



**MINISTÈRE
DE L'AGRICULTURE,
DE L'AGRO-ALIMENTAIRE
ET DE LA SOUVERAINETÉ
ALIMENTAIRE**

*Liberté
Égalité
Fraternité*

RETEX ORGANISATIONNEL DE L'ORGANISATION DE CRISE DGAL DNC 2025/2026

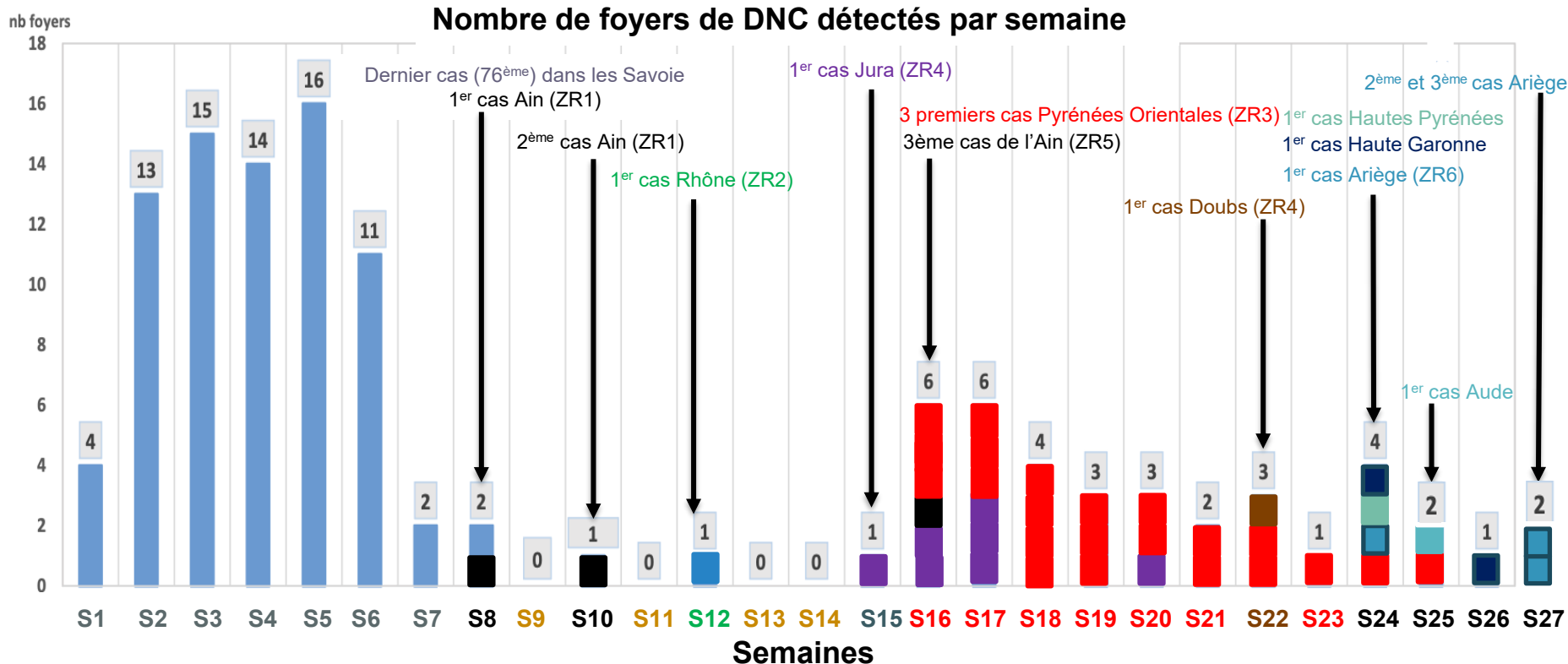
SYNTHÈSE ET SUITES DONNÉES

Sommaire

1. **Éléments de contexte et de cadrage**
2. **Synthèse des principaux éléments ressortant du retour d'expérience DGAL**
3. **Suites données**
4. **Synthèse des RETEX des services déconcentrés (reçue et à venir)**

1. ÉLÉMENTS DE CONTEXTE ET DE CADRAGE

Rappel du contexte



S1 = 1^{er} foyer le 29 juin 2025

S27 = dernier foyer le 2 janvier 2026

RETEX : Présentation du cadrage (1/2)



Objectifs du RETEX (retour d'expérience) : analyse de l'organisation et du fonctionnement de la DGAL au cours de la crise DNC 2025-2026 afin de capitaliser ses points forts et d'identifier des pistes d'amélioration → démarche d'amélioration continue des process internes.

