



# **Revue de l'INAO (Institut National de l'Origine et de la Qualité) en amont du renouvellement de son contrat d'objectifs et de performance**

## **Rapport**

établi par

**Jean-Marc FREMONT**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

**Michel HELFTER**

Ingénieur général des ponts, des eaux et des forêts

# SOMMAIRE

RÉSUMÉ.....	3
LISTE CHRONOLOGIQUE DES RECOMMANDATIONS.....	4
INTRODUCTION.....	5
<b>1. LE COP 2014-2017 : UNE DYNAMIQUE ENGAGÉE, PORTÉE PAR DES OBJECTIFS AMBITIEUX.....</b>	<b>6</b>
1.1. Axe 1 – Placer les SIQO au cœur des dynamiques territoriales.....	7
1.1.1. OS1 : Rénover l'appui à la réussite des SIQO.....	7
1.1.2. OS2 : Développer une action volontariste vers les acteurs des territoires.....	12
1.1.3. OS3 : Faire connaître et reconnaître le rôle des SIQO.....	15
1.2. Axe 2 - Moderniser les modes d'action.....	17
1.2.1. OS4 : Renforcer le fonctionnement de l'INAO par la simplification des procédures et par la coordination des compétences et des expertises.....	17
1.2.2. OS5 : Développer une approche d'anticipation ou prospective.....	19
1.2.3. OS6 : Optimiser les moyens et disposer des outils d'action et de suivi.....	20
<b>2. LES GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES.....</b>	<b>25</b>
2.1. Des SIQO qui se démarquent toujours des produits standard.....	25
2.2. Un système de contrôle garant de la promesse faite au consommateur.....	25
2.3. Une protection juridique à la hauteur des défis.....	26
2.4. Une communication à la hauteur des enjeux (information, influence).....	26
2.5. Un système d'information ouvert et adapté aux missions.....	27
<b>3. UN NOUVEAU COP CENTRÉ SUR LA RÉNOVATION DU DISPOSITIF.....</b>	<b>29</b>
3.1. Différenciation et contrôle : deux axes majeurs de développement pour répondre aux attentes du consommateur.....	29
3.2. Des activités juridiques essentielles et croissantes, un Service des affaires juridiques à renforcer.....	30
3.3. INAO et Agence BIO : une réflexion à mener.....	31
3.4. Une action internationale stratégique.....	32
3.5. Un service Communication à renforcer et à professionnaliser.....	32
3.6. Une rénovation du système d'information à poursuivre et à adapter.....	33
3.7. Géographie des SIQO, un partenariat avec l'IGN à consolider.....	34
3.8. Une gouvernance globalement satisfaisante.....	34
3.9. Une organisation territoriale en forte évolution : des pratiques professionnelles des agents techniques de l'INAO à mettre en adéquation.....	35
3.10. Performance de l'opérateur et comptabilité analytique.....	36
3.11. Financement de l'INAO.....	37
3.12. Optimisation de la gestion des fonctions supports.....	37
<b>CONCLUSION.....</b>	<b>39</b>
<b>ANNEXES.....</b>	<b>40</b>
Annexe 1 : Lettre de mission.....	41
Annexe 2 : Chiffres clés.....	44
Annexe 3 : Répartition des agents (septembre 2017).....	46
Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées (2017).....	47
Annexe 5 : Liste des sigles utilisés.....	50

## RÉSUMÉ

La dynamique en faveur de la qualité et de l'origine des produits agricoles et alimentaires contribue largement à l'image d'excellence des produits alimentaires français tant sur le territoire national qu'à l'international. Aussi elle s'avère stratégique pour l'ensemble de l'agriculture. Portée par l'INAO, elle profite du partenariat étroit entre professionnels et pouvoirs publics dans une double gouvernance qui fait de l'Institut un modèle unique.

Mais pour conserver cette notoriété et être à la hauteur de la promesse faite au consommateur, l'Institut et les SIQO, toujours plus nombreux, se trouvent aujourd'hui confrontés à plusieurs défis stratégiques d'importance. Il est fondamental que les SIQO se démarquent toujours des produits standard et ne cèdent en rien à la facilité, que le double système de contrôle fondé sur des cahiers des charges rigoureux soit sans faille, et que leur protection juridique soit l'objet d'une attention constante et renforcée. En outre, dans notre contexte sociétal, l'INAO ne pourra s'exonérer d'une réelle stratégie de communication dotée de moyens adaptés.

Le COP 2014-2017 se décline autour de deux grands axes :

- renforcer le soutien à la réussite des SIQO, notamment dans leur capacité à concrétiser le double objectif économique et territorial,
- moderniser les modes d'actions de l'Institut,

Il faut constater que les nombreux objectifs de ce contrat, jugé ambitieux par certains, n'ont été que très partiellement atteints. Dans le même temps, un important travail de restructuration a été effectué sous l'autorité du président du conseil permanent et du directeur, accompagnant l'évolution du dispositif territorial de l'INAO qui compte désormais 23 implantations, siège inclus.

Pour l'avenir, plus qu'une simple évolution, les missionnaires du CGAAER proposent un repositionnement stratégique de l'INAO qui devrait se traduire par quelques axes forts à l'occasion du prochain COP dont la durée pourrait passer à cinq années.

Ces orientations, qui se déclinent en quelques recommandations, concernent directement les missions de l'INAO mais également son organisation territoriale et son financement.

**Mots clés : INAO, SIQO, AOP, IGP, STG, label rouge, bio, origine, qualité**

## LISTE CHRONOLOGIQUE DES RECOMMANDATIONS

- R1. Recentrer le prochain COP sur un nombre limité d'objectifs réellement stratégiques et munis d'indicateurs dotés de sens, porter sa durée à 5 ans.....29
- R2. Fiabiliser la mission de contrôle de deuxième niveau en explorant la voie de la labellisation, notamment en appliquant les concepts d'une démarche de qualité.....30
- R3. Formaliser et renforcer la défense juridique des SIQO et de la marque AB.....31
- R4. Limiter et cadrer les initiatives des professionnels concernant tant les nouveaux produits que la modification des cahiers des charges existants.....31
- R5. Élaborer une vraie stratégie de communication, construite avec des professionnels de la communication, en vue d'un changement d'échelle.....33
- R6. Qualifier les domaines d'interopérabilité requis et les doter de systèmes intégrés, notamment par la mise en œuvre de la convention multipartenariale créant l'observatoire économique des SIQO. Le COP doit afficher une ambition de résultat en ce domaine.....34
- R7. Recentrer en cinq ans les délégations territoriales dans les capitales régionales, auprès des DRAAF et des équipes de FranceAgriMer.....36
- R8. Mettre en place un plan d'amélioration de la comptabilité analytique reflétant mieux les missions stratégiques afin de mieux assurer le pilotage de l'établissement.....36
- R9. Explorer la possibilité d'asseoir les droits versés par les professionnels sur le chiffre d'affaires et décider l'élargissement à l'agriculture biologique du financement de l'INAO.....37

# INTRODUCTION

L'INAO, établissement public à caractère administratif, est créé en 1935 pour le seul secteur viticole. Il combine à la fois les aspects administratifs, juridiques et professionnels. La reconnaissance des Appellations d'origine contrôlée (AOC) et leur réglementation lui sont confiées avec un pouvoir de proposition auprès des ministères concernés. En 1990, le succès économique des AOC viticoles incite le Parlement à étendre les compétences de l'INAO aux produits laitiers et agroalimentaires.

