

# Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire



## **Document de travail - Ne Pas Diffuser**

### **Renforcer l'efficacité des dispositifs en Santé Publique Vétérinaire – V5 (AG 2019)**

#### **Le projet**

La transformation des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire apparaît nécessaire pour répondre aux enjeux divers, complexes et changeants auxquels la société est confrontée. Ce document propose plusieurs pistes d'évolution à destination des acteurs de la Santé Publique Vétérinaire (exploitants agricoles, services de l'État, entreprises, vétérinaires sanitaires...) pour renforcer l'efficacité, réelle ou perçue, de ces dispositifs. Les pistes évoquées s'articulent autour de quatre axes principaux : prévention, animation, déconcentration, transversalité. Le numérique occupe une part notable dans chacun de ces axes mais n'a pas été traité comme tel puisqu'il constitue davantage un outil qu'une finalité. Enfin, les propositions avancées sont réfléchies pour dépasser les postures incantatoires et être réalisables à des coûts humains et financiers crédibles.

#### **Note**

Ce document, issu du travail individuel d'un acteur de la fonction publique, a été enrichi de l'expérience d'acteurs du privé. Ce document ne prétend pas à l'exhaustivité et mériterait d'être complété par des visions d'autres acteurs issus de différents secteurs d'activité, publics et privés. C'est l'objet du Réseau de santé publique vétérinaire que de permettre de croiser les expériences.

- Réflexion autour des dispositifs de santé publique vétérinaire – Version AG 2019



# Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

## Liste des recommandations

### Prévention

- ▶ **Proposition n°1** : Permettre à tout acteur d'avoir connaissance de son niveau de conformité à la réglementation ou/et aux cahiers des charges
- ▶ **Proposition n°2** : S'inscrire dans une logique de prévention et de responsabilisation des acteurs en leur transmettant une information ciblée de façon proactive
- ▶ **Proposition n°3** : Adjoindre à chaque politique de Santé Publique Vétérinaire, publique ou interne à l'entreprise, un volet prévention soutenu par une stratégie de communication efficiente

### Animation

- ▶ **Proposition n°4** : Animer et valoriser le capital informationnel par une Gestion Electronique des Documents (GED) renouvelée
- ▶ **Proposition n°5** : Animer et valoriser le capital humain par le renforcement des réseaux de personnes ressources et la mise en réseau des acteurs locaux
- ▶ **Proposition n°6** : Détacher l'échelon central et les services déconcentrés de la gestion du quotidien

### Déconcentration

- ▶ **Proposition n°7** : Accroître les possibilités données aux acteurs locaux de mettre à profit leur expertise
- ▶ **Proposition n°8** : Développer une culture de l'innovation et encourager l'émergence d'initiatives locales innovantes avec la création d'une fonction de délégué à l'innovation dans chaque structure (entreprise, administration centrale ou déconcentrée, groupement de cliniques vétérinaires, etc)

### Transversalité

- ▶ **Proposition n°9** : Interconnecter les systèmes d'information pour rendre opérante la volonté d'une approche globale et intégrée de la sécurité sur l'ensemble de la chaîne alimentaire
- ▶ **Proposition n°10** : Aboutir à une co-production des politiques publiques en Santé Publique Vétérinaire par l'organisation de rencontres entre acteurs du secteur public et du secteur privé

# Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

## A. Prévention

*Proposition n°1 : Permettre à tout acteur (exploitant, fournisseur, vétérinaire praticien) d'avoir connaissance de son niveau de conformité à la réglementation ou/et cahiers des charges*

En règle générale, les exploitants/opérateurs connaissent imparfaitement la réglementation et les cahiers des charges des entreprises clientes. Ils éprouvent tout particulièrement des difficultés à identifier les points de faiblesse de leur élevage/établissement et, parmi ces derniers, à discerner ceux incontournables pour lesquels les inspecteurs/auditeurs ne pourront faire preuve d'aucune flexibilité lors d'un contrôle. Les textes réglementaires paraissent souvent abscons tandis que les guides de bonnes pratiques ou cahiers des charges requièrent -du fait de la profusion d'informations qu'ils contiennent - un investissement conséquent en temps pour être correctement assimilés.

