

**Projet d'évolution
de l'organisation du secrétariat général
Comité technique du secrétariat général du 2 mars 2021**

1 RAPPEL SUR L'ARCHITECTURE DES TEXTES D'ORGANISATION DU SECRETARIAT GENERAL

L'organisation du secrétariat général du ministère de l'agriculture et de l'alimentation est décrite par trois textes :

- L'article 2 du décret n° 2008-636 du 30 juin 2008 modifié fixant l'organisation de l'administration centrale du ministère chargé de l'agriculture, de l'alimentation, de l'agroalimentaire et de la forêt.

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000019103413/2021-02-02/>

- L'arrêté du 30 juin 2008 modifié portant organisation et attributions du secrétariat général du ministère chargé de l'agriculture.

<https://www.legifrance.gouv.fr/loda/id/JORFTEXT000019103458/2021-02-02/>

- La décision du 1er octobre 2020 portant organisation du secrétariat général du ministère de l'agriculture et de l'alimentation.

Comme le précise le décret n° 87-389 du 15 juin 1987 relatif à l'organisation des services d'administration centrale, l'organisation des services centraux de chaque ministère en directions générales, directions et services est fixée par décret, et l'organisation des directions générales, directions et services en sous-directions est fixée par un arrêté du ministre concerné.

L'organisation plus détaillée (départements, délégations, missions, bureaux) est précisée par décision du secrétaire général, directeur général ou directeur compétent.

2 ARTICULATION DES QUATRE TEXTES PRESENTES AU CT-SG DU 2 MARS 2021

Quatre textes sont présentés au comité technique du secrétariat général du 2 mars 2021 :

- Un projet de décret, permettant d'apporter les évolutions relevant de ce niveau réglementaire de texte, certaines entrant en vigueur dès la publication du texte, d'autres avec effet au 1^{er} septembre 2021 ;
- Un projet d'arrêté, qui prendra effet au 1^{er} septembre 2021 ;
- Deux projets de décision, l'une avec effet dès sa publication, l'autre avec effet au 1^{er} septembre 2021.

Les dispositions qui prendront effet au 1^{er} septembre 2021 sont relatives aux modifications d'organisation qui résulteront de la transformation du service de la modernisation. Le choix de les inscrire dans les textes dès à présent découle du souhait de pouvoir donner de la visibilité aux équipes sur l'encadrement supérieur des futures structures. Sur la base de ces textes, des appels à candidature pourront être lancés dès le mois de mars sur les postes dont les préfigurateurs actuels n'envisagent pas de poursuivre dans l'organisation pérenne.

La transformation du service de la modernisation est décrite, dans la version des textes présentée le 2 mars, au niveau de la macro-organisation.

L'organisation détaillée (à l'intérieur de la sous-direction, des départements et de la délégation auxquels le service de la modernisation va donner naissance) sera précisée dans une version affinée de la décision d'organisation devant prendre effet le 1^{er} septembre. Des phrases d'accroche figurent dans la version actuelle de la décision, pour faire ressortir les compléments attendus.

La décision d'organisation complète sera présentée, pour vote, au comité technique du secrétariat général suivant celui du 2 mars.

N.B. : techniquement, les quatre textes ne sont pas rédigés de la même façon. Le projet de décret et le projet d'arrêté modifient les textes existants. Leur rédaction permet donc de voir immédiatement les évolutions apportées. Les décisions, elles, procèdent par remplacement complet de l'ancien texte par le nouveau texte. Pour faciliter l'identification des changements, ceux-ci y sont présentés en corrections en mode apparent.

3 PRESENTATION DES EVOLUTIONS D'ORGANISATION

3.1 Clarification de l'articulation entre le secrétaire général adjoint, le service des affaires financières, sociales et logistiques et le service des affaires juridiques

Dans l'organisation actuelle, le secrétaire général adjoint occupe un poste de chef de service, alors même que le secrétariat général comprend deux directeurs d'administration centrale, tous deux à la tête de structures dénommées « services » :

- Le directeur des affaires financières, sociales et logistiques ;
- Le directeur des affaires juridiques.

Il en résulte un certain flou, tant en interne au ministère que vis-à-vis des autres ministères sur le positionnement du secrétaire général adjoint et des deux directeurs responsables de services.

Les réorganisations proposées devant se faire sans augmentation du nombre de postes de directeur, une double clarification a été soumise au secrétariat général du Gouvernement, qui l'a validée :

- le poste de secrétaire général adjoint devient un poste de directeur d'administration centrale ;
- le service des affaires financières, sociales et logistiques reste un service et sera dirigé, à l'avenir, par un chef de service. Ce dernier pourra, comme aujourd'hui, être désigné responsable de la fonction financière ministérielle.

