides du Plan de relance, d'aides de crise en lien avec la crise sanitaire, et plus récemment du Plan de résilience. Le marché d'intérim sera renouvelé pour être utilisé, dans un cadre défini avec la tutelle, pour les dispositifs d'aides de crise, ou tout autre dispositif d'aides, lorsque le nombre élevé de dossiers ou des délais d'instruction et de paiement particulièrement contraints le justifie.

5.5.3 : Apprécier la performance de gestion au travers des coûts de gestion de l'établissement

FranceAgriMer rendra compte annuellement à l'occasion d'un conseil d'administration de l'évolution de ses coûts de gestion et de la ventilation de ses effectifs par mission, afin d'évaluer la performance de la gestion mise en place.

5.5.4 : Adapter le dispositif de conventionnement entre FranceAgriMer et les préfets de régions pour ce qui concerne les moyens et missions des services territoriaux

Le conventionnement entre FranceAgriMer et les préfets de région doit être adapté aux évolutions que connaît l'Établissement dans ses missions et son organisation. Il devra notamment intégrer la coordination inter-régionale des contrôles et la mutualisation des équipes, ainsi que la coordination inter-régionale de l'instruction des dossiers et l'entraide ponctuelle.

Cette adaptation permettra également d'assurer la sécurité juridique de ces dispositifs en prévoyant notamment les délégations de pouvoirs entre services territoriaux dans les délégations de signature. L'objectif est de mettre en place des modalités de fonctionnement simples qui pourront évoluer chaque année à l'occasion du dialogue de gestion, ou ponctuellement au fil des besoins.

5.5.5 : Favoriser l'innovation collaborative

L'enseignement des dernières crises a montré la nécessité pour l'Établissement de s'adapter rapidement pour répondre à de nouveaux besoins, à différentes échelles. La collaboration avec l'ensemble des parties prenantes et la mobilisation des compétences et de la capacité d'expertise de l'Établissement ont été des leviers importants pour mettre en œuvre des solutions dans un contexte contraint.

Développer une culture d'innovation et d'intelligence collective contribuera à la co-construction de solutions innovantes ou de projets d'amélioration de services pour répondre, avec efficacité, aux défis des politiques publiques. FranceAgriMer veillera à faciliter l'émergence et l'expérimentation de projets d'innovation publique avec l'ensemble des parties prenantes. Il s'agira en particulier de créer un espace dédié et de mobiliser les ressources nécessaires pour accompagner l'innovation collaborative en s'appuyant sur le réseau des laboratoires d'innovation publique.



©PascalXicluna/agriculture.gouv.fr

A large, stylized white graphic of the number '04' is centered on the page. The '0' is a thick, rounded shape, and the '4' is a bold, blocky numeral. The text 'Part. TABLEAU DES INDICATEURS PAR ORIENTATIONS' is overlaid on the '0' and the top part of the '4'.

