



# Retour sur le Groupe 1 du RETEX PAC

**Thématique : Gouvernance et pilotage national, communication avec les usagers, sens et simplification**

**Participants à la réunion du 30/08/2017:**

- représentants des OS : Anne-Laure Delaporte (Alliance du Trèfle / Nord-Pas-de-Calais), Laure Revel (CFDT / Saône-et-Loire), Catherine Stéphane (UNSA / Pays-de-la-Loire), Marie-Catherine Monier (FO / Normandie)
- représentants du G.13 - SEA : Patrice François (SEA 14), Yannick Cornec (SEA 22).
- représentant de l'ASP : Stéphane Le Moing.
- représentant des DRAAF : Boris Calland (DRAAF Auvergne-Rhône-Alpes).
- représentant des DDT(M) : Sébastien Ferra (DDT Allier).
- représentants de la DGPE : Philippe Duclaud, Christophe Blanc, Nicolas Devauvre.

**Méthodologie: réflexions conduites selon la trame suivante :**

- bilan (échecs/réussites) ;
- pistes d'amélioration (moyen terme/long terme).





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# Retour sur le Groupe 1 du RETEX PAC

## Éléments saillants du bilan de la gestion des campagnes PAC

- organisation générale des chantiers encore insatisfaisante engendrant un rythme de travail trop soutenu et des télescopages de plans de charge, malgré des premiers impacts positifs du plan d'accompagnement des SEA,
- difficultés persistantes à articuler moyens en vacataires et calendriers,
- comitologie et gouvernance trop lourdes (surtout pour le FEADER),
- lacunes dans la gestion des questions d'expertise (identification des interlocuteurs, capitalisation au sein des SEA des retours de la centrale),
- problèmes d'articulation des communications locale et nationale (difficultés d'appréhension de certaines décisions nationales, de gestion en local des conséquences de certaines annonces et manque de clarté pour informer sur les paiements).





# Retour sur le Groupe 1 du RETEX PAC

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### *✕ Sur le volet gouvernance et pilotage*

- offrir une vision à moyen terme d'articulation des différents chantiers par des calendriers prévisionnels macro et fournir des calendriers plus précis sur des chantiers spécifiques,
- mettre des indices de confiance sur ces calendriers prévisionnels,
- multiplier les consultations auprès des services sur certaines prises de décision stratégiques afin d'éclairer les décisions nationales,
- mobiliser l'assistance technique pour le hors-SIGC par les autorités de gestion,
- simplifier et clarifier la communication hors-SIGC (dans ce cadre, les DRAAF devraient monter en puissance pour « digérer les informations » reçues à travers les instances de gouvernance du hors SIGC et les restituer aux DDT ).



# Retour sur le Groupe 1 du RETEX PAC

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### *✘ Sur le volet communication avec les usagers*

- élaborer collectivement une charte de communication qui servira de référence (panorama des différentes instances de gouvernance, identification des sources d'information, des référents SEA par thématique et de référents régionaux pour le second pilier, indication des canaux de diffusion document par document...),
- développer l'accompagnement des instructions techniques par des fiches avec une partie strictement à usage interne expliquant le contexte des arbitrages pris au niveau national, et une partie comportant des éléments de langage utilisables par les services déconcentrés.



# Retour sur le Groupe 1 du RETEX PAC

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### *✕ Sur le volet sens et simplification*

- expliquer aux services le mode de production des outils et le fonctionnement avec les prestataires informatiques des outils de gestion,
- développer les retours sur les audits et les apurements auprès des services instructeurs pour mieux montrer l'impact des demandes de la Commission,
- informer plus régulièrement les services sur les négociations avec la Commission et la profession,
- déployer au mieux l'instrumentation de seuils ou de traitements automatiques dans les outils de gestion PAC,
- simplifier les arbitrages en interpellant les OPA sur l'impact de certaines de leurs positions en terme de complexification,
- mieux anticiper les choix de gouvernance sur l'articulation entre cadre national et régionalisation pour l'après 2020.