Enfin, par analogie avec la situation observée dans la quasi-totalité des ministères, le service des affaires juridiques est transformé en direction des affaires juridiques, sans changement de statut pour son responsable, déjà directeur d'administration centrale aujourd'hui.

Dans ce contexte, l'ordre de présentation est inversé dans les textes entre la nouvelle DAJ, désormais évoquée en premier parmi les entités composant le secrétariat général et le SAFSL, désormais évoqué en deuxième.

⇒ Ces modifications sont traduites, dans les textes présentés :

- Dans les 1°) et 3°) de l'article 1 du décret ;
- Dans le 1°) de l'article 1^{er} de l'arrêté.
- Dans les articles 1^{er}, 2, 3 et 4 des deux décisions.

3.2 Evolution des fonctions numérique, pilotage et transformation

3.2.1 Contexte et ambition

Fin 2019 le secrétariat général a engagé une réflexion sur la fonction numérique au MAA dans le but de répondre aux nouveaux enjeux liés au développement du numérique et de tirer parti des opportunités offertes par les évolutions technologiques.

Il s'agit de positionner le numérique et les systèmes d'information en tant que levier stratégique au cœur du MAA, notamment de l'administration centrale, pleinement au service de l'efficacité des politiques publiques, au bénéfice des usagers, d'une part, et des agents, d'autre part. Une telle ambition nécessite d'adapter l'organisation et la gouvernance de la fonction numérique, afin notamment de sécuriser la mise en œuvre opérationnelle du plan de transformation numérique du ministère.

Les conclusions de la phase de diagnostic, conduite avec l'appui de consultants externes (Eurogroup Consulting), ont été présentées aux cadres et aux agents du service de la modernisation respectivement le 10 et le 12 novembre, puis au comité technique du secrétariat général le 3 décembre 2020. Les orientations de macro-organisation ont fait l'objet de présentations aux cadres et aux agents du service de la modernisation le 13 janvier et au comité technique du secrétariat général du 22 janvier 2021.

Dans le même temps, il est apparu tout aussi stratégique de conduire également une réflexion sur les fonctions pilotage et transformation. Actuellement confiées au service de la modernisation, elles devaient nécessairement évoluer à la faveur de la refonte de la fonction numérique. Au-delà, il importait aussi de conforter leur positionnement et de rationaliser leur organisation, dans un contexte de multiplication de chantiers interministériels structurants, requérant une capacité de coordination et une réactivité renforcées (organisation territoriale de l'Etat, plan de transformation ministériel, réformes prioritaires, simplification...) et de réduction des moyens alloués au ministère, ce qui appelle un pilotage d'autant plus serré.

3.2.2 Organisation de la fonction numérique

Conformément aux orientations présentées au mois de janvier, il est proposé la création d'un nouveau service, le service du numérique (SNUM), entièrement consacré au numérique et aux systèmes d'information, afin de repositionner stratégiquement ces fonctions, identifiées comme d'importants leviers de la transformation au service des politiques publiques, au sein du ministère.

⇒ **Le 2°) de l'article 1^{er} du décret présenté crée le service du numérique (avec mise en cohérence dans l'arrêté¹) et le 4°) décrit les missions du nouveau service :**

« Le service du numérique définit les orientations et stratégies ministérielles concernant le numérique, les systèmes d'information et l'administration des données dans le secteur agricole public, et il pilote leur mise en œuvre.

« Il coordonne l'action des directions d'administration centrale en matière de développement du numérique dans les domaines de compétence du ministère.

« Il veille à la cohérence du système d'information et de communication et en assure l'organisation, le développement et l'exploitation.

« Il veille à la cohérence des systèmes d'information des opérateurs de l'Etat placés sous la tutelle du ministre avec le système d'information du ministère.

« Il contribue à l'identification et à la mise en œuvre de projets de mutualisation numérique avec d'autres départements ministériels ou avec des opérateurs de l'Etat.

« Il contribue à la stratégie ministérielle de simplification en organisant et en coordonnant la mise en œuvre d'actions de simplification et d'amélioration des relations avec les usagers par le numérique.

« Il met à la disposition des agents du ministère les outils permettant d'améliorer leurs performances et les conditions d'exercice de leur activité. »

Les textes présentés définissent la macro-organisation du futur service du numérique, qui comprend :

- Une sous-direction de la stratégie, du pilotage et des ressources ;
- Un département de l'environnement de travail numérique de l'agent ;
- Un département des applicatifs et des services numériques ;
- Un département des plateformes, de l'hébergement et des infrastructures.

