

## La création de FranceAgriMer

Après le regroupement des offices de 2006 qui a vu la création de l'Agence Unique de Paiement, de l'Office National Interprofessionnel des Grandes Cultures (ONIGC), de l'Office de l'élevage et de Viniflor, puis en 2007 la disparition de l'ACOFA et le transfert des aides directes à l'AUP, la création en 2009 de l'Agence de services et de paiement (ASP) et de FranceAgriMer a constitué la dernière étape de la réforme des offices agricoles.

Le regroupement physique des offices en 2007 sur le site de l'Arborial à Montreuil, dans un immeuble de 33 000 m<sup>2</sup>, a constitué une réussite opérationnelle qui a facilité la véritable fusion des établissements.

L'accélération de la réforme, décidée dans le cadre de la RGPP, a été réalisée suivant le double objectif de diminuer les risques d'apurement et de dégager des gains chez les opérateurs, en limitant les coûts de structure.

L'ASP résulte ainsi de la fusion de l'Agence Unique de Paiement (AUP) et du Centre National pour l'Aménagement des Structures des Exploitations Agricoles (CNASEA), tandis que FranceAgriMer résulte de fait, non pas de la fusion de cinq offices agricoles, mais véritablement des neuf offices agricoles préexistants ( ONIC, ONIOL, FIRS, ONILAIT, OFIVAL, ONIVINS, ONIFLHOR, ONIPPAM, OFIMER), chacun ayant sa personnalité, ses systèmes embarqués, son mode de fonctionnement et son type de gestion, y compris indemnitaire. De plus, chacun de ces établissements avait une gouvernance professionnelle.

A également été intégré le Service des Nouvelles du Marché, rattaché jusqu'alors au ministère de l'agriculture, qui était chargé du suivi des cotations des produits agricoles frais.

Si la conduite du changement peut généralement prendre du temps, celle-ci a été menée tambour battant au sein des offices agricoles.

### 1. Une étape de préfiguration intense

- **Les préfigureurs :**

Nommé directeur général de l'ONIGC par décret du 4 janvier 2008, Fabien Bova a été désigné quelques semaines plus tard le 24 janvier 2008 préfigureur de la nouvelle structure résultant de la fusion des offices puis, au début de l'année 2009, directeur par intérim des autres offices. En parallèle, le directeur général du CNASEA Michel Jau a été nommé préfigureur de la future agence de services et de paiement.

- **Les objectifs : le démariage en même temps que la fusion**

- Assurer la séparation de l'AUP et de l'ONIGC au plan des emplois, des systèmes d'information et du patrimoine immobilier,

- Proposer un schéma d'organisation du nouvel établissement et conduire la fusion des systèmes d'information. Au sein des anciens offices coexistaient des systèmes très hétérogènes qui étaient eux-mêmes issus des regroupements des établissements.

- **Les engagements : Un climat social apaisé dans le cadre d' un dialogue social plus constructif que revendicatif**

- Absence de licenciement et de mobilité géographique imposée,
- Souci d'harmonisation des statuts des personnels,
- Mise en place d'un dispositif de suivi individuel des agents,
- Maintien du site de Montreuil comme siège de l'office unique.

## **2. La méthode : « Pendant les travaux, la vente continue »**

- **Une équipe de préfiguration dédiée**
- **Un lourd travail de réingénierie des macroprocessus** qui a permis d'abandonner les organigrammes par filières et de mettre en place une organisation par métier,
- **Une transformation, sans rupture de service des prestations**, grâce à l'adhésion des personnels des différents établissements préexistants et à l'implication de leurs directeurs respectifs,
- **Un schéma directeur et une urbanisation sur une base technologique moderne des systèmes d'information.** Dans la mesure où FranceAgriMer avait hérité de nombreux systèmes d'information qu'il était impossible d'arrêter, il a fallu modifier l'ensemble du système d'information à partir d'une revue exhaustive, en travaillant processus par processus, au prix de lourds investissements.  
Ce travail a ouvert une nouvelle étape de modernisation de la relation avec l'utilisateur, grâce à la mise en place de téléprocédures qui permettent le dépôt des dossiers sous une forme dématérialisée.  
Cela a également facilité la diffusion des données socioéconomiques produites par l'établissement.

## **3. Des résultats à la hauteur des enjeux**

- **Le soutien et l'accompagnement des filières au quotidien**

Conformément à l'arbitrage rendu lors de sa création, FranceAgriMer a en charge les aides de marché c'est-à-dire les aides économiques ciblées qui n'ont pas le caractère d'aides de masse et font appel à l'expertise économique de l'établissement.

L'établissement met ainsi en œuvre, sur le terrain, les politiques publiques de régulation des marchés, de soutien à l'innovation et de participation au développement des filières, au travers des dispositifs de versements d'aides, sur fonds communautaires ou nationaux, ainsi que d'actions et d'outils développés par FranceAgriMer.

Grâce à son organisation par métiers, FranceAgriMer intègre l'ensemble du processus, de la concertation à la publication des décisions, de l'instruction des dossiers aux contrôles sur place et au versement des aides.