Pour autant, la bonne appropriation de la réglementation ou des cahiers des charges par un exploitant/opérateur et l'évaluation du degré de compliance de son élevage/établissement sont fondamentales pour éviter que les contrôles ne débouchent sur des sanctions financières (dans le cas de la conditionnalité des aides de l'Etat), commerciales, administratives ou judiciaires. Celles-ci s'avèrent, en effet, délétères pour l'éleveur, le chef d'entreprise ou encore le vétérinaire praticien "de bonne foi" et chronophages pour tous.

Une solution pourrait être de développer pour les exploitants/opérateurs des plateformes en ligne leur permettant de savoir de façon anonyme et simplifiée, si leur élevage/établissement et leurs pratiques sont conformes à la réglementation (par exemple en santé et protection animales dans le cas d'un éleveur).

Plus concrètement, une plateforme rassemblerait, sur le périmètre visé, les différentes grilles de contrôle existantes et chacune d'elles serait retranscrite sous la forme de questionnaires courts et centrés sur les éléments essentiels de la réglementation ou du cahier des charges. Une fois le questionnaire complété, l'exploitant/opérateur aurait la possibilité de consulter ses résultats et des commentaires lui seraient proposés pour chaque réponse marquant une déficience de compréhension/implémentation. L'exploitant/opérateur réaliserait ainsi un auto-diagnostic de son élevage/établissement en ligne et pourrait bénéficier des informations réglementaires ou contractuelles adaptées à son élevage/établissement.

A titre d'exemple, en matière de protection animale un quiz prototype portant sur le respect des normes dans un élevage de chiens a été élaboré par la DDPP de l'Oise et rendu accessible depuis ce site internet :

<http://jerespectlareglementation.fr/>

Au-delà de l'auto-évaluation, le traitement des données recueillies sur une plateforme pourrait faire l'objet d'un traitement statistique permettant d'une part à l'opérateur de se situer par rapport aux réponses collectées, d'autre part d'identifier quels sont les pans de la réglementation/du cahier des charges les moins bien assimilés par les exploitants/opérateurs. Enfin, au-delà de l'intérêt de cet outil en particulier, l'auto-évaluation du niveau de conformité à la réglementation pourrait être rendu obligatoire pour répondre à un contexte sanitaire particulier.

*Proposition n°2 : S'inscrire dans une logique de prévention et de responsabilisation des acteurs en leur transmettant une information ciblée de façon proactive*

Observatoires et plateformes d'autodiagnostic peuvent générer des messages d'alerte invitant à la prévention des dommages collatéraux, sanitaires ou économiques. L'observatoire de la mortalité des animaux de rente (Omar), est un exemple : dispositif de surveillance qui vise à détecter des dégradations de l'état de santé du cheptel, il vise à mettre à disposition des professionnels, éleveurs et vétérinaires, et de l'administration, des outils permettant de mener des actions individuelles et collectives vis-à-vis de la mortalité : surveillance, prévention, contrôle. En permettant aux DDPP d'extraire aisément les élevages

- Réflexion autour des dispositifs de santé publique vétérinaire – Version AG 2019

## Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

bovins ayant un taux de mortalité très supérieur à la moyenne départementale, de l'ordre de 500% par exemple, Omar facilite le ciblage des élevages à inclure dans la programmation annuelle des inspections.

Mais, pourquoi ne pas envisager qu'un message d'alerte soit automatiquement envoyé dans chaque département à tous les éleveurs ayant un taux de mortalité trois fois supérieur à la moyenne de leur département ? Les éleveurs seraient invités dans ce message à se rapprocher de leur vétérinaire ou d'un conseiller en élevage pour expertiser la situation et éviter qu'elle ne se dégrade davantage. Sous réserve d'un accord des éleveurs concernés, il serait pertinent que cette information soit directement et automatiquement transmise à leur vétérinaire sanitaire. De façon générale, de telles plateformes pourraient même adresser des sms aux éleveurs/opérateurs pour leur rappeler la nécessité de notifier des éléments indispensables à la traçabilité des processus qu'ils n'auraient pas déclarés (mouvements d'animaux, mises sur le marché...)

Ainsi, afin d'inscrire les actions de santé publique vétérinaire dans une logique de prévention et de responsabilisation des professionnels, il est proposé de s'inspirer du push marketing (stratégie consistant à envoyer un message publicitaire de manière proactive au consommateur bien que ce dernier n'en ait pas exprimé le besoin). L'idée serait donc que l'Etat/les entreprises envoient périodiquement à chaque exploitant/responsable d'établissement, parmi les données ou indicateurs collectés, ceux mettant explicitement en évidence une non-conformité réglementaire ou contractuelles ou suggérant une situation susceptible d'aboutir sur une telle non-conformité.