Chacune de ces structures a vocation à être divisée en bureaux.

⇒ **La macro-organisation du service est définie dans l'arrêté (sous-direction) et dans la décision (départements) devant prendre effet le 1^{er} septembre prochain.**

La sous-direction de la stratégie, du pilotage et des ressources (SPR) est créée (avec effet au 1^{er} septembre) par l'article 3 de l'arrêté présenté, qui en définit les missions :

« La sous-direction de la stratégie, du pilotage et des ressources est chargée de concevoir, en lien avec les parties prenantes, les stratégies et doctrines liées à l'informatique et au numérique au sein du secteur agricole public. Elle assure leur diffusion. Elle élabore les feuilles de route associées et pilote leur mise en œuvre.

« Elle veille à la mise en œuvre des règles relatives à la sécurité des systèmes d'information en lien avec le haut fonctionnaire à la défense et à la sécurité.

« Elle pilote le plan de transformation numérique, ainsi que les actions de modernisation et de simplification liés au numérique qui contribuent à la stratégie ministérielle de simplification.

« Elle anime les réseaux d'acteurs intervenant dans le domaine de l'informatique et du numérique dans le secteur agricole public.

« Elle appuie les maîtrises d'ouvrage du ministère pour la définition du cadrage des nouveaux projets, afin d'assurer l'optimisation et la cohérence des systèmes d'information et de garantir le respect des stratégies et doctrines ministérielles. Elle contribue à l'identification et à la mise en œuvre de projets de mutualisation numérique avec d'autres départements ministériels ou avec des opérateurs de l'Etat.

« Elle coordonne l'administration des données au sein du secteur agricole public.

« Elle assure la maîtrise d'ouvrage des systèmes et outils transversaux, à l'exception des outils liés à l'environnement numérique de travail de l'agent.

¹ 2°) de l'article 1^{er} de l'arrêté présenté, modifiant le 5 de l'article 1^{er} de l'arrêté du 30 juin 2008 modifié.

« Elle prépare et suit la programmation des investissements, des dépenses et des recettes en matière de systèmes d'information. »

Les trois départements du service du numérique sont créés à l'article 7 de la décision devant prendre effet au 1^{er} septembre. Le même article précise que le chef de service est assisté, pour l'exercice de ses missions, par un adjoint. Les missions des trois départements sont définies successivement.

Le département de l'environnement de travail numérique de l'agent (ETNA) *« est chargé de mettre à la disposition des agents de l'administration centrale du ministère les matériels, logiciels et services numériques dont ils ont besoin pour travailler, ainsi que de promouvoir et d'accompagner les usages*

Il est chargé des postes de travail informatique et des périphériques, des logiciels bureautiques, des outils collaboratifs, du stockage centralisé des fichiers, des systèmes d'impression, des systèmes et outils de visio conférence et d'audio conférence, des installations de wi-fi, de la téléphonie fixe et mobile, des réseaux informatiques reliant les réseaux structurants et des postes informatiques au sein des locaux du ministère.

Il exerce les missions de maîtrise d'ouvrage et de maîtrise d'œuvre, ainsi que d'assistance technique auprès des utilisateurs et de réalisation des actes de proximité -configuration et mise à disposition des postes de travail et périphériques et dépannage ne pouvant être effectués à distance.

Il est chargé de la communication en matière de numérique et de la conduite du changement dans son champ d'activité. »

Le département des applicatifs et services numériques (ASN) *« assure la maîtrise d'œuvre des systèmes d'information applicatifs du ministère en réponse aux besoins métiers.*

Il conçoit des systèmes d'information et définit des architectures applicatives, en conformité avec les stratégies et doctrines définies pour le ministère et le secteur public agricole.

Il pilote les travaux de réalisation, jusqu'à la validation finale de la recette effectuée par les maîtrises d'ouvrage, en garantissant l'atteinte du niveau de sécurité attendu.

Il organise, en lien avec le département des plateformes, de l'hébergement et des infrastructures, la mise en production et l'ouverture du service.

Il veille au bon fonctionnement des applications en production. Il pilote et réalise la supervision applicative, expertise les causes des incidents et apporte son support aux maîtrises d'ouvrage pour leur résolution, en lien avec les équipes du département des plateformes, de l'hébergement et des infrastructures.