- **Une structuration de la concertation avec les organisations professionnelles et interprofessionnelles via une nouvelle gouvernance professionnelle**

Celle-ci s'est matérialisée par onze conseils spécialisés, dont le nombre ne se rapportait pas à celui des précédents établissements mais aux onze filières de l'agriculture et de la pêche que suivait spécifiquement FranceAgriMer.

Au sein des conseils spécialisés, les représentants de toute la chaîne peuvent désormais dialoguer avec le ministère de l'agriculture et le ministère des finances, puisque la direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes, ainsi que l'administration des douanes sont représentées. Cette gouvernance constitue un gage d'appropriation collective des enjeux et des actions à conduire. Elle permet de définir des règles partagées, dans l'intérêt des agriculteurs et des entreprises, aussi simples que le permettent les contraintes de justification des aides et de sécurité des procédures.

Les régions seront ensuite représentées au sein de ces conseils spécialisés, suivant en cela l'évolution de notre paysage institutionnel.

Les conseils de direction des offices ont été supprimés et remplacés par le conseil d'administration de FranceAgriMer.

#### • Un approfondissement des connaissances pour orienter l'action publique

Au travers du suivi des marchés et des cotations, de la réalisation d'expertises économiques et d'études prospectives, FranceAgriMer assume un rôle essentiel de production de données et d'analyses économiques pour les filières agricoles et alimentaires. Cette mission est à la source d'une véritable dynamique pour améliorer la compétitivité et l'adaptation des filières.

#### • Une évolution statutaire des personnels qui a facilité leur mobilité

La gestion des personnels des offices agricoles se caractérisait par sa grande complexité, en raison de la diversité des statuts : agents fonctionnaires, agents sous statut commun des offices, agents contractuels, qu'il convenait de croiser avec la position effective des agents (en activité dans l'organisme, mis à disposition d'une autre structure, à disposition auprès de l'organisme par une autre structure).

Les agents de FranceAgriMer, comme ceux de l'ASP, ont eu le choix d'option entre le maintien d'un statut de contractuel de droit public « le statut unifié » et celui de fonctionnaire. Cette faculté leur était offerte par les décrets du 20 octobre 2010 pour une durée d'un an.

Au terme de l'exercice de leur droit d'option, c'est-à-dire le 21 octobre 2011, 712 agents avaient demandé leur intégration dans la fonction publique, soit 65 % des effectifs relevant du statut commun rattachés administrativement à FranceAgriMer.

Cette intégration s'est faite de façon tout à fait novatrice, en équivalence de grade vis-à-vis de chacun des corps du ministère de l'agriculture, ce qui constituait une avancée très significative sur le plan social.

#### • Une organisation territoriale novatrice

De manière à conforter le niveau régional et à faciliter le regroupement des antennes régionales, les délégations régionales ont été placées sous l'autorité des préfets de région et des directeurs régionaux du ministère de l'agriculture.

Qualifiée de « baroque » par le vice-président du Conseil d'État, cette organisation a permis de rassembler les différentes équipes en région et de les placer sous l'autorité du directeur régional, le préfet de région devenant le délégué régional de l'établissement pour sa région.

Celle-ci a facilité la rationalisation des actions en région et permis de réduire les multiples implantations immobilières de FranceAgriMer.

- **La réduction des coûts**

- Une nouvelle organisation a permis d'unifier et d'améliorer l'organisation et la gestion des dispositifs, de créer des synergies entre différentes structures exerçant des métiers du même type et de générer des économies d'échelle, à travers un rapprochement des fonctions support.

Depuis lors, FranceAgriMer assure un certain nombre de fonctions pour les établissements du siège, qu'il s'agisse de la restauration collective, des services de courrier et de reprographie, de l'accueil, de la logistique, de la médecine de prévention, ...

- La réduction des effectifs qui était assignée à FranceAgriMer était de 3 % par an depuis la fusion jusqu'en 2013 soit un total de 210 ETPT. Cette réduction des effectifs devait conduire à une autre réduction durable, celle des dépenses de personnel, même si la baisse de ces dernières était loin d'être automatique car les opérations de restructuration ont entraîné dans un premier temps, des coûts supplémentaires (indemnités de restructuration, primes de mobilité, etc.).

\*\*\*\*\*

Quinze ans plus tard, après de nouvelles réorganisations et des regroupements, notamment des conseils spécialisés au nombre de 7 aujourd'hui, le fondement de l'établissement demeure l'organisation en filières qui a apporté la preuve qu'elle constituait bien l'échelon pertinent pour aborder un grand nombre des enjeux auxquels sont confrontés les agriculteurs et les entreprises agroalimentaires, ce qui n'exclut pas le développement des synergies multifilières, favorisé par leur regroupement au sein d'un même établissement.

Avec un mode original d'intervention publique « à la française » qui associe l'Etat et les organisations professionnelles, et une organisation par métiers, FranceAgriMer a été capable, depuis sa création, d'évoluer de façon continue afin d'accompagner les transformations sociétales, économiques et politiques des filières de l'agriculture et de la pêche dans un contexte européen et international de mondialisation des échanges.

L'implication active des agents de FranceAgriMer, leur réactivité, leur compétence ainsi que la mobilisation de sa gouvernance ont fait le succès de l'établissement. Un succès qui ne se dément pas !

Sylvie Hubin-Dedenys