

Plan de transformation ministériel : quelle place pour les agents ?

Le 12 avril 2019, Sophie Delaporte, secrétaire générale du ministère de l'Agriculture, a présidé un groupe de travail sur le plan de transformation ministériel (y compris le volet numérique).

La CFDT y était représentée par Géraldine Ruscassier, Gisèle Bauland et Stéphanie Clarenc.

La séance a démarré par un long exposé de la secrétaire générale, visant à présenter les orientations prioritaires à suivre par le ministère pour les prochaines années :

Le plan de transformation ministériel a pour origine la feuille de route d'Action publique 2022 confiée à chaque ministère par le premier ministre. Chaque ministre a ainsi dû construire un plan de transformation, dont il est responsable, afin de sécuriser l'exécution des principales réformes concernant son périmètre et répondre aux défis de demain.

Ces plans vont faire l'objet d'un suivi par le premier

ministre pour s'assurer que les réformes engagées se traduisent par des résultats concrets. Les ministères doivent être organisés pour piloter et suivre le déploiement opérationnel de leurs réformes. Les chefs de projets rendront compte eux-mêmes de l'état d'avancement des réformes dont ils auront la charge.

Au-delà du calendrier et des jalons de déploiement habituels définis pour chaque réforme, des indicateurs de suivi seront définis, dans le but de rendre compte de façon fiable de l'avancement des actions à mener. Les résultats et le suivi de ces plans de transformation ministériels seront rendus publics.

Pour l'agriculture, le [plan de transformation ministériel](#) se décline en 6 chantiers et 21 actions.

Il s'inscrit dans le prolongement des États généraux de l'alimentation (EGA), avec la création de valeur dans les filières, la mise en œuvre de pratiques environnementales, la structuration des filières, la fédération de la communauté agricole et le développement de la relation avec le consommateur.

Dans ce contexte, un objectif prioritaire est de sécuriser les paiements de la PAC (calendrier de paiement et apurement) et de négocier une future PAC environnementale, alimentaire et simple.

Parmi les objectifs poursuivis par les EGA, le développement

de la relation avec le consommateur implique notamment le renforcement de la sécurité sanitaire, un engagement pour une transition environnementale de l'agriculture, ainsi que la simplification des démarches et une dématérialisation qui s'inscrivent dans les plans de simplification et de transformation numérique du MAA.

L'enseignement agricole et la recherche sont également des piliers de ce plan de transformation. Ils permettront d'une part d'alimenter la réflexion sur les politiques publiques à mettre en œuvre, et d'autre part de proposer une offre éducative et de formation adaptée.

D'après la secrétaire générale, les opérateurs sont pleinement associés à ce plan qui les concerne également au premier chef. En effet, le ministère manifeste par ce plan sa volonté de réviser la gouvernance de certains opérateurs et de mutualiser certaines fonctions supports entre eux.

Pour la CFDT, il faut dépasser ce discours incantatoire et lui donner du sens.

En premier lieu en tenant compte du facteur humain, car il fera toute la différence. Ce serait en effet une erreur de réduire ce projet à une succession d'actions, avec des agents cantonnés à un simple rôle d'exécutant. Cela reviendrait à oublier que l'humain doit être présent tout au long du processus de décision, de déploiement, de réalisation... Il faut donc au contraire lui donner une place de choix tout au

long du projet, en instaurant une coopération active qui favorise les échanges et la négociation. Ce dialogue doit notamment permettre de construire un référentiel de valeurs communes et d'anticiper l'impact du projet sur la qualité du service rendu et sur les conditions de travail, de sorte à ne pas les dégrader. Il faut également prendre en compte le facteur humain dans les indicateurs d'avancement et de pilotage, sans quoi le risque est grand, comme on a pu le voir dans certaines grandes entreprises, que le management ne devienne inhumain. La CFDT est particulièrement attachée à ce que les agents, via les représentants du personnel, soient écoutés aux différents stades de ce plan (gouvernance, comité stratégique, déclinaison dans les services et chez les opérateurs, etc.).

D'autre part, en développant les modalités d'un pilotage actif, dans une démarche d'amélioration continue de bout en bout : il est primordial de définir le plan d'action, les actions concrètes à mener et les indicateurs de suivi retenus. La démarche d'amélioration continue vient alors compléter le dispositif en répondant régulièrement aux questions suivantes :

Le cap est-il maintenu ?

Est-il tenable ? Autrement dit, les objectifs sont-ils accessibles en temps et en budget ?

A-t-on engagé les bonnes actions ?

Doit-on les renforcer ou, plus radicalement, changer de

tactique ?

Bien évidemment, les moyens humains et budgétaires alloués aux actions sont des composantes primordiales du projet et du pilotage. Rien n'est en effet possible sans une gestion fine des emplois et des compétences. Or, ces sujets n'ont pas du tout été abordés par la secrétaire générale et aucun budget supplémentaire n'a été prévu...

Il est à craindre, dans ces conditions, que la transformation des missions du ministère soit difficilement tenable.

S'agissant du plan de transformation numérique, un [tableau récapitulatif des actions prévues](#) a été distribué en séance.

Les représentants du personnel ont regretté de ne pas en avoir une présentation détaillée, une explication qui lui aurait donné du sens. À ce stade, cela laisse l'impression d'un catalogue disparate d'actions déconnectées entre elles et ne répondant pas toujours aux soucis quotidiens que les agents rencontrent dans l'utilisation opérationnelle des outils numériques.

Pour la CFDT, il manque l'étape d'un diagnostic partagé des outils existants, et il est souhaitable que les projets à venir mettent l'ergonomie au centre des préoccupations des développements à venir, tant pour les usagers que les agents, que les outils soient développés en interne ou confiés à des



SPAGRI

Syndicat des personnels du ministère de l'Agriculture
Administration centrale, DRAAF, DDI, Anses, ASP, Inao, IFCE, Infoma, CNPF

opérateurs. Des groupes de travail spécifiques semblent nécessaires.