Contrairement aux autres pistes d'évolution proposées dans ce document, cette proposition requiert un coût humain et financier non négligeable. En effet, le renforcement des capacités de collecte et de traitement de la donnée suppose le recrutement de data scientists au sein du ministère et des entreprises et des crédits d'investissement pour adapter le niveau de performance des matériels et systèmes d'information.

*Proposition n°3 : Adjoindre à chaque politique de Santé Publique Vétérinaire, publique ou interne à l'entreprise, un volet prévention soutenu par une stratégie de communication efficiente*

Prenons l'exemple de la vaccination. Les citoyens sont de plus en plus méfiants vis-à-vis des vaccins en médecine humaine et cette tendance se voit confirmée dans le monde l'élevage par des réticences de plus en plus vives de la part des éleveurs à l'encontre des campagnes de vaccination. Cet exemple constitue un marqueur évident d'une défiance croissante de l'ensemble de la population vis-à-vis des politiques publiques menées dans le domaine de la santé. Défiance qui, dans le champ de la Santé Publique Vétérinaire, se trouve renforcée.

Dans un autre domaine, les épisodes récents d'influenza aviaire sur le territoire français ont démontré, une nouvelle fois, la quasi-impossibilité à maîtriser et endiguer une crise sanitaire amorcée et ce, malgré un investissement important des services de l'Etat et des filières professionnelles.

Aussi, partant du principe "qu'il vaut mieux prévenir que guérir", il apparaît nécessaire que chaque politique en Santé Publique Vétérinaire intègre systématiquement un volet prévention dont la finalité dépendra de la politique concernée : prévention des crises sanitaires, prévention des crises médiatiques provoquées par un schisme entre les actions menées par l'Etat et leur perception par les citoyens, prévention des fraudes au sein de l'entreprise, prévention des mauvaises pratiques en matière de protection animale, etc.

La majorité des politiques actuelles en Santé Publique Vétérinaire comprennent un volet prévention. Toutefois, les outils de promotion de ce volet se limitent le plus souvent à une simple transmission de connaissances ou d'informations : documents scientifiques et techniques relayés par les filières professionnelles, dispositifs de formation des éleveurs aux bonnes pratiques, campagnes d'affichage, etc.

Il est proposé d'accroître l'efficacité des stratégies de promotion du volet prévention en élargissant la palette d'outils employés. Nous citerons ici deux exemples : le marketing politique et la théorie du nudge.

- Réflexion autour des dispositifs de santé publique vétérinaire – Version AG 2019

## Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

Le marketing politique considère que le politicien est un produit marketing dont les consommateurs potentiels sont les électeurs. La démarche marketing vise alors à rechercher les attentes de ces consommateurs-électeurs, de manière à concevoir le mix produit idéal, c'est-à-dire le programme politique qui leur apportera la plus large satisfaction a priori permettant d'obtenir la caution de leur vote. Pourquoi ne pas s'inspirer de cette discipline de manière à favoriser la perception par le citoyen de la plus-value des actions engagées dans le cadre de la stratégie 2016-2020 en faveur du bien-être animal?

Autre outil, le nudge, ou "coup de pouce" en français, est une technique pour inciter des personnes ou une population ciblée à changer leurs comportements ou à faire certains choix sans être sous la contrainte ni obligations et n'implique aucune sanction. Il a été, par exemple, démontré qu'un consommateur sera plus enclin à acheter un nouveau produit si on lui affirme que de nombreux autres consommateurs ont déjà franchi le pas et acheté le produit en question. Le plan d'actions tuberculose 2017-2022 prévoit d'améliorer les pratiques des éleveurs en matière de biosécurité ; la diffusion d'une vidéo présentant un éleveur expliquant avoir modifié ses pratiques avec succès à l'instar de plusieurs autres éleveurs de son canton constituerait un nudge.