Il propose et met en œuvre une feuille de route annuelle d'opérations de maintien en condition de sécurité.

Il accompagne les maîtrises d'ouvrage dans le suivi de projets applicatifs sous maîtrise d'œuvre d'autres entités. »

Enfin, le département des plates-formes, de l'hébergement et des infrastructures (PHI) voit ses missions décrites comme suit : *« Conformément aux stratégies et doctrines applicables au ministère et au secteur public agricole, le département des plateformes, de l'hébergement et des infrastructures définit, met en place et assure la sécurité et le maintien en condition de fonctionnement des infrastructures matérielles permettant la constitution et le bon fonctionnement des services informatiques et numériques, ainsi que des services applicatifs associés.*

A ce titre, il assure la conception, les évolutions et l'exploitation du centre informatique du ministère et des réseaux informatiques structurants.

Il veille à la disponibilité de solutions d'hébergement adaptées à l'ensemble des besoins du ministère et assure l'instruction et le suivi des éventuels marchés d'hébergement externe en veillant à la possibilité d'interopérabilité entre les différentes solutions d'hébergement.

Il est maître d'œuvre, et pour certains d'entre eux maître d'ouvrage, des services applicatifs liés à l'hébergement. »

Pour chacun des départements, comme pour la sous-direction de la stratégie, du pilotage et des ressources, une phrase d'accroche annonce qu'un complément devra être apporté pour décrire l'organisation interne de la structure (niveau bureaux et équivalents). Ce complément sera rédigé au tout début du printemps, une fois l'organisation détaillée finalisée.

3.2.3 Organisation des fonctions pilotage et transformation

3.2.3.1 Délégation au pilotage et à la transformation

Egalement issue du service de la modernisation, une délégation au pilotage et à la transformation (DPT) est créée dans la nouvelle organisation. Elle est placée directement auprès de la secrétaire générale et de son adjoint.

Cette création permet de rationaliser le pilotage du programme budgétaire support (programme 215), d'assurer une meilleure visibilité à la mission générale de coordination des services et de modernisation confiée au secrétariat général par le décret n° 2014-834 du 24 juillet 2014, et de renforcer le pilotage de la stratégie de transformation du ministère.

⇒ **La délégation au pilotage et à la transformation est créée par l'article 2 de la décision devant prendre effet au 1^{er} septembre 2021. L'article 10 décrit ainsi ses missions :**

« La délégation au pilotage et à la transformation exerce les fonctions de responsable délégué du programme 215 « conduite et pilotage des politiques de l'agriculture ». A ce titre, elle participe aux négociations budgétaires, établit le projet annuel de performance et en rend compte.

Elle décline les objectifs de performance au niveau des budgets opérationnels de programme et en suit la mise en œuvre. Elle propose et organise, pour le programme 215, la répartition des emplois et des moyens financiers. Elle assure le suivi des effectifs de ce programme, en administration centrale et dans les services déconcentrés.

En lien avec les autres responsables de programme, elle pilote les relations entre l'administration centrale et les services déconcentrés et coordonne les dialogues de gestion. Elle est l'interlocutrice du ministère en charge de l'administration territoriale de l'Etat et accompagne les services dans l'évolution de leur organisation et de leurs missions.

Elle propose, en lien avec les directions et services, coordonne et pilote la stratégie du ministère en matière de transformation, de simplification et de relations avec les usagers. Elle accompagne sa mise en œuvre et en organise l'évaluation. Elle promeut de nouvelles méthodes de travail et toute action visant à accroître la qualité et l'efficacité du service rendu. Elle représente le ministère dans les instances interministérielles chargées de l'évolution du service public.

Elle conçoit et pilote le contrôle de gestion ministériel. Elle anime le réseau des contrôleurs de gestion de l'ensemble des services du ministère et coordonne son action. Elle met en œuvre le contrôle de gestion interne au secrétariat général. Elle assure la maîtrise d'ouvrage du système d'information du contrôle de gestion. »

⇒ **L'article 10 précise également que le chef de la délégation est également adjoint au secrétaire général, ce qui lui confère des missions propres, ainsi décrites :**

« L'adjoint au secrétaire général, chef de la délégation au pilotage et à la transformation, assiste le secrétaire général sur tout sujet que celui-ci lui confie. »

3.2.3.2 Répartition des missions de la MPP215 entre la DPT et la DSS

L'unification au sein de la délégation au pilotage et à la transformation des fonctions de responsable délégué du programme 215, actuellement assurées par la sous-direction du pilotage des services (emplois) et par la mission du pilotage du programme 215 (crédits) est une évolution clef pour un meilleur pilotage du programme support du ministère, dans un contexte où les moyens sont de plus en plus comptés. Elle passe par l'intégration, au sein de la nouvelle DPT, de l'équipe budgétaire de la MPP215.