Part. **TABLEAU DES INDICATEURS
PAR ORIENTATIONS**

COP 2024-2028				
Objectifs	N°	Indicateurs	Base 2023	Cible 2028
AXE 1 - Etre un opérateur exemplaire de l'État et privilégier la qualité de service				
1- mettre en œuvre les dispositifs de la nouvelle PAC, du FEAMPA et du FSE+	1	notes délivrées par la C3OP au titre des audits annuels de certification : - note globale supérieure ou égale à 3 ; - aucune note individuelle inférieure à 2,51.	3,25 aucune note individuelle inférieure à 2,51	>= 3 >=2.51
4- améliorer la qualité du service rendu aux usagers	2	nb de dispositifs prévoyant un retour des utilisateurs sur la qualité de service	2	100 %
AXE 2 - FRANCEAGRIMER, UNE EXPERTISE INDÉPENDANTE CAPABLE DE RÉPONDRE AUX BESOINS DES FILIÈRES ET D'EXPLORER LES ENJEUX AUXQUELS ELLES DOIVENT SE CONFRONTER				
2- être reconnu comme un producteur de données et d'informations économiques de référence	3	maintien de la certification ISO 9001 du RNM chaque année	maintien de la certif. ISO 9001	maintien de la certif. ISO 9001
	4	parmi les séries statistiques réglementaires rendues publiques créées depuis plus de 2 ans, pourcentage de séries qualifiées comme série statistique d'intérêt général et/ou labellisées par autorité statistique publique	8 % (2/25)	80 % (20/25)
AXE 3 - CONSOLIDER ET VALORISER LE RÔLE DE FRANCEAGRIMER DANS LE DOMAINE DES ACTIONS INTERNATIONALES (EXPORT ET COOPÉRATION)				
1- contribuer au renforcement des compétences des professionnels à l'export	5	taux de dossiers d'agrément rejetés après avoir été déposés dans Expadon 2, avec un objectif de réduction	16 %	8 %
2- professionnaliser et moderniser les processus et outils en faveur de l'export gérés par l'Établissement	6	obtention de la certification ISO 9001 du processus d'agrément des Établissements exportateurs de produits agricoles et agroalimentaires géré par FranceAgriMer et maintien de cette certification	s/o	maintien de la certif. ISO 9001
3- valoriser l'action de FranceAgriMer en matière de coopération internationale	7	taux d'experts mobilisés par FranceAgriMer (en interne et externe) pour contribuer à l'action à l'international de l'Établissement.	17 %	30 %