\*\*\*\*\*

# Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

## B. Animation

### *Proposition n°4 : Animer et valoriser le capital informationnel par une Gestion Electronique des Documents (GED) rénovée*

Les instructions techniques sont essentielles puisqu'elles viennent utilement compléter l'expérience ou modifier les pratiques des acteurs en charge de la mise œuvre d'une politique publique ou d'entreprise au niveau local. Cependant, deux écueils sont pointés du doigt de façon récurrente :

- Il est impossible pour une instruction technique de prévoir l'ensemble des situations possibles. Ce ne serait d'ailleurs pas souhaitable au risque d'aboutir à des instructions techniques "encyclopédiques".
- Parvenir à trouver l'instruction technique correspondant à la situation qui nous occupe sur le moment relève parfois du parcours du combattant avec les systèmes de recherche actuels.

Aussi, pour y remédier, il est proposé de bâtir un véritable système de gestion et de valorisation des données numériques (GED) qui viendrait compléter l'action des coordinateurs en santé animale.

De façon concrète, dans les services publiques comme dans les entreprises, les instructions techniques et la réglementation en vigueur seraient listées sur un intranet et organisées par politique publique et/ou contractuelle. A titre d'exemple, sur l'intranet de la DGAL, la rubrique "Transports – bien-être animal" propose déjà un recensement des réglementations et instructions techniques actuellement en vigueur sur cette thématique. S'il était élargi à d'autres politiques publiques, ce travail permettrait à tout acteur local de s'approprier en une matinée une politique publique et d'être en mesure de prendre des décisions en toute connaissance de cause.

Par ailleurs, il n'est pas rare que des informations ou procédures de gestion pertinentes existent dans une zone géographique/site de l'entreprise mais ne soient pas exploitées ailleurs car complètement inconnues au-delà des limites de cette zone/site. Pour éviter aux acteurs locaux de réinventer la roue ou limiter la persistance de pratiques inadéquates faute de mieux, le recensement par politique publique/contractuelle des instructions techniques et de la réglementation pourrait être complété par un recensement des documents institutionnels jugés d'intérêt (conclusions d'un groupe de travail, par exemple) et des initiatives locales susceptibles d'intéresser d'autres départements/sites. Dans le domaine de la santé animale, nous pouvons citer comme exemple la plaquette d'informations sur les animaux dangereux/divagants/mordeurs élaborée par la région Occitanie et que d'autres départements ou régions pourraient s'approprier s'ils en avaient connaissance.

Compte tenu de la profusion possible de documents, un système de classement devra être établi pour différencier les initiatives locales ou documents validés des documents encore non validés faute de temps ou ne méritant pas une validation mais dont d'autres acteurs locaux pourraient malgré tout s'emparer.

### *Proposition n°5 : Animer et valoriser le capital humain par le renforcement des réseaux de personnes ressources et la mise en réseau des acteurs locaux*

Aussi performant que soit un système de gestion des données, une politique publique ou d'entreprise nécessite d'être impulsée et portée par un ou plusieurs animateurs. Envisager que des chargés de mission positionnés en central (ministère, siège) aillent défendre à l'échelon local les politiques publiques dont ils ont la charge semble peu réaliste. Toutefois, des progrès semblent possibles en matière d'animation et d'impulsion des politiques publiques auprès des acteurs locaux. En effet, sur un sujet complexe et à faible incidence dans son département/site, un chef de service/directeur lira au mieux une fois l'instruction technique permettant de prévenir/traiter ce sujet ; des actions d'animation pourraient être mises en œuvre.

Les réseaux de personnes ressources au sein de la sphère publique ou de référents dans la sphère privée (exemple du réseau expérimental de vétérinaires référents « antibiotiques » en médecine vétérinaire pour optimiser l'usage des antibiotiques) constituent pour cela un outil particulièrement intéressant qu'il convient de mieux exploiter pour un portage plus actif des politiques publiques ou de l'entreprise et une meilleure diffusion des bonnes pratiques. Voici quelques pistes d'amélioration :

- Lors de l'entretien professionnel, évaluer le référent sur la qualité de l'animation réalisée et la qualité du
- Réflexion autour des dispositifs de santé publique vétérinaire – Version AG 2019

## Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

travail produit par le réseau des personnes ressources dont il a la charge.

- Lors de l'entretien professionnel, rendre possible l'évaluation de la personne ressource sur l'atteinte des objectifs inscrits dans une lettre de mission.