L'autre partie de la MPP215, en charge de l'exécution de la dépense et du suivi comptable, a vocation, assez naturellement, à rejoindre la structure qui assure les fonctions support du secrétariat général. Il s'agit de la délégation du soutien aux services, structure partagée avec la direction générale de l'alimentation. C'est la raison pour laquelle ce projet, dans sa forme aboutie, sera également soumis à l'avis du comité technique de la DGAL.

⇒ **L'article 2 de la décision devant prendre effet au 1^{er} septembre 2021 ne mentionne plus la MPP215. Ses missions sont reprises par la DPT (articles 2 et 10) et par la DSS, dont les missions sont complétées en ce sens à l'article 11.**

3.2.3.3 Contrôle interne

A la faveur de la réflexion sur les fonctions pilotage et transformation, il a paru utile de revoir l'organisation du contrôle interne, fonction apparue postérieurement à la création des secrétariats généraux.

Dans l'organisation existante, le contrôle interne budgétaire et comptable est piloté par le service des affaires financières, sociales et logistiques et le contrôle interne métier, par le service de la modernisation. Cette dichotomie ne correspond plus aux enjeux actuels, tant il est vrai que les risques métier induisent souvent des risques financiers. D'ailleurs, la Cour des comptes, auditeur externe de tous les ministères, s'intéresse désormais non seulement les avancées du contrôle interne budgétaire et comptable mais aussi à la maîtrise des risques métier.

Dans ce contexte, la réorganisation en cours prévoit de réunir les deux composantes du contrôle interne au sein d'un bureau de la maîtrise des risques, au sein du SAFSL. Il s'agit d'un projet stratégique, qui justifie que le futur bureau se concentre sur ce seul – mais vaste – sujet. Pour cette raison, le pôle restitutions sera désormais rattaché au centre de service comptable et financier (CSCF) de la sous-direction des affaires budgétaires et comptables (SDABC).

⇒ **Le 1^{er} du I de l'article 2 de l'arrêté présenté traduit cette réunification du champ de contrôle interne en supprimant les mot « budgétaire et comptable » qui lui étaient accolés dans la description des missions de la SDABC.**

3.3 Autres évolutions

La modification des textes d'organisation du secrétariat général est l'occasion de remédier à certaines lacunes des textes actuels et de les toiletter lorsqu'ils ont vieilli ou sont devenus obsolètes.

- ⇒ **Le II du 3°) de l'article 1^{er} du décret présenté supprime l'évaluation et d'analyse des concours publics dans les missions du SAFSL**, par non reprise des dispositions précédentes sur ce sujet.
- ⇒ **Le 2°) du I de l'article 2 de l'arrêté remplace la comptabilité d'analyse des coûts** (supprimée depuis 2018) **par la comptabilité analytique**, avec une mission de coordination de l'action des responsables de programme.
- ⇒ **Les articles 2, 11 et 12 de la décision devant prendre effet dès sa publication ajoutent à l'organisation actuelle une description des missions de la délégation à la mobilité et aux carrières (DMC) et des missions du pôle de coachs**. Ils proposent, notamment, une meilleure articulation des rôles entre la DMC et le SRH au titre de leurs activités respectives.
- ⇒ **Les articles 2, 9 à 13 de la décision devant prendre effet le 1^{er} septembre 2021 adoptent un ordre plus logique** dans la présentation des structures directement rattachées au secrétaire général et qui n'ont pas rang de service :
 - Délégation à la mobilité et aux carrières (article 9) ;
 - Délégation au pilotage et à la transformation (article 10) ;
 - Délégation du soutien aux services (article 11) ;
 - Réseau d'appui aux personnes et aux structures (article 12) ;
 - Pôle d'accompagnement du management des services (article 13).

* *

*

Telles sont les évolutions d'organisation prévues dans les textes présentés au comité technique du secrétariat général du 2 mars.

La décision devant prendre effet au 1^{er} septembre sera complétée, lors d'un prochain comité technique, par la description de l'organisation détaillée de la sous-direction et des départements du service du numérique, ainsi que par celle de la délégation au pilotage et à la transformation.

En outre, une réflexion sur la refonte de la fonction ressources humaines sera engagée en 2021. Des évolutions des textes d'organisation devraient en découler en 2022.