# Retour sur le Groupe 2 du RETEX PAC

**Thématique : Outil ISIS - conception, ergonomie, fiabilité et calendrier de développement**

**Participants à la réunion du 31/08/2017:**

- représentants des OS : Olivier Poussin (Alliance du Trefle-ASP), Patrick Cadeau (CFDT-DDT 31), Pierre Mercier (UNSA-DDT 07), Marie-Catherine Monier (FO- DDTM 50)
- représentants du G.13 - SEA : Florence Picot (DDT 61), Nadine Corsin (DDT 71)
- représentants de l'ASP : François Progetti, Véronique Lemaire
- représentant des DDT(M) : Sébastien Ferra (DDT Allier).
- représentants de la DGPE : Arnaud Dunand, Nicolas Devauvre.

**Méthodologie: réflexions conduites selon la trame suivante :**

- constats ;
- pistes d'amélioration (moyen terme/long terme).





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# Retour sur le Groupe 2 du RETEX PAC

## Constats organisationnels

- communication des calendriers un plus mais manque d'une estimation de la charge prévisionnelle de travail,
- communication des problèmes identifiés plutôt via messages généraux,
- explication nécessaire des choix réglementaires (étude d'impact),
- modes opératoires complets et complexes, fiches d'instruction pas adaptées,
- forme de certains messages manquant de considération





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# Retour sur le Groupe 2 du RETEX PAC

## Constats fonctionnels

- investissement important dans le traitement de certaines anomalies mineures ayant peu d'impact
- besoin d'une connaissance générale des alertes et des procédures automatiques d'isis
- difficulté de la multicampagnisation des SNA notamment leurs impacts sur les campagnes antérieures
- outils de recherche complexes ou trop connectés aux thématiques
- régressions pas indiquées ni les changements dans le cycle de vie
- manque un historique des actions sur les SNA
- manque une possibilité de réaliser des extractions.
- Caractère peu compréhensible des relevés de situation







# Retour sur le Groupe 2 du RETEX PAC

## Constats techniques

- lenteurs du système jugées assez insupportables et récurrentes
- méconnaissance des contraintes techniques nécessaires au meilleur fonctionnement d'ISIS
- manque du numéro de PACAGE dans l'extraction parcelles graphiques
- taille trop petite de l'écran cartographique
- historique des formes sociétaires insatisfaisant en termes d'instruction et de consultation.
- accès impossible dans le module d'instruction aux télédéclarations des années précédentes (cas des MAE2015)
- manque d'un accès au cadastre au sein d'ISIS.
- manque de traçabilité du module « Agriculteur actif »
- difficulté d'adaptation des courriers éditables



# Retour sur le Groupe 2 du RETEX PAC

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### \* propositions structurantes

- Associer plus les DDT à la conception réglementaire, d'ISIS, de la recette et des modes opératoires en appliquant les principes AGILE
- Anticiper la PAC 2020 en prévoyant des évolutions informatiques, en gardant à l'esprit la richesse des données d'ISIS et en y associant les DDT
- Compléter les compte-rendu de COPIL et les messages d'anomalie par une foire aux questions ou un système de suivi d'anomalie à disposition des DDT pour les informer en temps réel (y compris pourquoi pas les mises en production) plutôt que de répondre uniquement individuellement.
- Compléter les calendriers opérationnels par une estimation de la volumétrie de travail
- Ouvrir des possibilités d'extraction à façon
- Revoir le relevé de situation.





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# Retour sur le Groupe 2 du RETEX PAC

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### \* propositions plus diverses

- Permettre d'intégrer des données de type cadastre dans ISIS.
- Disposer d'une fenêtre cartographique plus grande.
- Communiquer sur la configuration optimale matérielle, logicielle et réseau pour optimiser le fonctionnement d'ISIS.
- Redonner du sens aux choix réglementaires via des fiches explicatives.
- Activer le réseau des référents thématiques aussi bien côté DGPE que côté ASP, charge aux référents de consulter les autres DDT pour disposer de la meilleure réactivité. Mettre à jour ce réseau régulièrement pour assurer un bon taux de renouvellement.
- Fournir un dictionnaire des différentes alertes.