Début 2007, l'Institut national des appellations d'origine devient l'Institut national de l'origine et de la qualité. Élargissant ses missions, il reprend les fonctions de la Commission nationale des labels et certifications (CNLC). Il est chargé de la gestion de l'ensemble des Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine (SIQO) : Appellation d'origine protégée (AOP), AOC, Indication géographique protégée (IGP), Spécialité traditionnelle garantie (STG), Agriculture biologique (AB), Label Rouge (LR), et de la supervision des organismes de contrôle des différents signes.

Au siège de l'établissement situé à Montreuil travaillent quelque 70 agents, le complément, soit 190 agents environ, étant réparti en région parmi les vingt-deux implantations, antennes incluses. Le budget annuel de l'établissement est voisin de 23 M€, 70 % sous forme de subvention pour charges de service public (SCSP) de la part du ministère chargé de l'agriculture et 30 % environ sous forme de droits et de redevances professionnelles, les ressources propres étant très faibles.

Les professionnels et les agents sont très attachés à l'INAO qui bénéficie d'une réelle culture d'entreprise et traduit un partenariat fort avec l'administration. La taille moyenne de l'Institut ne semble pas étrangère à cet état.

Les démarches de reconnaissance portées par l'INAO sont stratégiques dans un contexte où se repose avec toujours plus d'acuité la question du partage de la valeur ajoutée.

Si les situations de crise sont contrastées selon les secteurs, force est de constater que les agriculteurs sous signe de qualité peuvent être davantage épargnés grâce à une production mieux valorisée et moins impactée par la fluctuation des cours.

Pour les missionnaires, l'agriculture française a beaucoup à gagner, en matière d'emplois, de valorisation territoriale et de valeur ajoutée, en misant sur la qualité. La dynamique autour des SIQO s'avère stratégique pour l'ensemble de l'agriculture française, en jouant le rôle de locomotive pour l'image et la valorisation de l'ensemble de l'offre alimentaire française, tant sur le territoire national qu'à l'international, pour peu que les cahiers des charges traduisent, quel que soit le signe, de réelles exigences en matière de différenciation.

C'est à l'aune de ces observations que devrait se concevoir le prochain COP de l'INAO.

Plus de 80 ans après sa création et après d'importantes évolutions structurelles, l'INAO mérite plus qu'un simple toilettage. Compte tenu de la place de choix qu'il occupe au cœur du dispositif d'accompagnement du développement de l'agriculture française, la situation voudrait que l'Institut soit l'objet d'un repositionnement ambitieux pour répondre aux défis à venir.

# 1. LE COP 2014-2017 : UNE DYNAMIQUE ENGAGÉE, PORTÉE PAR DES OBJECTIFS AMBITIEUX

Signé le 13 janvier 2015 par le ministre chargé de l'agriculture, le président et le directeur de l'INAO, le « contrat d'objectifs et de performance 2014-2017 vise à renforcer les dynamiques contenues dans le précédent COP et dans les orientations stratégiques de décembre 2012 », il fixe pour l'Institut des objectifs organisés autour de deux grands thèmes :

- renforcer le soutien à la réussite des signes d'identification de la qualité et de l'origine (SIQO) reconnus, notamment dans leur capacité à concrétiser le double objectif économique et territorial dans l'approche agro-écologique, et valoriser cette réussite auprès des acteurs des territoires ruraux, afin que ceux-ci inscrivent les SIQO au cœur de leurs dynamiques territoriales ;
- moderniser les modes d'actions de l'Institut, en mettant en œuvre des procédures plus efficaces, en confortant les expertises des agents et en utilisant des outils performants dans un mode d'organisation rénové.

Issu d'une réflexion collective à laquelle ont pris part les membres des Comités nationaux (soit les professionnels du secteur agricole et agro-alimentaire), les services de l'État et les agents de l'Institut, ce COP permet de réaffirmer le rôle de l'établissement dans la défense, la gestion et le contrôle des signes de qualité. « Les priorités dégagées dans ce COP combinent les priorités de l'État dans le cadre des missions dévolues à l'INAO, et les priorités des professionnels des filières sous SIQO, exprimées dans le cadre du conseil permanent de l'Institut ».

Le COP 2014-2017 est structuré en six orientations stratégiques déclinées en vingt-sept objectifs opérationnels. Les plans d'action associés (repris ci-dessous) recensent quatre-vingts actions. Pour le directeur d'alors, les objectifs fixés par le COP ont été volontairement ambitieux, visant à « créer une vraie dynamique au sein de l'établissement » tout en évitant de « s'enfermer dans des résultats chiffrés ». S'il apparaît que le pilotage de l'Institut s'est appuyé sur les dispositions du COP, le directeur de cet établissement public à caractère administratif n'a étonnamment bénéficié ni de lettre de mission initiale, ni même de lettres annuelles d'objectif.

Le COP a fait l'objet de deux revues à l'occasion de réunions entre le ministère de tutelle (DGPE et SG) et l'INAO, qui ont permis de dresser un suivi de sa mise en œuvre :

- le 15 avril 2016 (bilan 2015),
- le 02 mars 2017 (bilan 2016).

Au début de la note sur le bilan 2016 réalisée par l'Institut et diffusée sous forme de plaquette au conseil permanent, on peut lire : « (...) *Le bilan global 2016 de la mise en œuvre du COP est satisfaisant : le nombre d'objectifs atteints en totalité est passé de 16 à 18 et le nombre d'objectifs atteints en partie de 10 à 9. Il n'y a pas d'objectif non atteint à la fin 2016.* »

Au-delà de ce satisfecit général, une analyse détaillée des documents disponibles, par orientations stratégiques (OS) et objectifs opérationnels (OP), s'avère plus contrastée.