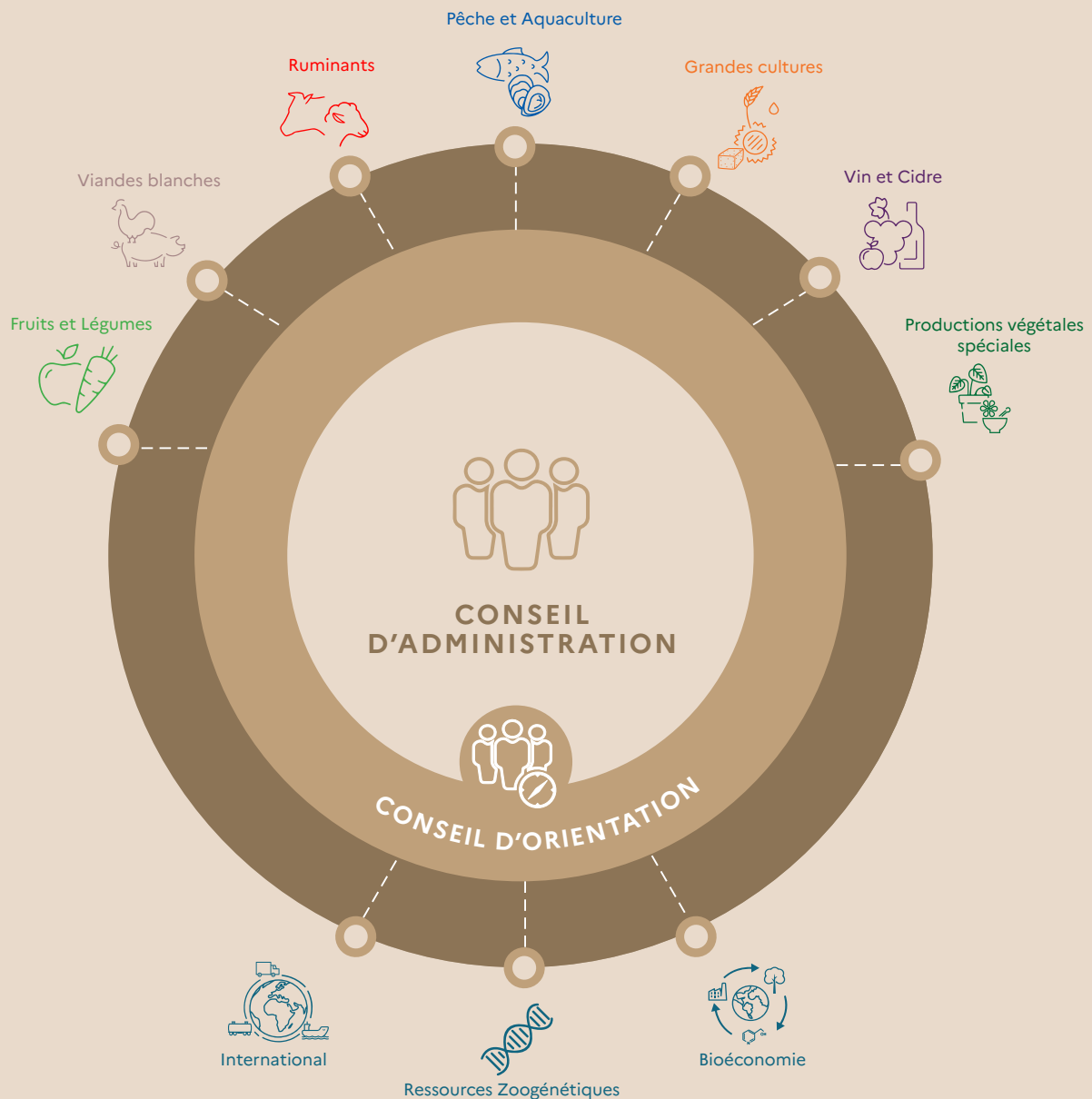
COP 2024-2028				
Objectifs	N°	Indicateurs	Base 2023	Cible 2028
AXE 4 - STRUCTURER UNE CONCERTATION ÉLARGIE ENTRE L'ÉTABLISSEMENT, LES PROFESSIONNELS ET LES POUVOIRS PUBLICS				
1- éclairer les organisations professionnelles en élargissant le spectre des sujets traités dans les instances et leur composition	8	nombre d'interventions hors FAM et MASA prévues à l'ordre du jour des instances de concertation (CA, CO, CS, CTI)	3	13
2- créer les conditions pour renforcer le lien avec les territoires pour améliorer le service rendu aux usagers	9	nombre de points de rendez-vous avec les services territoriaux (points réguliers, points spécifiques au lancement d'aides, etc.)	12	12 + 90 % des aides ouvertes
3- assurer un échange fluide avec les DG tutelles pour anticiper et répondre à leurs attentes en tenant compte des contraintes de l'Établissement	10	pourcentage de réunions bilatérales tenues avec les DG par rapport à la fréquence prévue (12 réunions par an pour la DGPE et 4 pour la DGAL et la DGAMPA)	80 %	100 %
AXE 5 - RENFORCER L'EFFICIENCE EN OPTIMISANT LES MOYENS DE FONCTIONNEMENT ET LES RESSOURCES HUMAINES				
2- dynamiser la fonction d'achat	11	rapport nb marchés notifiés/nb marchés programmés	60 %	90 %
2- amplifier la performance et la sécurité numériques	12	taux d'exécution en investissement SI	94 %	> 90 %/an

ANNEXES 1

La gouvernance

Nous **assurons la concertation entre les filières et les pouvoirs publics**, FranceAgriMer dispose d'une **gouvernance originale** dans le paysage des Établissements publics qui fait une large place aux organisations professionnelles, en leur accordant la présidence de toutes les instances.