# Retour sur le Groupe 3 du RETEX PAC

## Thématique : **Osiris**

### Participants à la réunion du 30/08/2017:

- représentant de l'ASP : 3
- représentant des DRAAF : 1 (OS)
- représentant des DDT(M) : 6, instructeurs à chefs de service (dont OS)
- représentants de la DGPE : 4
- animateurs : 2

### Méthodologie: travail en ateliers sur une journée

- bilan (ce qui a plus ou moins marché) : 2 sous-groupes puis mise en commun ;
- pistes d'amélioration (moyen terme/long terme) : 2 sous groupes puis mise en commun, priorisation et identification pilote ;
- pilote par action : réunion téléphonique complémentaire pour finalisation.





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# Retour sur le Groupe 3 du RETEX PAC

## Éléments saillants du bilan :

- complexité de la gouvernance (avancée positive avec mise en place des calls) ;
- lourdeur et complexité d'Osiris ;
- volumétrie importante d'outils à développer ;
- nécessité de paiements rapides, à générer diverses versions d'outils et réouvertures/ressaisies des dossiers ;
- absence de procédures d'instruction sur les dispositifs.



# Retour sur le Groupe 3 du RETEX PAC

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### *✕ Sur le volet gouvernance et pilotage*

- **évaluation des moyens humains requis pour gérer les dossiers ;**
- inciter les AG à déléguer la signature aux DDT(M) ;

### *✕ Sur le volet simplification Osiris*

- **améliorer l'ergonomie de l'outil ;**
- **élaborer des manuels de saisie pas à pas par mesure ;**
- améliorer la gestion des individus Osiris ;
- clarifier les alertes et permettre aux DDT d'outrepasser certains blocages ;
- développer les téléprocédures et dématérialiser les pièces justificatives (programmation 2020) ;





# Retour sur le Groupe 3 du RETEX PAC

## Principales propositions de pistes d'amélioration

*✗ Sur le volet simplification des règles*

- **produire des manuels de procédures ;**
- ajuster le nombre de mesures et simplifier les règles au sein d'une mesure (programmation 2020) ;
- arrondir à l'euro le montant des aides (programmation 2020) ;
- stabiliser les règles et procédures (programmation 2020) ;
- établir une seule règle pour tous les cofinancements (programmation 2020) ;





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# Retour sur le Groupe 3 du RETEX PAC

## Principales propositions de pistes d'amélioration

*✘ Sur le volet communication/formation*

- **organiser des formations Osiris par mesure ;**
- mettre en place des COPIL FEADER opérationnels à l'échelon régional (AG/DRAAF/ASP/DDT) ;
- réfléchir à l'association des utilisateurs Osiris dans le développement des outils ;
- favoriser un processus de capitalisation des documents de mise en œuvre.





# Retour sur le Groupe 4 du RETEX PAC

**Thématique : Relations entre les partenaires et organisation de ressources partagées**

**Participants à la réunion du 30/08/2017 :**

- Représentants des OS : 5, SEA et SREA
- Représentants du G.13 : 1 SEA
- Représentant de l'ASP : 1
- Représentant des DRAAF : 1
- Représentant des DDT(M) : 1
- Représentants de la DGPE : 2
- *animateurs - SG : 3*

**Objectif :**

- Préciser le champ des travaux,
- Dresser un état des lieux et des besoins,
- Identifier les actions.



# Retour sur le Groupe 4 du RETEX PAC

## Champ des travaux – Organisation - Résultats

### Champ des travaux

- Relations entre les partenaires et organisation de ressources partagées
  - Améliorer les relations entre les acteurs de la mise en œuvre de la PAC
    - Relations = circulation de l'information et consultation des partenaires

Attention appelée sur les relations DRAAF/Cs régional examinées dans le groupe régional

### Organisation des travaux

2 groupes :

- réflexion sur les apports : l'existant et à perfectionner
- réflexion sur les attentes et les outils

Résultats : convergence entre apports et attentes



# Retour sur le Groupe 4 du RETEX PAC

## Quatre thèmes

1. Partager l'information et organiser ce partage
2. Réaliser une réelle étude d'impact avant tout nouveau dispositif
3. Définir le rôle des DRAAF pour les DDI
4. Accompagner



# Retour sur le Groupe 4 du RETEX PAC

## Thème 1

### **Partager l'information et organiser ce partage**

- Consolider les calendriers et indiquer le degré de fiabilité des dates ;
- S'interroger sur la façon dont la communication va être perçue par le récepteur ;
- Adresser en amont des annonces les éléments de langage ;
- Adapter les éléments de langage aux destinataires ;
- Hiérarchiser et relayer les alertes auprès des instances politiques.