- Inscrire l'animation du dispositif des réseaux de personnes ressources comme un objectif prioritaire de la DGAL/du service en charge de la sécurité sanitaire au sein de l'entreprise. Cela se traduirait de façon simple par une mise à jour effective et régulière des annuaires de personnes ressources, une lettre de mission qui arrive dans le mois qui suit la décision de nomination, etc.

- Constituer un réseau de personnes ressources pour chaque politique publique ou d'entreprise le justifiant, ce qui impliquerait d'accroître le nombre de personnes ressources. En pratique, les personnes ressources s'investissent généralement en-deçà des 0,2 ETP qui leur sont alloués. Ainsi, l'accroissement des effectifs pourrait être compensé par une baisse de dotation à 0,1 ETP par personne ressource.

- En contrepartie de l'investissement des personnes ressources dans les missions qui leur sont confiées et pour faciliter le recrutement de personnes ressources, prévoir des marques de reconnaissance de leur activité ; réunion annuelle des personnes ressources, prise en compte dans le parcours professionnel, prime financière, etc.

- Envisager sur chaque page de l'intranet consacrée à une politique publique/de l'entreprise de donner la possibilité à chacun de poser des questions concernant sa mise en œuvre. Tout le monde serait autorisé à répondre aux questions posées, sous forme de forum enrichissant le collectif.

Des groupes de travail permettraient, lorsque nécessaire d'augmenter le partage, de communiquer, échanger et harmoniser les procédures de gestion mises en place localement. (Exemple : quarantaines à l'exportation)

L'objectif ne serait pas de remplacer les systèmes de remontée d'informations déjà existants mais de faciliter la diffusion des connaissances et bonnes pratiques entre acteurs locaux.

La valorisation du capital informationnel et la modération des zones de questions/réponses ne seront toutefois possibles et utiles qu'à condition d'affecter du personnel sur cette mission.

*Proposition n°6 : Détacher l'échelon central et les services déconcentrés de la gestion du quotidien- Parallèle à faire pour les organisations professionnelles.*

Accroître les effectifs des personnes ressources et renforcer les exigences en termes d'animation vis-à-vis de l'échelon central impliquera nécessairement, à moyens constants, de gagner en efficience sur d'autres domaines pour pouvoir dégager des marges de manœuvre. De manière plus générale, une réflexion globale doit être engagée à tous les niveaux pour limiter le temps consacré aux opérations fréquentes et/ou à faible valeur ajoutée.

Plusieurs voies d'amélioration sont ici proposées :

- Valoriser le capital informationnel et implémenter des zones de questions/réponses constituent deux manières indirectes de diminuer le temps consacré par l'échelon central à répondre aux interrogations souvent similaires des acteurs locaux.

- S'inscrire pleinement dans l'objectif de dématérialisation de 100% des services publics à horizon 2022. Pour l'heure, certaines démarches sont d'ores et déjà dématérialisées au MAA mais de nombreux besoins, notamment en services déconcentrés, ne sont pas pourvus. En outre, la fonctionnalité autorisant les agents à traiter de façon dématérialisée la demande dématérialisée émise par l'utilisateur n'a pas encore été activée sur l'outil employé par le MAA (6Tzen). A titre de comparaison, l'outil développé par les services du premier ministre "demarches-simplifiees.fr" rend possible ce traitement dématérialisé. En effet, si un usager renseigne un formulaire sur "demarches-simplifiees.fr" pour se voir délivrer une attestation, le dossier peut être exclusivement instruit en ligne. Une fois la validation effectuée par l'agent responsable de l'instruction du dossier, un mail automatique est envoyé à l'utilisateur pour le prévenir de la validation de son dossier et une attestation numérique, elle-même élaborée automatiquement à partir des informations que l'utilisateur aura renseignées, lui est adressée. Les gains de temps potentiels sont considérables.

- Créer un tableau de bord national indiquant les remontées à effectuer par les départements ou les régions sur le mois à venir. Lors de la publication d'une instruction technique, il suffirait que le chargé de mission précise - via une interface à déterminer - les actions à mener et échéanciers correspondants.

Avec un tel outil, les chefs de service visualiseraient aisément les remontées à réaliser pour le mois suivant,

- Réflexion autour des dispositifs de santé publique vétérinaire – Version AG 2019

## Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

ce qui épargnerait du temps aux SRAL/ directeurs de sites en régions assumant manuellement et de façon redondante ce travail. En outre, le risque d'oublis en raison d'échéances longues (6 mois-1 an) ou reconductibles d'une année sur l'autre sans mise à jour de l'instruction technique serait fortement diminué.