Méthode de réalisation :



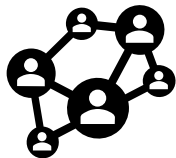
- ✓ **Périmètre : organisationnel**, portant sur le fonctionnement et l'organisation de crise mis en place à la DGAL ;
- ✓ **Méthode** : réalisation interne (par la Mission des Urgences Sanitaires) ;
- ✓ **Echantillonnage** : agents de la DGAL ayant contribué à la gestion de la crise DNC ; acteurs professionnels et partenaires de l'Etat ; complété par les réflexions issues des synthèses des RETEX des services déconcentrés.

Nb: le volet dit « technique » fait également l'objet de travaux menés en parallèle, afin de tirer les grands enseignements de cette gestion de crise. Ces derniers sont mis en perspective avec la préparation transversale aux maladies de catégorie A.

RETEX : Présentation du cadrage (2/2)

Modalités : un RETEX organisationnel à deux composantes :

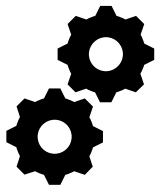
- **Un débriefing à chaud** réalisé le 12/02, ayant permis à l'ensemble des agents de la cellule de crise DGAL de s'exprimer sur ses ressentis et faire un bilan « à chaud » de l'expérience ;
- **Un RETEX « à froid »** réalisé de mars à mai 2026, selon le format suivant :
 - Une enquête via **questionnaires anonymes** auprès de la cellule de crise DGAL, complétée **d'entretiens individuels** ou en binômes pour approfondir certains items ;
 - Des **entretiens menés auprès des têtes de réseaux nationaux** (axés sur l'organisation et la typologie des échanges) :
 - Des délégués OVS et OVVT (= SNGTV et GDS France) ;
 - De représentants de la profession vétérinaire (= SNVEL) ;
 - De représentants des professionnels (de Savoie) ;
 - Des organismes scientifiques (= ANSES, CIRAD, ENVT).



2. SYNTHÈSE DES PRINCIPAUX ÉLÉMENTS RESSORTANT DU RETEX

2.1- L'organisation de (la cellule de) crise

- Environ 1/3 des agents ne se sentait pas prêt à gérer cette crise :
 - Aspects facilitants : rôle clair dans la cellule, expérience acquise ;
 - Facteurs limitants : maladie nouvelle = manque de connaissances, réglementation non adaptée, moyens limités.
- L'existence d'une **procédure locale de gestion de crise de la DGAL** connue pour la grande majorité des agents ;
- **Intégration** dans le collectif de travail tendant à être amélioré, **circuits de décision** appelant à être clarifiés ;
- **Plateforme ESA** : une mobilisation et une formalisation de l'appui à renforcer.



2.2. Périmètre des missions des agents et des pôles composant la cellule de crise



- Satisfaction d'une majorité d'**agents en ce qui concerne leurs missions** ;
- **Périmètre des missions des pôles** composant la cellule de crise à actualiser et mieux faire connaître.

2.3. Communication au sein de la cellule



- **Communication interne** et méthode / moyens associés à renforcer / améliorer ;
- **Accès à l'information** relative à la situation générale et aux textes réglementaires satisfaisante ;
- **Fréquence des réunions** de cellule adaptée, dont le **format** peut être amélioré.

2.4. Communication externe (1/2)

Tendances ressortant des sondés au sein de la cellule de crise DGAL :

- Globalement, les échanges avec les partenaires extérieurs (services déconcentrés, autres services du MAASA, partenaires, professionnels...) sont jugés comme moyennement satisfaisants.
- Toutefois, les moyens de communication (Webinaires, FAQ, BAL unique...), ainsi que la fréquence d'échange, semblent adaptés pour les répondants.



Tendances ressortant des partenaires interrogés :

+ **Retours globalement positifs**, soulignant :

- Des points de contact clairs avec la DGAL ;
- Une bonne réactivité ;
- Une fréquence des échanges satisfaisante.

2.4. Communication externe (2/2)

— Pistes d'amélioration identifiées par les partenaires interrogés :

▪ Echange d'informations et interactions :

- Délais de sollicitation et transmission des informations par l'AC (trop tardifs) ;
- Demande d'une plus grande **consultation** dans les prises de décisions ;
- Besoin d'une **coordination de l'expertise** au sein de l'organisation de crise ;
- Nécessité d'un rôle conciliateur de la DGAL concernant les partenaires locaux lors de conflits ;
- Connaissance des **rôles de chacun** à approfondir ;
- Visios nationales perçues comme trop descendantes ;
- Manque de **continuité** au sein des équipes.