# Retour sur le Groupe 4 du RETEX PAC

## Thème 2

### **Mise en place des nouveaux dispositifs : étude d'impact et suivi**

- Améliorer la clarté et les modalités de mise en oeuvre des dispositifs, accompagner leur déploiement ;
- Mettre en place des FAQ, identifier le récurrent ;
- Evaluer le dispositif d'assistance, s'assurer de la fluidité des informations ;
- Appliquer ce schéma aux dispositifs relevant des conseils régionaux



# Retour sur le Groupe 4 du RETEX PAC

## Thème 3

### Définir le rôle des DRAAF pour les DDI

- Clarifier les attentes de la DGPE vis-à-vis des DRAAF ;
- Clarifier le rôle des DRAAF, clarifier le rôle des SREA ;
- Consolider le réseau des SEA.



# Retour sur le Groupe 4 du RETEX PAC

## Thème 4

### Accompagner

- Donner, aux SEA, l'accès aux données ;
- Renforcer le partage d'information, les échanges, l'entraide ;
- Identifier des personnes ressources, définir les champs d'intervention.



# Retour sur le Groupe 4 du RETEX PAC

## Conclusion et suites

### Les registres d'actions

1. La communication, l'assistance et l'écoute
2. L'anticipation
3. La clarification des rôles, des attentes et des liens

### Actions à porter

- Dans le nouveau plan d'action SEA
- Dans la future programmation PAC 2021-2027







Liberté • Égalité • Fraternité  
RÉPUBLIQUE FRANÇAISE

MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

---

***Thématique : Gouvernance FEADER (moyens humains, gouvernance et instrumentation)***

***Méthodologie:*** animation par les DRAAF pour une contribution régionalisée permettant de refléter la diversité des situations. Les méthodes retenues ont été différentes selon les régions, mais association de l'AG, de la DR ASP, des DDTM, DRAAF et parfois OS.

- bilan (échecs/réussites) ;
- pistes d'amélioration (moyen terme/long terme).





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

## Éléments saillants du bilan de la gestion des campagnes PAC

### L'instrumentation

=> Dans un premier temps, une mise en œuvre difficile donnant une impression d'impréparation au moment du lancement, des stratégies de déploiement non suffisamment partagées avec les SI, des procédures toujours plus complexes et insuffisamment documentées.

=> Le sens du service public a emporté sur le découragement

=> Puis, une amélioration progressive et continue des instruments, concomitante au rattrapage du calendrier.

Quelques éléments relevés :

- Les retards et dysfonctionnements ont été générateurs de nombreuses difficultés, y compris en termes de gouvernance.

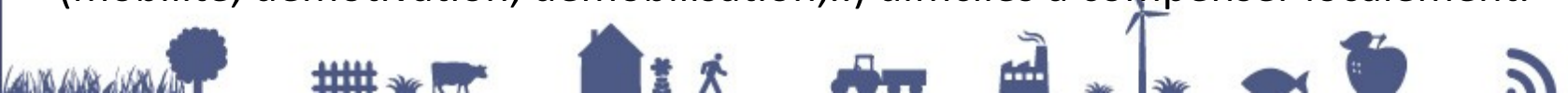




# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

## L'instrumentation

- Les règles n'ont pas été stabilisées suffisamment en amont des campagnes : règles d'éligibilités connues tardivement, en cours ou après les AAP. Ceci a entraîné des difficultés pour la régulation des maquettes financières. La centralisation des arbitrages de l'ASP a pu être source de tension avec la gouvernance régionale.
- La stratégie de déploiement des outils, non partagée avec les services en charge de la mise en œuvre, et livrés dans des versions non abouties a entraîné des saisies multiples (ou ressaisies) et surcharges de travail pour les instructeurs
- Une perte de visibilité dans le séquençage des opérations
- Des calendriers resserrés et anxiogènes en bout de course pour les services instructeurs
- Une situation générant des incompréhensions et des pertes de savoir faire (mobilité, démotivation, démobilisation,..) difficiles à compenser localement.