- Mettre à disposition de l'échelon central un outil de création de formulaires afin qu'il puisse créer des formulaires, pérennes ou ponctuels, que les DDPP/sites auraient à renseigner pour remonter certaines informations (alertes sanitaires, gestion de la FCO, sondage). Par rapport aux remontées par courriels, un tel système présenterait plusieurs avantages:

- Les données renseignées pourraient être automatiquement intégrées à un tableau excel en vue de faciliter leur traitement ultérieur.

- Les formulaires à renseigner seraient tous centralisés sur un portail unique. Portail unique qui pourrait d'ailleurs intégrer le tableau de bord national mentionné précédemment afin de constituer un environnement complet et cohérent dédié aux remontées d'information par les services déconcentrés à destination de la DGAL

Ces quelques exemples démontrent la possibilité de gagner en efficacité sans pour autant engager de réformes ambitieuses. Pour autant, cette réflexion initiale mériterait d'être approfondie en y impliquant une palette diversifiée d'acteurs à tous les échelons. Dans cette optique, la mobilisation d'un ETP apparaît essentielle pour animer d'éventuels groupes de travail, centraliser les propositions et animer le plan de transformation établi.

\*\*\*\*\*

# Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

## C. Déconcentration

*Proposition n°7 : Accroître les possibilités données aux acteurs locaux de mettre à profit leur expertise*

Sans remettre en cause l'importance que l'implémentation de certaines instructions soit parfaitement harmonisée dans les départements/sites, il est aussi souhaitable d'autoriser un traitement différencié par l'acteur en charge du dossier sur la base de son analyse de risques, de son expertise technique, de sa connaissance des acteurs impliqués et des différents éléments contextuels, etc. Deux exemples concrets pour s'en convaincre :

- Exemple 1 : Des non-conformités majeures en matière de protection animale sont constatées lors d'une inspection en élevage. Un rapport d'inspection est rédigé pour retracer les éléments observés mais aucun procès-verbal de relevé d'infractions n'est finalement transmis au procureur car l'éleveur aura accepté dans l'intervalle de se séparer de ses animaux et s'est engagé à ne pas en reprendre.

- Exemple 2 : Le défaut de complétude d'un registre de l'entreprise fait généralement l'objet d'un simple rappel aux règles. Toutefois, si on soupçonne le salarié de ne pas renseigner volontairement le registre pour camoufler des actes répréhensibles, le contrôleur engage une procédure écrite.

Il appartient donc à l'acteur local de déterminer la suite la plus appropriée pour parvenir à une issue conciliant la situation rencontrée et le respect des règles. Pour autoriser cette souplesse, il est proposé que chaque décision s'écartant substantiellement de la règle soit tracée et explicitée par l'acteur en charge du dossier avant d'être contresignée par son supérieur hiérarchique. Le respect de cette procédure impliquerait que la seule responsabilité de l'Etat/du siège soit engagée en cas d'erreur d'appréciation (dans l'exemple 1, l'éleveur aurait finalement racheté des animaux et repris ses mauvaises pratiques).

L'attribution d'une mission complémentaire de renseignement de proximité constituerait une opportunité supplémentaire pour les acteurs locaux de mettre à profit leur expertise. Dans la situation énoncée à l'exemple 2, il est extrêmement difficile pour un inspecteur/cadre de démontrer l'existence de pratiques frauduleuses si aucun élément de traçabilité n'est disponible sur le site de l'exploitation. En revanche, s'il pressent des pratiques frauduleuses sans pour autant disposer de preuves tangibles, il le préciserait dans un onglet spécifique au moment de la rédaction du rapport d'inspection/audit. Nous pourrions alors envisager qu'un service central (BNEVP/Service qualité), au travers d'une analyse, manuelle ou automatisée, de l'ensemble des données en résultant, soit responsable d'établir des corrélations et de reconnaître des schémas types méritant des investigations complémentaires.

Ainsi, adapter les sanctions au contexte local sans engager sa propre responsabilité ou remonter des renseignements de terrain permettraient à tout acteur local de mettre à profit son expertise. Là encore, il conviendrait de prolonger cette réflexion pour identifier d'autres leviers accordant une marge de manoeuvre accrue aux acteurs locaux tout en garantissant une équité de traitement dans tous les départements/sites.