▪ Communication externe :

- Présence sur les réseaux sociaux à renforcer pour **contrer la désinformation**, besoin de méthodes et d'EDL communs pour s'adresser au grand public ;
- **Pédagogie** permettant d'expliquer le bien-fondé des mesures, nécessité de **déploiement d'experts au niveau local** plus rapidement.



2.5. Outils et supports informatiques



- Bugs réguliers de l'outil visio en salle de crise ;
- Utilisation hétérogène de l'intranet de la DGAI, ainsi que de RESANA ;
- Manque de préparation des SI ;
- Accès à tous les logiciels nécessaires existants à la réalisation de ses missions jugé satisfaisante pour la grande majorité des agents.

2.6. Éléments RH



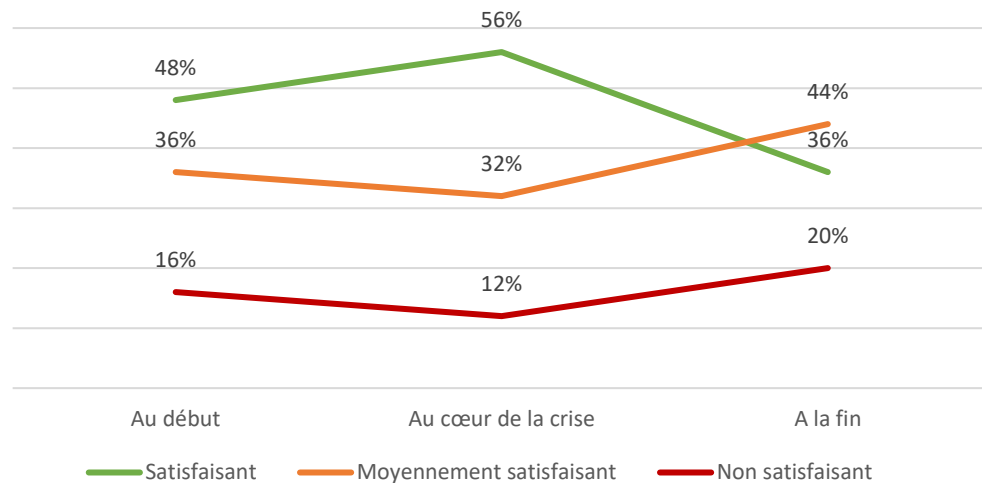
- **Accompagnement des agents** : l'atelier du PAMS proposé lors de la crise a été jugé utile et bénéfique pour 2/3 des agents, avec un regret exprimé quant à l'absence de suivi des propositions. Prise en compte du mal-être des agents à renforcer / Importance de la cohésion ;
- **Recensement des besoins en formation** (ex : communication ; média training/gestion des RS ; systèmes d'information ; légistique ; RH (temps de travail, astreintes...) ; compétences transversales (Conduite du changement, conduite de réunions...)) ;



- **Moyens humains** :
 - **Astreintes** : satisfaction au global, mais organisation restant à clarifier ;
 - **Renforts** : 1 pôle sur 2 a eu besoin de renfort et la majorité des besoins ont pu être assouvi. A noter : mobilisation des renforts bénéfique pour diminuer la charge de travail (not. avec le début de l'IAHP) mais manque de moyens humains quand même ressenti ; point de vigilance sur leur nécessaire formation rapide en temps de crise (nécessité d'être opérationnel rapidement).

Conclusion

Satisfaction concernant le fonctionnement de la cellule sur les 7 mois d'activation



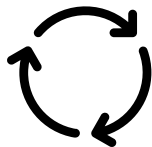
Même si de nombreuses pistes d'amélioration ont été dégagées de ce RETEX, la gestion de la crise a globalement été jugée comme satisfaisante, avec une légère baisse de satisfaction concernant la fin de la crise.

Beaucoup de messages positifs laissés en fin de questionnaire, félicitant les agents pour leur implication et leur travail collectif.

3. SUITES DONNÉES

3. Suites (1/2)

Ce retour d'expérience organisationnel n'est **qu'une brique** d'un RETEX plus général : s'inscrit dans le travail mené sur les **grands enseignements « techniques »** (ex : communication de crise, mesures de gestion, vaccination, SI...) ainsi que les RETEX sectoriels menés par les services (ex : laboratoires, plateforme ESA...).