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

## L'instrumentation

- Des porteurs de projets insatisfaits et agacés par des retours réguliers des SI en cours d'instruction
- La complexité des procédures (règles financières, de sélection des dossiers,..) et la multiplicité des dispositifs ont été des facteurs aggravants.
- Les droits d'accès à ISIS pour les DRAAF n'ont pas pu leur permettre un suivi des mesures surfaciques et d'assurer une coordination efficace de ces mesures avec les AG.
- OSIRIS semble avoir été conçu principalement pour le contrôle et rapportage et moins optimisé pour l'instruction.





# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

## Éléments saillants du bilan de la gestion des campagnes PAC

### La gouvernance

=> *Les difficultés liées à la gouvernance ont été globalement mieux surmontées que celles liées à l'instrumentation.*

=> *La gouvernance s'est ajustée au fil de l'eau mais devrait être confortée par des définitions plus précises des rôles et responsabilités de chacun.*

=> *La fusion des régions a souvent complexifié le(les) dispositifs qui s'étaient construits en fonction des spécificités régionales.*

=> *La gouvernance a été jugée insatisfaisante dans les DOM*

- La désignation de référents par type de mesure est appréciée par les SI et participe à la bonne gouvernance, tout comme des réunions et un suivi réguliers des SI par les AG.

- Un défaut de supervision dans certaines régions

- Le rôle des DR ASP est jugé satisfaisant pour l'assistance aux SI mais les retours de contrôle sont souvent mal vécus par les DDT.





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

## Éléments saillants du bilan de la gestion des campagnes PAC

### Les conséquences sur les agents

=> *Un sentiment d'anxiété et de découragement de la part des instructeurs du fait de la complexité des procédures qui s'est accentuée, d'un service rendu aux usagers qui s'est dégradé faute de temps et d'un sentiment de dévalorisation de leur travail.*

=> *Le plan d'action SEA a permis d'entendre et d'accompagner les agents en DDTM.*

=> *Ne pas sous estimer les risques RPS pour les agents en DRAAF, placés dans des situations inconfortables entre AG, SI et ASP et conduits souvent à empiéter sur les prérogatives des AG pour la bonne mise en œuvres des mesures du cadre national.*





# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### \* Sur le volet instrumentation et orientations

- Moins de mesures, avec un seuil mini de subvention et limitées à celles ayant une efficacité reconnue,
- Orienter les mesures FEADER vers les dispositifs d'ampleur ou stratégiques (éviter le « tout FEADER »).
- Obtenir un allègement des règles de sanction de la part de la Commission.
- Simplifier les chaînes de commandement en évitant les domaines de co-responsabilité. Plusieurs régions proposent de différencier un programme national à gouvernance État du programme régional.
- Des améliorations techniques pour améliorer les outils, éviter les saisies multiples (en cours pour OSIRIS), une meilleure ergonomie pour les instructeurs et une évolution possible vers plus de dématérialisation ou des téléprocédures.





MINISTÈRE  
DE L'AGRICULTURE  
ET DE  
L'ALIMENTATION

# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### ✘ Sur le volet instrumentation et orientations

- Faciliter les extractions
- Associer les SI en amont de la conception des outils
- Améliorer la documentation (formulaire, notices, guides méthodo, relevés de décisions prises en région entre SI, AG et DRAAF, FAQ)
- Mise en place d'un annuaire de référents
- Un programme de formation plus ambitieux et adapté aux besoins.







# RETEX PAC : Retour pour les groupes régionaux - Synthèse par les DRAAF

## Principales propositions de pistes d'amélioration

### ✘ Sur le volet gouvernance et pour les agents

- Expliciter précisément le rôle des parties prenantes : AG, DRAAF, SI, ASP (siège et DR). Le rôle attendu des DRAAF pour le suivi des PDR doit être clarifié et les droits d'accès aux outils mis en cohérence.
- Renforcer le rôle de l'ASP : en l'associant en amont dans l'élaboration des fiches de mesures, en lui permettant le conseil amont pour faciliter la contrôle aval, et en attribuant plus de marge de manœuvre aux DR.
- La voie incontournable pour valoriser le travail des agents en SI est la réduction drastique du nombre de mesures financées ainsi que la simplification des procédures => redonner du sens au travail accompli par une vision globale des processus et libérer du temps pour du conseil et pour valoriser leur technicité