*Proposition n°8 : Développer une culture de l'innovation et encourager l'émergence d'initiatives locales innovantes avec la création d'une fonction de délégué à l'innovation dans chaque structure (entreprise, administration centrale ou déconcentrée, groupement de cliniques vétérinaires, etc)*

Dans le secteur public, Etalab, laboratoires d'innovation, fonction publique 21, direction interministérielle à la transformation publique, semaine de l'innovation publique, fonds pour la transformation de l'action publique ou encore startups d'Etat constituent autant d'organisations ou d'initiatives œuvrant pour une rénovation de l'action publique. Les grands groupes industriels développent de la même façon laboratoires d'idée, think tank, .... L'administration agile, le design thinking, le management transverse, le droit à l'erreur ou encore l'intrapreneuriat sont autant de concepts qui émergent sur les supports de communication provenant des organisations dédiées à l'innovation.

- Réflexion autour des dispositifs de santé publique vétérinaire – Version AG 2019

## Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

Cependant, pour que de telles transformations parviennent à diffuser en dehors des quelques cénacles promouvant l'innovation, il apparaît essentiel que la culture de l'innovation ait préalablement irrigué les différentes entités qui composent ministères et entreprises.

La majorité des innovations restent l'apanage d'acteurs locaux isolés et ne bénéficient d'aucune publicité. Il convient donc d'initier un double mouvement consistant à développer la culture de l'innovation au sein des ministères/sièges des entreprises, tout en encourageant l'émergence d'initiatives locales innovantes adaptées aux réalités du terrain et aux spécificités de la Santé Publique Vétérinaire.

Pour impulser une telle dynamique, il est proposé de promouvoir la création d'une fonction de délégué à l'innovation au sein de chaque structure (entreprise, administration centrale ou déconcentrée, groupement de cliniques vétérinaires, etc) avec les missions et prérogatives suivantes :

- Entreprendre un travail de veille autour des initiatives innovantes dans ledomaine de la Santé Publique Vétérinaire
- Recenser les initiatives innovantes existantes au sein du ministère et des entreprises, à tous les échelons et de toute ampleur, pour dans le cadre d'une gestion électronique des documents rénovée constituer progressivement une banque en ligne d'initiatives innovantes.
- Accompagner les porteurs de projets qui le souhaitent en facilitant et coordonnant les démarches à engager, voire de les accélérer en levant certains freins.
- Evaluer l'intérêt d'un soutien financier par le ministère / le siège de l'entreprise pour les porteurs de projets qui en expriment la nécessité.

\*\*\*\*\*

# Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

## D. Transversalité

*Proposition n°9 : Interconnecter les systèmes d'information pour rendre opérante la volonté d'une approche globale et intégrée de la sécurité sur l'ensemble de la chaîne alimentaire*

Dans un article publié sur le site du journal le Monde le 18 juillet 2018, le rapporteur de l'enquête parlementaire sur l'affaire Lactalis évoque la répartition complexe des compétences entre les services de l'Etat : "Le lait, quand il est à l'état liquide, est sous la responsabilité de la DGAL, au sein du ministère de l'agriculture. Et quand il est à l'état de poudre, c'est la DGCCRF, au sein du ministère de l'économie, qui s'en charge. Pareil pour la salade, quand elle est dans les champs, ou le bœuf quand il est sur ses pattes, sont encadrés par la DGAL. Mais quand la salade est en sachet ou qu'il faut vérifier le taux d'hormones dans la viande, c'est de la responsabilité de la DGCCRF." Aussi, le rapport préconise notamment de placer la responsabilité de la gestion des crises sanitaires au seul ministère de l'agriculture et de l'alimentation. Cette proposition recoupe certaines pistes de réflexion plus anciennes comme, par exemple, la création d'un établissement public spécifiquement dédié à la gestion des risques sanitaires dans les domaines alimentaire, vétérinaire et phytosanitaire. Le parallélisme peut être aisément fait au sein de l'entreprise avec les dysfonctionnements pouvant exister entre une direction de la qualité et une direction des achats. En outre, d'autres directions peuvent aussi être concernées par la vie d'un site et vouloir l'auditer.