Dans la suite du rapport le code couleur, visuellement très synthétique et retenu par l'Institut pour présenter son bilan 2016 au ministère de tutelle, a été conservé soit une typologie aisément compréhensible, en trois postes : rouge - orange - vert. Par contre les points forts et les points à suivre du tableau initial ont pu être reconsidérés, à la lumière d'autres informations disponibles.

## 1.1. Axe 1 – Placer les SIQO au cœur des dynamiques territoriales

### 1.1.1. OS1 : Rénover l'appui à la réussite des SIQO

Cette orientation stratégique porte deux enjeux affichés :

- le resserrement des liens avec les partenaires professionnels de l'Institut : les organismes de gestion (ODG), les organismes de contrôle (OCO) et les organismes de l'agriculture biologique (AB) ; l'objectif est de renforcer l'efficacité et la crédibilité de l'ensemble du dispositif ;
- le renforcement de la protection des SIQO aux trois niveaux : local, national et international

Six objectifs opérationnels (OP) ont été formulés :

OS 1 - OP	Bilan 2015	Bilan 2016	Points forts	A suivre
1.1 Conforter les relations avec les ODG en renforçant le suivi des SIQO et le suivi des ODG			Les thématiques du suivi sont définies...	...mais la procédure de partenariat avec les ODG demeure non validée.
1.2 Renforcer les relations avec les structures et les organismes de contrôle en Agri. Biologique			Réunions de niveau régional et national	
1.3 Consolider le dispositif de contrôle pour en améliorer pertinence et garanties offertes			Nb de réunions et fréquence des évaluations techniques	réunions tripartites ; pas de retour de l'INAO aux OCO sur leur rapport d'activité
1.4 Renforcer la politique de protection des territoires			Outil de diagnostic territorial, participation aux CDPENAF	
1.5 Renforcer la protection des SIQO au niveau national			Obj. prioritaire : nb cas d'usurpation traités	
1.6 Assurer la veille et l'appui à la protection des SIQO à l'étranger			Obj. prioritaire : INAO & 'Arrangement de Lisbonne'	

*Bilans établis par l'INAO et validés par le ministère de tutelle.*

*OP 1.1 : Conforter les relations avec les ODG en renforçant le suivi des SIQO et le suivi des ODG*

Le plan d'action attaché à cet OP se compose de la **définition d'une procédure de partenariat et de suivi d'un ODG**, de l'adaptation des directives et des instructions de service INAO correspondantes, de la valorisation du suivi des données recueillies et de l'évaluation de la procédure mise en place. Si les thématiques du suivi d'un ODG étaient définies dès la première réunion de suivi, la procédure finalisée n'est pas validée (sept. 2017).

Le nombre de réunions bipartites (INAO - ODG) avoisine en 2015 les deux cents, à rapporter aux quelque 520 ODG enregistrées<sup>1</sup>. Bien que la cible 2016 ait été une augmentation de ces réunions bipartites, l'indicateur publié n'atteint pas 150 l'année suivante (-25 %).

Les données d'enquête recueillies en Délégations territoriales (DT) ont été valorisées sous forme de chiffres-clefs et de mémentos régionaux, mais il n'y a pas de centralisation à la direction générale, ni de publication de synthèse(s) sur le site national.

Le nombre de participation aux Assemblées générales des ODG est passé de 324 à 307<sup>2</sup>. Indisponible pour 2015, le nombre de plans d'action définis à l'issue de ces réunions, s'élève à 156

<sup>1</sup> Dénombrement CGAAER des ODG, estimé à partir de la liste des SIQO par produit disponible sur le site INAO (sept. 2017)

<sup>2</sup> Participation INAO aux AG : moins de deux ODG sur trois font ainsi l'objet d'une telle participation. Les ODG sont certes de taille et d'impact économique très variable, mais les bilans devraient en préciser les seuils.

pour 2016. Ceux-ci, ne concernent donc que la moitié environ de ces réunions. Les bilans fournis n'abordent ni l'adaptation des directives<sup>3</sup> et des instructions de service de l'Institut, ni bien sûr l'évaluation de la procédure attendue, non mise en place.

*Commentaires* : depuis l'ordonnance de 2006<sup>4</sup> qui les a instaurés, les ODG, entités qui doivent être reconnues par l'INAO, ont des missions d'intérêt général, de l'élaboration du projet de cahier des charges d'un futur SIQO à la mise en œuvre des décisions du comité national INAO *ad hoc*. Cet objectif du COP paraît fondamental : au-delà d'un simple suivi documentaire trop limité eu égard à l'importance des missions confiées, le premier objectif de cette procédure de partenariat demeure de vérifier, complémentirement aux organismes de contrôle, comment chaque ODG s'acquitte des obligations qui lui incombent.

En 2017, malgré l'absence de validation de la procédure générique de partenariat et de suivi d'un ODG demandée à la signature du COP deux ans plus tôt, malgré la baisse du nombre de réunions bipartites et de participations aux AG des ODG, l'indicateur global du tableau de suivi demeure orange (valeur intermédiaire).

Plus de 450 réunions externes (en 2016) sont reliées à cet OP, ce qui représente une charge de travail importante. Il conviendrait de mieux en définir les objectifs et la procédure d'encadrement, ce qui devrait se traduire par une homogénéité à la fois temporelle, territoriale et thématique.

### *OP 1.2 - Renforcer les relations avec les structures et les organismes de contrôle en agriculture biologique*

Le plan d'action initial comporte la mise à jour des listes de structures, notamment régionales, la tenue de réunions avec les structures professionnelles ou interprofessionnelles représentant les acteurs engagés dans l'agriculture biologique et les organismes de contrôle intervenant dans ce secteur : une synthèse doit être présentée au Comité national de l'agriculture biologique (CNAB).

Les bilans témoignent de la montée en puissance des réunions régionales (7 en 2015, 14 en 2016, sans atteindre néanmoins l'objectif de deux réunions annuelles par région) et de l'existence de 7 réunions nationales en 2016 avec les organismes AB, dont une [première] réunion tripartite en avril 2016<sup>5</sup>. Toutefois, la présentation d'une synthèse au CNAB, qui n'a pas été réalisée à ce jour, n'est pas davantage programmée. Les bilans sont muets sur la mise à jour des listes de structures (ou sur leur possible communication par l'Agence BIO à l'INAO).