S'agissant des services déconcentrés : le RETEX AURA a été mené et ceux d'Occitanie et BFC/NAQ seront prochainement lancés et capitalisés.

➔ Au regard de ces bilans, **un projet de plan d'actions visant à proposer des ajustements organisationnels a été élaboré et est actuellement en cours de discussion** au sein des équipes de la DGAL pour aboutir à des mesures concrètes et partagées.

3. Suites (2/2) – Extraits d'actions identifiées

Process organisationnels	- Établir une cartographie des compétences – et organiser les formations nécessaires le cas échéant en cas d'identification de manques ; - Actualiser la procédure locale et la mallette de crise ; - Organiser des exercices de niveau national ; - Clarifier le positionnement et l'animation du volet expertise scientifique ; - Fluidifier la communication interne / explorer les nouveaux moyens de communication (boucles de discussion instantanées, outils collaboratifs...) ; - Optimiser la mobilisation de la plateforme ESA (.../...)
Mobilisation et accompagnement des équipes	- Dégager des ressources à la préparation et l'anticipation ; - Identifier en temps de paix un vivier d'agents mobilisables en fonction des besoins récurrents et les former ; - Poursuivre la politique de formation et de professionnalisation à la gestion de crise, faire connaître et proposer le suivi de certaines formations utiles en temps de crise ; - En lien avec les services du SG, définir des modalités d'accompagnement psychologique spécifique en temps de crise ; - (.../...)
Logistique	- Demander un état des lieux complet des équipements et réaliser les correctifs nécessaires (.../...)
Communication	- Développer la collaboration avec les partenaires, en instaurant des modalités d'échange plus régulières ; - Développer des actions de pédagogie et de préparation en amont des crises, afin d'améliorer la compréhension et l'adhésion aux mesures en situation de crise ; - Mettre en place des outils spécifiques ainsi que des formations à la communication afin de faire face aux évolutions et nouvelles attentes sociétales (.../...)
(.../...)	- (.../...)
DGAL	20 30/06/2026

4. SYNTHÈSE DES RETEX DES SERVICES DÉCONCENTRÉS

3. Synthèse des RETEX des services déconcentrés (reçue et à venir) (1/2)

Un RETEX de la crise DNC a été conduit en avril en AURA. Celui-ci concerne la DRAAF et les DDecPP impactées par la crise (01, 38, 42, 69, 73 et 74).

Extraits d'enseignements tirés du RETEX AURA (non exhaustifs) :

○ **Éléments organisationnels identifiés par AURA (non exhaustifs) :**

- Renforts (bonne mobilisation, turn-over, mutualiser les bonnes pratiques d'organisation, recrutement à anticiper en amont) ;
- Réunions régionales d'information avec représentant DGAL appréciée / prévoir la présence d'interlocuteurs techniques ;
- Intranet, disponibilité des modèles d'AP appréciés ;
- Perception de la gestion RH différente selon les départements (gestion du temps de travail et des congés) ;
- Formation des personnes de direction à la gestion de crise à renforcer / mutualiser les bonnes pratiques (ex: sophrologie) ;
- Cartographier les missions prioritaires en temps de crise ;
- Renforcer la coordination DGPE/DGAL ;
- Intervention d'experts européens en début de crise très appréciée...

➔ Forte mobilisation et solidarité des agents, qui ne doit pas occulter les difficultés recensées dans le RETEX

3. Synthèse des RETEX des services déconcentrés (reçue et à venir) (2/2)

- **Exemples de thématiques techniques identifiées (non exhaustifs) par AURA :**
 - Outils informatiques : très utiles et appréciés (GRIST, RESANA, Cartogip ruminants, démarches simplifiées...), mais déployés pendant la crise et nécessitant donc une prise en main.
Pour certaines situations : manque d'outils performants pour la traçabilité des animaux (enquêtes épidémiologiques, vaccination...);
 - Identification des animaux ;
 - Traçabilité ;
 - Vaccination ;
 - Indemnisations ;
 - Enquêtes épidémiologiques ;
 - Gestion des effluents ;
 - Mouvements et LPS ;
 - Cadre réglementaire ;
 - Implication et modalités de participation des différents acteurs ;
 - Communication, ...

Des RETEX pour BFC, OCC et NA sont également en cours ou programmés, avec une livraison des conclusions prévue à la rentrée prochaine. Une synthèse globale des enseignements tirés sera alors réalisée.

MERCI POUR VOTRE ATTENTION