Un regroupement des compétences au sein d'une même structure, établissement public ou ministère, constitue effectivement une étape souhaitable en vue du développement d'une approche globale et intégrée de la sécurité sur l'ensemble de la chaîne alimentaire. Toutefois, quelle que soit la solution retenue, il subsistera toujours des interfaces et des zones de friction qui limiteront la portée effective d'une telle réorganisation. En effet, au niveau de l'administration centrale/siège, un fonctionnement parfaitement décloisonné où chaque bureau sectoriel/Responsable qualité est en interaction parfaite avec l'ensemble des acteurs publics/sites concernés par les politiques dont il a la responsabilité représente un objectif difficilement tenable sur le long terme. Tout comme en services déconcentrés/sites, il est inimaginable d'espérer qu'un même inspecteur soit capable d'appréhender de façon globale l'ensemble de la chaîne alimentaire et d'en maîtriser toute la réglementation. En effet, un inspecteur/auditeur effectue ses contrôles dans le champ restreint de la réglementation/cahier des charges pour lequel il possède une connaissance approfondie.

Il est utopique d'espérer qu'un contrôleur sollicite chaque structure de contrôle en amont de toute inspection pour acquérir une vision d'ensemble de l'établissement, préalable indispensable à une véritable approche transversale. Il est donc proposé d'interconnecter l'ensemble des systèmes d'information des structures de contrôle pour que chaque contrôleur/auditeur puisse accéder, en amont d'une inspection, à une vision globale et synthétique des résultats d'évaluation des précédentes inspections sur un même établissement.

*Proposition n°10 : Aboutir à une co-production des politiques publiques en Santé Publique Vétérinaire par l'organisation de rencontres entre acteurs du secteur public et du secteur privé*

Quand on évoque les domaines intrinsèquement régaliens de la Santé Publique Vétérinaire comme la sécurité sanitaire des aliments ou la protection animale en abattoir, l'Etat est forcément en première ligne. Mais c'est en réalité toute une chaîne d'acteurs qui intervient, qu'ils soient publics ou privés, pour aboutir au résultat escompté. Autrement dit, il appartient à l'Etat (et conjointement à l'organisation professionnelle) de faire travailler ensemble les différents acteurs et parties prenantes des politiques publiques de Santé Publique Vétérinaire : agriculteurs, établissements du secteur alimentaire (transformation, stockage, distribution, restauration...) et leurs collaborateurs, agences d'évaluation et d'expertise, laboratoires, chambres consulaires, organisations professionnelles, vétérinaires praticiens pour les filières animales, etc. La rénovation de l'organisation sanitaire française en santé animale et végétale, engagée à la suite des Etats Généraux du Sanitaire en 2010, répondait d'ailleurs à cette ambition. Bien que la mise en place de la

- Réflexion autour des dispositifs de santé publique vétérinaire – Version AG 2019

## Réflexion autour des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire

Nouvelle Gouvernance Sanitaire reste encore parcellaire et imparfaite, il est indéniable que nous nous orientons progressivement vers une véritable co-production et une co-animation des politiques publiques en Santé Publique Vétérinaire. A l'image, par exemple, de cette pratique relativement récente mais désormais quasi-systématique où l'administration centrale constitue et pilote des groupes de travail impliquant l'ensemble des parties prenantes en amont de toute évolution des dispositifs de la Santé Publique Vétérinaire.

La création d'une véritable communauté de pratiques rassemblant l'ensemble des cadres de la Santé Publique Vétérinaire favoriserait, grâce à la fluidification de leurs interactions, la perméabilité des connaissances et des informations. Or, la co-production et la co-animation de politiques publiques est, en règle générale, d'autant plus facilitée que les parties prenantes se connaissent et disposent du même niveau de savoir et d'informations.

Le Réseau de Santé Publique Vétérinaire (RSPV) a tout récemment commencé à organiser des rencontres en régions sous forme de dîners-débats. Ces rencontres visent à faciliter les échanges informels et bâtir des passerelles entre secteurs publics et privés, entre santé animale et agro-alimentaire, entre chercheurs, industriels, praticiens... Il est donc proposé que le principe de ces rencontres soit institutionnalisé grâce à la mise à l'agenda d'une thématique annuelle commune à toutes les rencontres. Par son positionnement non partisan et l'objet même de ses statuts, le RSPV apparaît, en effet, comme l'acteur le plus propice pour favoriser la circulation des idées et des personnes.

\*\*\*\*\*