Si des agents de l'INAO sont présents dans toutes les commissions organisées par l'Agence BIO, il ne semble pas y avoir de collaboration institutionnalisée entre les deux établissements. Les échanges entre leurs deux systèmes d'information semblent inexistantes. Pour autant, l'indicateur passe de la valeur intermédiaire (orange) à un quitus (vert), sans argumentation. Il n'y a pas d'action identifiée pour les années 2017 et suivantes.

L'agriculture biologique est dans le périmètre des signes officiels, mais elle conserve une place spécifique, avec le maintien d'une entité dédiée : l'Agence BIO, groupement d'intérêt public. Si les domaines de responsabilité entre ce GIP et l'INAO sont clairement disjoints, le dynamisme de l'agriculture biologique (forte croissance en nombre d'exploitation, en surface, en produits) va interroger l'articulation de l'activité de ces deux organismes, INAO (contrôle) et Agence Bio (observation et promotion) et donc leur collaboration.

3 Sur la période 2014-2017 trois directives ont été publiées : ce sont des procédures de reconnaissance de signes ou de délimitation

4 Loi d'orientation agricole n°2006/11 du 5 janvier 2006 ; ordonnance n°2006/1547 du 7 décembre 2006

5 Première réunion 2016 signalée dans le compte rendu de la seconde, datée du 14 juin 2017

OP 1.3 - *Consolider le dispositif de contrôle pour améliorer sa pertinence et les garanties qu'il offre, notamment en renforçant les relations avec les organismes de contrôle (OCO)*

Le plan d'action initial demande à **fixer les modalités de réunions périodiques** entre les fédérations d'organismes de contrôles et la direction de l'INAO ; les OCO doivent être consultés sur les projets de simplification des procédures et le renforcement de la supervision ; enfin, les OCO sont tenus de faire parvenir à l'INAO leurs rapports annuels d'activités : il convient alors de mettre en place les **modalités du retour INAO**. En termes d'indicateurs quantitatifs, il est prévu d'organiser au moins deux réunions nationales (fédérations d'organisme de contrôle - direction INAO), au moins 250 réunions tripartites et de **conduire une évaluation technique** de chaque organisme de contrôle tous les 12 à 18 mois.

En 2017, il existe selon le site de l'INAO, 25 organismes de contrôle dont 11 organismes de certification (OC), 10 organismes d'inspection (OI) et 4 organismes mixtes.

Si trois réunions nationales ont été tenues en 2015 avec les fédérations (et 8 réunions nationales INAO/OCO), une seule est recensée en 2016. Le nombre de réunions tripartites passe de 165 en 2015 (deux tiers de l'objectif initial) à 135 en 2016, soit une chute d'un cinquième.

Pour ce qui concerne le retour de l'INAO aux OCO sur leur rapport d'activité, « les modalités restent à préciser ». Enfin, le nombre d'évaluations techniques est stable (33 en 2016 vs 32 en 2015) et l'indicateur de fréquence s'améliore (12,5 mois vs 15 mois), parallèlement à la baisse du nombre d'OCO. En outre, la fédération Hexagone<sup>6</sup> est systématiquement consultée sur tous les projets de texte relatifs aux contrôles et 16 réunions thématiques ont en 2016, porté sur les « dispositions communes de contrôle », étape importante dans la simplification engagée des procédures.

Si l'indicateur global du tableau de suivi demeure orange, deux points à suivre sont notés pour 2017 : le nombre de réunions tripartites<sup>7</sup> et le retour de l'INAO aux OCO sur leurs rapports d'activité.

L'organisation des contrôles représente un enjeu majeur pour la crédibilité globale du dispositif français. Alors que les ODG sont *reconnus* par l'INAO, les organismes de contrôle doivent être *agréés* par l'INAO et *accrédités* par le Comité français d'accréditation (Cofrac). Désigné autorité compétente aux termes de la réglementation européenne, l'INAO est désormais la clef de voûte d'un système à trois niveaux INAO / OCO / ODG. Sa mission globale de **supervision**<sup>8</sup> du niveau intermédiaire est cardinale : si les nécessaires activités d'évaluation technique des organismes de contrôle sont bien assurées et chronophages, celles-ci ne sauraient occulter celle-là.

NB : à la réforme de 2006, les ODG ont dû confier la mise en œuvre du **contrôle externe** à des organismes de certification (OC) indépendants et accrédités (en lieu et place de l'INAO). Toutefois, principalement dans le secteur des vins sous AOC, il a été admis (malgré l'opposition initiale du Cofrac), qu'à titre transitoire, les organismes d'inspection (OI - issus fréquemment des anciens syndicats de producteurs), réalisent ces contrôles externes<sup>9</sup>. Les différentes dates butoirs de cette tolérance n'ont pas été respectées, cette dualité des OCO accrédités perdure (le nombre d'OI est

---

6 Hexagone : Fédération des organismes de contrôles des signes officiels (Association loi 1901)

7 Le rapport d'audit interne présenté le 14 oct. 2016 relate que « certains OC facturent leur participation, ce qui peut amener certains ODG à ne pas souhaiter la tenue de ces réunions ». La procédure d'agrément d'un OCO pourrait évoluer pour en tenir compte.

8 Deux circulaires INAO (2010) portent sur cette mission de supervision, volet échange de données informatisées (EDI), une troisième précise ce qui est attendu dans les rapports d'activité annuels des OCO. Elles ont été mises à jour en décembre 2016.

9 OC et OI sont sous l'égide de deux normes différentes et avec une gestion différente des décisions : c'est l'INAO qui prend la responsabilité d'une possible sanction de l'ODG contrôlé par un organisme d'inspection.

toutefois en érosion : 10 actuellement contre 17 il y a six ans). Il conviendrait que pour cette supervision des OCO, les bilans INAO n'occultent pas cette dualité.

#### *OP 1.4 - Renforcer la politique de protection des territoires en mettant en œuvre toutes les dispositions existantes*

Le plan d'action initial prévoit la participation de l'Institut aux travaux des commissions nationales<sup>10</sup> « protection des territoires » et « environnement » ; la sensibilisation des interlocuteurs locaux et nationaux ; la mise au point des outils et la réalisation d'études d'impact.

Les indicateurs 2016 montrent l'investissement important des agents de l'INAO dans cette démarche : 1800 études d'impact *saisines* et 495 études d'impact CDPENAF (l'Institut est désormais membre de droit de ces Commissions départementales de préservation des espaces naturels, agricoles et forestiers). Le nombre d'envois de données cartographiques (sans précision géographique, ni sur l'emprise, ni sur l'échelle des documents) passe de 19 à 60. Le nombre de participation aux CDPENAF augmente considérablement, passant de 68 en 2015 à 495 en 2016. Cette inflation constitue une lourdeur obligatoire largement mise en avant lors des entretiens internes, sans interrogation sur la pérennité de la capacité des personnels à l'assurer.