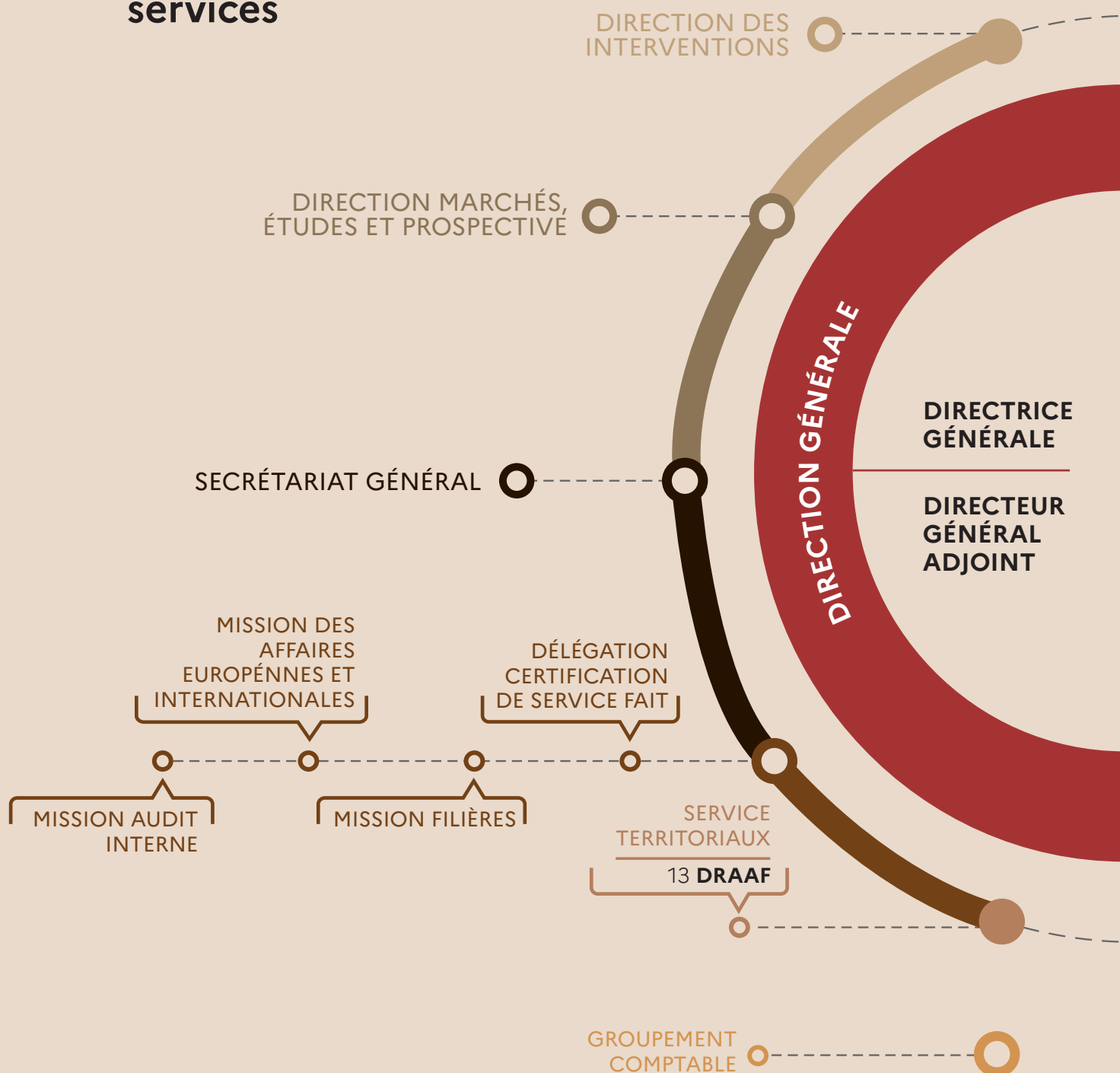
7 CONSEILS SPÉCIALISÉS



3 COMMISSIONS THÉMATIQUES

L'organisation

“ L'équipe de Direction et les principaux services





CONTRAT D'OBJECTIFS ET DE PERFORMANCE 2024-2028

Rédaction : Secrétariat général
Conception et réalisation : Service communication

12 rue Henri Rol-Tanguy
TSA 20002 - 93555
MONTREUIL Cedex
Tél. : 01 73 30 30 00



www.franceagrimer.fr