Enfin l'outil de « diagnostic territorial » est mis en place en 2016 : OT-SIQO est une plateforme statistique hébergée par l'Observatoire du développement rural (ODR), fruit d'un partenariat INRA-INAO engagé dès 2010. Appuyé sur la base Produits (sous SIQO) de l'INAO, l'outil doit permettre une consultation par filière, par territoire, des croisements de données SIQO / non SIQO, etc.

Pour autant, les bilans ne mentionnent pas les échanges liés aux commissions nationales. La diffusion des données INAO demeure définie par l'Institut, il n'y a par exemple pas de libre accès à des données publiques territorialisées, créées par l'Institut.

L'indicateur global du tableau de suivi, vert d'emblée dès la première année (alors que l'outil OT-SIQO n'était pas encore finalisé), ne signale aucune action spécifique pour l'année en cours. Le nombre très élevé de participations aux CDPENAF, alors que le nombre de sites INAO a décliné (passant de 27 à 21), induit une charge très lourde, notamment en déplacements dans tous les départements. Si une présence physique apparaît tout à fait légitime, pour ce nouveau rôle de l'INAO comme membre de droit des CDPENAF<sup>11</sup>, pour y jouer un rôle défini (instruction des évolutions présentées) mais également pour créer des liens avec de nouveaux partenaires institutionnels notamment, la charge ainsi générée apparaît difficilement assurable dans le temps, sans outil adéquat (skype, visio-conférence) complémentaire et / ou sans priorisation.

#### *OP 1.5 - Renforcer la protection des SIQO au niveau national, en luttant contre les usurpations, les contrefaçons et les détournements de notoriété*

Le plan d'action initial demande la **définition d'une stratégie globale**, d'une **coordination stratégique** avec la DGCCRF et la DGDDI, au niveau national et au niveau local, le développement d'une veille et la définition d'une **stratégie opérationnelle** en lien avec les ODG. Il convient de mettre en place la commission nationale « protection des dénominations et des SIQO », de mener des actions de formation et d'information des agents de l'Etat (en France et à

<sup>10</sup> Dans leur bilan d'activité, les commissions nationales du conseil permanent de l'INAO correspondantes sont plus précisément intitulées : 'gestion des territoires et des questions foncières' et 'relation des SIQO avec leur environnement'

<sup>11</sup> Les CDPENAF ont été instaurés par la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt (LAAAF - oct. 2014) et mis en place par le préfet de chaque département dans les mois suivants.

l'étranger), de fournir des synthèses régulières sur les questions d'usurpation aux comités nationaux, au ministère de tutelle et aux services publics concernés, aux fédérations professionnelles. Trois indicateurs sont définis en qualité (nombre d'usurpation identifiées, nombre de cas traités, nombre de cas résolus) mais pas en niveau, avec toutefois une augmentation annuelle de 5%.

Le premier bilan indique pour ces trois indicateurs : non disponible / 976 / 502. Si le nombre d'usurpations identifiées demeure « non disponible », ce qui ne permet pas vraiment de mettre en perspective l'action de l'Institut, le nombre de cas traités passe de 976 à 1215 (+24%), et le nombre de cas résolus passe de 502 à 341 (-32%). La part des cas résolus s'effondre de 51% en 2015 à 28% en 2016.

Les bilans sont muets sur la stratégie globale de protection juridique, la coordination stratégique avec les deux services de la répression des fraudes et des douanes, les actions de formation envisagées ou l'élaboration régulière de synthèses sur ces sujets.

Cela n'empêche nullement, pour cet objectif déclaré prioritaire, d'afficher un indicateur global 'vert' dès le premier bilan et de le voir maintenu au second, sans même d'action spécifique concernant l'année 2017. La commission nationale sur la protection des dénominations et des SIQO a été mise en place : elle a présenté au conseil permanent un bilan de ses activités 2016 (deux réunions) et les sujets prochainement traités : guide sur l'enregistrement des marques, actions conduites en matière de protection, utilisation des SIQO en tant qu'ingrédient (transformation).

La mission a pu noter lors d'un déplacement en région, les cordiales collaborations locales entretenues par la DT INAO avec les services déconcentrés de la DGCCRF et de la DGDDI, les échanges d'information requis (feuille excel). Il ne lui a pas été présenté de document formalisant une collaboration stratégique nationale : il paraît indispensable que l'INAO coordonne ses contrôles avec ceux des autres autorités compétentes (DGCCRF, DGDDI) dans le cadre d'un protocole.

#### *OP 1.6 - Assurer la veille et la protection des SIQO à l'étranger*

Le plan d'action initial demande l'élaboration d'une **stratégie globale hiérarchisée** avec le ministère de tutelle et les principaux SIQO, à l'exportation; une surveillance des cas de contrefaçon, leur recensement pour établir une base de données utilisable lors des négociations commerciales ; enfin « un rôle actif de l'Institut dans la révision de l'Arrangement de Lisbonne, afin de rendre [ces SIQO] plus attractif ».

Le nombre de cas de contrefaçon signalés reste stable : « *non disponible* », le nombre d'action engagées passant de 202 à 234 et le nombre d'IG enregistrées dans l'Arrangement de Lisbonne demeure stable : « 0 enregistrement nouveau ou mis à jour ». Pour autant, un prestataire de surveillance des 419 SIQO et marques exportés, retourne un bilan hebdomadaire d'activité à l'INAO. De façon identique au précédent OP, cet objectif opérationnel, également « une priorité pour l'Institut », obtient un indicateur global vert dès le premier bilan et le voit maintenu au second, sans projet d'action spécifique pour l'année 2017.

Globalement pour cette orientation stratégique du COP, déclinée en six objectifs opérationnels dont deux prioritaires, le dernier bilan validé fait apparaître 4 OP *vert* et 2 OP *orange*. Mais d'une analyse plus fine, quatre mois avant l'échéance du COP, ressort le constat d'une certaine mansuétude dans l'attribution des niveaux de satisfaction :

- absence de procédure de partenariat et de suivi d'un ODG (OP1) .
- la collaboration avec les acteurs de l'agriculture biologique demeure épisodique et les échanges avec l'Agence BIO conservent une forte marge de progrès (OP2) .
- le retour aux organismes de contrôle qui transmettent leur rapport d'activité n'est pas formalisée et « les modalités restent à préciser » (OP3)
- la stratégie globale de protection des SIQO au niveau national n'est pas formalisée, il en va de même pour la coordination stratégique avec la DGCCRF et la DGDDI (aux deux niveaux national et local) ; aucune action de formation des agents de l'Etat n'est signalée ; il n'y a pas eu d'élaboration périodique de synthèses des actions entreprises (OP5)
- enfin, il n'y a pas eu de « stratégie globale hiérarchisée » concernant les actions de protection des SIQO à l'étranger (OP6)

Si la charge de travail assurée par le personnel n'est nullement en cause - les aspects quantitatifs sont bien soulignés par les indicateurs (participation à de très nombreuses réunions ODG, OCO, CDPENAF notamment), leur utilité en l'absence de stratégie nationale claire, formulée et partagée au sein de la communauté de travail reste à prouver. Pour chaque objectif opérationnel, l'intérêt d'un document stratégique porté par la direction, formalisé et communiqué aux personnels, réside dans la cohésion des décisions quotidiennes et l'insertion de chacun dans l'atteinte motivée des objectifs définis.

Si une circulaire récente (INAO-2015-01 du 23 décembre 2015, mise à jour un an plus tard) « présente la trame qui doit être respectée par chaque organisme de contrôle agréé pour ses activités de certification et/ou d'inspection, pour établir le rapport annuel d'activité qu'il est tenu d'adresser chaque année à l'INAO, par activité et par SIQO concerné », le retour de l'INAO à ces mêmes OCO n'a pas bénéficié du même cadrage. Il s'agit pourtant d'une mission phare de l'institut, la supervision des contrôles constituant le socle de la crédibilité des SIQO. Il demeure d'ailleurs étonnant que l'INAO, administration en charge de contrôles officiels, n'engage aucunement une quelconque réflexion sur sa propre labellisation ou du moins, son propre respect de règles normatives crédibilisant la supervision d'organismes devant eux-mêmes être accrédités.

Pour les deux derniers OP visant la protection des SIQO, tous deux déclarés prioritaires, il est vraiment surprenant de leur donner *quitus* alors que l'Institut n'est pas capable de recenser le nombre d'usurpations identifiées, respectivement de cas de contrefaçons, signalé tant en France qu'à l'étranger (« non disponible »).

### **1.1.2. OS2 : Développer une action volontariste vers les acteurs des territoires**

Selon le COP 2014-2017, « Développer la place des SIQO dans les politiques territoriales nécessite un renforcement des actions de l'INAO sur trois axes » :

- communiquer avec les acteurs régionaux et départementaux, relais directs vers les acteurs locaux et informateurs INAO, pour les projets en phase d'initialisation ;
- apporter une information complète aux porteurs de projets afin de faciliter en aval la phase d'instruction des dossiers et le bon fonctionnement ultérieur des SIQO ;

- intégrer les SIQO, fondés sur la réussite économique et le respect d'un territoire, dans l'approche agro-écologique.

Trois objectifs opérationnels (OP) ont été formulés :

OS 2 - OP	Bilan 2015	Bilan 2016	Points forts	A suivre
2.1 Renforcer les liens avec les acteurs relais			Action pédagogique et suivi économique avec DRAAF et DDT	Besoin d'une animation nationale
2.2 Structurer le conseil aux porteurs de projet			Procédure rénovée <i>guide du demandeur</i> avec 100% dossiers conformes en 2016	Temps de réalisation d'un dossier conforme
2.3 Place des SIQO dans l'approche agro-écologique			Nb de réunions et fréquence des évaluations techniques	Mesures-types dans les cahiers des charges

*Bilans établis par l'INAO et validés par le ministère de tutelle.*

*OP 2.1 - Renforcer les liens avec les acteurs régionaux et départementaux (Collectivités locales, services déconcentrés de l'Etat, chambres d'agriculture, instituts régionaux de la qualité (IRQUA), etc.)*

Le plan d'action attaché à cet OP précise de communiquer régulièrement avec ces acteurs dans un double but : d'une part créer des relais d'information vers les acteurs des filières et d'autre part mieux connaître en retour les filières locales et les projets de SIQO. Est suggérée la création d'**un groupe de travail national** associant autour de l'INAO, les professionnels, les têtes de réseaux consulaires, les représentants des régions et des autres collectivités intéressées, le groupement des DRAAF. La réalisation de documents de communication sous la forme d'un kit pédagogique à destination des opérateurs, des ODG et une prise de contacts généralisée (pour présenter les documents créés) devaient fonder l'établissement de la synthèse des contacts et des informations recueillies.

S'il est bien signalé dans le bilan 2016 des « initiatives locales pilotées par les Directions territoriales » et le « renforcement des liens avec les [seules] DRAAF », il est souligné la « nécessité d'une animation nationale pour aller plus loin ». Le groupe de travail national n'a pas été initié, les contacts locaux semblent mal connus au niveau central, les synthèses attendues n'existent pas. Toutefois, outre la convention-cadre signée avec les IRQUA, 34 partenariats ont été mis en place (« formalisés ou bien établis ») en 2016. Le kit pédagogique est diffusé et utilisé.

*OP 2.2 - Structurer le conseil aux porteurs de projet pour leur permettre de s'approprier les concepts relatifs à la reconnaissance d'un SIQO et créer les conditions d'un dialogue efficace*

Selon le COP, « La bonne finalisation d'un dossier de demande de reconnaissance et le bon fonctionnement d'un SIQO nouvellement reconnu nécessitent que les porteurs de projet disposent de toutes les informations sur les concepts, sur tous les volets du dispositif permettant l'homologation et le cas échéant l'enregistrement européen et que les agents de l'INAO les conseillent au cours de l'élaboration du dossier de demande. »

En 2015, le plan d'action attaché à cet OP demande d'établir et de mettre à disposition l'information nécessaire ; de mettre en place les équipes-projet, présenter aux instances délibératives des dossiers conformes ; de réaliser, actualiser et diffuser les guides du demandeur,

le guide de la reconnaissance en qualité d'ODG, de mettre à disposition les orientations et décisions des comités nationaux ; enfin de réaliser une évaluation continue de la mise en œuvre des nouvelles procédures.

L'objectif est déclaré atteint dès 2015 (vert), la part des dossiers conformes présentés aux instances délibératives a progressé, passant de 75 % (dossiers agro ) et 63,5 % (Label Rouge) - à 100 % en 2016 pour tous les types de dossier, dossiers vins inclus. Les procédures ont été renouvelées, les équipes-projet constituées. Un « guide du demandeur » est disponible en ligne<sup>12</sup>.

La mesure du temps moyen de réalisation d'un dossier conforme se dégrade légèrement, passant de 191 jours à 213 jours. Toutefois, pour la moitié des dossiers traités, cette durée (médiane) s'améliore, passant de 118 jours à 71 jours. Pour autant, dans nombre d'entretiens, la réactivité de l'Institut est ressentie comme améliorable, quand bien même pour certains dossiers récents, des records de rapidité ont pu être pulvérisés (ex. AOC Corrèze, mai 2017).

Par ailleurs, si l'établissement se doit d'examiner tout projet nouveau, il semble souvent œuvrer « à guichet ouvert » pour tout souhait de modification d'un cahier des charges existant.

Il est notable que le site internet de l'Institut assure un rôle clef visant à « structurer le conseil et créer les conditions d'un dialogue efficace ». Assisté de sa boîte à outils, l'onglet « espace pro et outil » est à la fois clair et pertinent. Il semble complet.

*OP 2.3 - Positionner les SIQO au sein de l'approche agro-écologique, notamment en apportant un appui aux ODG pour définir une stratégie d'action sur la base d'une analyse de situation et, le cas échéant, pour s'intégrer dans la démarche de groupement d'intérêt économique et environnemental (GIEE)*

Par leur lien aux territoires et leur logique de produit spécifique, les SIQO ont une place naturelle dans l'approche 'développement durable' et agro-écologique.

Le plan d'action attaché à cet OP recommande de saisir les commissions nationales pour **établir une méthodologie**, présenter celle-ci au Conseil permanent et aux comités nationaux ; former les agents de l'Institut et communiquer auprès des ODG ; intégrer ce volet dans les études d'impact ou de faisabilité des projets ou de modifications de cahier des charges existants.

Le 3 mars 2016, un avenant au COP 2014-2017 « relatif au développement agro-écologique des SIQO » complétait cet objectif opérationnel 2.3, « l'INAO [s'engageant] dans une démarche visant à ce que, sur la base d'une approche volontaire de chaque ODG, un volet agro-environnemental soit adopté ». Chaque ODG doit évaluer « sa situation au regard de ses ambitions de performance économique, sociale et environnementale ». Dès 2016, « une méthodologie, organisée autour d'une série de thématiques validées par le Conseil permanent, se déclinera en mesures-types que pourra sélectionner chaque ODG ». Il est d'emblée prévu qu'un « bilan d'étape sera réalisé fin 2016 ».

Le bilan dressé en mars 2017, fait état d'une « méthodologie élaborée et validée par les instances » et les « premières listes de mesures-types [sont] à intégrer dans les cahiers des charges (élevage et viticulture) » ; leur introduction concrète demeure « à suivre ».

---

12 « Entrer dans une démarche SIQO : comment faire ? » guide en ligne de 29 planches, financement UE

Cet OP demeure inabouti (couleur orange maintenue). Une instruction de service très récente (13 juillet 2017) a été publiée : elle explique aux délégations territoriales comment assister une ODG qui s'engage dans une démarche agro-écologique.

### 1.1.3. OS3 : Faire connaître et reconnaître le rôle des SIQO

« La place des SIQO dans l'économie agricole et agroalimentaire, leur rôle au sein des territoires, leurs spécificités et leurs logiques (...) nécessitent une communication régulière et diversifiée ». Trois cibles sont énoncées : les consommateurs et le grand public (en synergie avec les actions professionnelles ou interprofessionnelles) ; les professionnels ou futurs professionnels ; enfin, les gouvernements et les structures professionnelles à l'étranger.

Trois objectifs opérationnels (OP) ont été formulés :

OS 3 - OP	Bilan 2015	Bilan 2016	Points forts	A suivre
3.1 Renforcer la promotion des SIQO			Commission nationale « Communication » créée	Stratégie de communication à élaborer
3.2 Développer des outils de communication			mise à jour des outils, contacts effectifs (DRAAF, EA, JA...)	Formation externe, outil OT-SIQO
3.3 Développer la coopération internationale			Nb d'actions de coopération, jumelages	

*Bilans établis par l'INAO et validés par le ministère de tutelle.*

*OP 3.1 - Renforcer la promotion des SIQO, par des actions de communication « grand public », notamment en synergie avec des actions (inter-) professionnelles, par des actions de communication à destination des acteurs du monde rural, par la mise en place d'un nouveau site internet de l'INAO*

Le plan d'action attaché à cet OP prévoit la refonte du site internet, l'organisation d'un colloque SIQO (thème retenu : participation des SIQO à relever les défis du monde rural ; cible : les acteurs chargés de porter ou d'accompagner les démarches sous SIQO), la mise en place de supports de communication en langue étrangère.

Les bilans des années 2015 et 2016 sont données comme satisfaisants (vert) pour cet objectif prioritaire. Les points forts relevés ciblent la décision de mettre en place une (6<sup>ème</sup>) commission nationale<sup>13</sup> « communication » ; la réalisation d'actions renforcées comme la tenue à jour du site internet et d'actions nouvelles : films, conférence-débat SIQO.

Des fonds européens ont permis la refonte du site internet en 2015 : le nombre annuel de visites du site internet est stable (près de 91 000). Un colloque « *Les signes officiels de qualité : un atout pour l'agriculture de demain* » a été organisé à Avignon le 16 avril 2015. Le nombre de supports de communication progresse (documents, films), y compris en langue étrangère (anglais), quelques tracts flyers visant notamment l'exposition universelle de Milan (2015 – Nourrir la planète, énergie pour la vie) et le salon de l'agriculture (Paris) ont été élaborés.

Mais ces différentes actions ne relèvent toujours pas d'une réelle stratégie de communication, formulée, validée, publiée. Aucune étude d'impact, aucune mesure de satisfaction ou de notoriété

<sup>13</sup> Probablement parce que trop récente, elle n'apparaît pas dans le dernier bilan présenté au conseil permanent.

n'est envisagée. En outre, la très récente rénovation du site internet n'a pas intégré la diffusion d'information géographique précise. Pour un produit SIQO considéré, il permet d'obtenir au mieux, le cas échéant, des listes de communes (fiche produit onglet 'aire géographique'). Les seules cartes disponibles<sup>14</sup> sont des cartes nationales à très petite échelle, par grands ensembles : AOC Produits laitiers, IGP Volailles par exemple.

*OP 3.2 - Développer des outils de communication vers les professionnels des filières agricoles et agroalimentaires, mis à disposition de structures relais comme l'enseignement agricole, les structures de développement agricole...*

Sont prévus des documents de communication et un kit pédagogique (cadre : mesure d'information cofinancée par la Commission européenne). En 2015, le plan d'action attaché à cet OP prévoit de proposer et de réaliser des formations externes, d'établir et de diffuser des modules pour l'enseignement agricole, enfin d'établir et de diffuser des kits pédagogiques ; le site internet est également mentionné.

Les bilans des années 2015 et 2016 sont donnés comme non aboutis ('orange'), notamment pour les formations externes à destination des relais et l'évolution de l'outil territorial (OT-SIQO), dans un but d'amélioration du service rendu.

Le kit pédagogique a été mis à jour et diffusé (incluant non seulement les lycées agricoles mais également les lycées hôteliers). Mais l'outil territorial OT-SIQO n'est au 02/03/2017 « pas encore ouvert, [car des] réflexions [sont] en cours visant une amélioration préalable ». Des supports de présentation et de formation sont attestés.

*OP 3.3 - Développer la coopération internationale*

Développer les actions de coopération internationale doit permettre aux Etats, sollicitant l'Institut pour valoriser et protéger leur patrimoine agricole et alimentaire, de partager une conception commune et « ainsi faciliter l'accès au marché de nos propres produits, tout en promouvant le rôle de l'INAO, le savoir-faire et les compétences de ses agents ».

Le plan d'action demande à définir, en collaboration avec les services compétents du ministère, une **stratégie globale** et des instruments d'action ; de réaliser les actions en coordination avec le plan stratégique international (PSI) du ministère et son réseau international.

Les bilans sont quantitatifs : comparé à la cible annuelle de l'indicateur (au moins cinq actions de coopération internationale par an), le nombre d'actions enregistrées (15 en 2015, 22 en 2016) est bien « largement au-dessus de la cible ». L'INAO a également accueilli 18 délégations en 2015, 15 en 2016. La phase préalable d'élaboration concertée d'une stratégie n'est pas renseignée et pourtant l'appréciation globale est satisfaisante (vert) dès 2015.

Cet investissement important, en l'absence de document stratégique global conjoint formulé et sans référence au PSI, pose la question de l'emploi de ressources rares et de la hiérarchie des actions engagées, néanmoins conséquence d'une « demande forte du Conseil permanent ». S'il y a bien consensus autour du développement de ces activités visant à faire émerger un certain

---

14 Onglet Publication / Données et cartes / informations géographiques

nombre d'alliés potentiels, il conviendrait à tout le moins de mesurer l'effort consenti (nombre de journées - agent) comme d'assurer un suivi des actions dans le temps, pour en qualifier avec la tutelle la pertinence.

## 1.2. Axe 2 - Moderniser les modes d'action

### 1.2.1. OS4 : Renforcer le fonctionnement de l'INAO par la simplification des procédures et par la coordination des compétences et des expertises

« L'évolution de l'organisation de l'INAO (...) doit s'accompagner d'une révision des modes de fonctionnement et des modes d'action pour remplir les missions confiées par le code rural et de la pêche maritime. Ces évolutions concernent aussi bien le fonctionnement des instances délibératives de l'Institut que le fonctionnement des services. » L'introduction d'une approche du type 'assurance-qualité' permettra de suivre la mise en œuvre de ces nouvelles procédures.

Quatre objectifs opérationnels (OP) ont été formulés :

OS 4 - OP	Bilan 2015	Bilan 2016	Points forts	A suivre
4.1 Développer des procédures rénovées sur les missions majeures de l'INAO			6 proc. rénovées / 10 ; démarche AQ engagée sur LR	Poursuite rénovation
4.2 Sécuriser les décisions des instances délibératives en renforçant les relations CE			6 participations à des réunions CE-MAA-INAO	Débat MAA-INAO sur le dispositif à mettre en place
4.3 Renforcer et mettre en commun les expertises requises			Plan GPEEC avec recensement des experts / produit	
4.4 Mettre en œuvre le schéma général d'organisation avec un fonctionnement en réseau			Réseaux en place fonctionnels, nouveaux réseaux	

*Bilans établis par l'INAO et validés par le ministère de tutelle.*

#### OP 4.1 - Développer des procédures rénovées sur les missions majeures de l'INAO

Les missions majeures de l'INAO (reconnaissance et modification des cahiers des charges et approbation des plans de contrôle ou d'inspection afférents ; supervision des contrôles ; suivi des SIQO et des ODG, protection des SIQO ; protection des territoires) font l'objet de procédures allant de la réception du dossier initial jusqu'à la prise de décision par l'instance délibérative ou par le directeur de l'INAO. Il convient de s'assurer du respect de ces procédures et de leur amélioration.

Cette **rénovation** vise la **simplification des procédures**, l'accélération de la prise de décision finale et l'information du demandeur, la validation d'étapes-clefs. Le plan d'action prévoit l'approbation et la diffusion des procédures rénovées, leur mise en œuvre et le suivi de leur respect « conformément aux principes d'assurance qualité ».

Le nombre identifié de telles procédures centrales est de 10. Dès 2015, 5 furent rénovées mais une seule supplémentaire en 2016 : la cible demeure « non atteinte » (c'est le seul indicateur du COP qui régresse : de vert il passe à orange).

La démarche d'analyse des risques (un principe d'assurance qualité) est mise au point sur la procédure LR et doit être engagée sur deux autres procédures : AOP/IGP et délimitation, « en vue du contrôle interne ». Pour autant, une démarche de qualité repose sur bien d'autres concepts, comme l'approche par processus, la satisfaction client ou la maîtrise documentaire ; l'amélioration continue est un principe cardinal, avec notamment nombre d'outils à mettre en œuvre comme les audits internes<sup>15</sup>. Sans peut-être viser immédiatement la certification, l'Institut serait bien avisé de mieux respecter ces principes désormais largement répandus, dans une approche systémique de l'ensemble de ses missions et de leurs interactions.

*OP 4.2 - Sécuriser des décisions des instances délibératives en renforçant les relations de travail avec la Commission européenne, tant sur les dossiers que sur les sujets de principe, par des contacts réguliers, en lien avec les ministères*

Le plan d'action prévoit l'élaboration d'une procédure d'association de l'INAO aux échanges de la France avec la Commission européenne « en accord avec les ministères », et sa mise en œuvre ; l'indicateur retenu est le nombre de contacts avec la Commission européenne.

Le nombre de participations de l'INAO à des réunions avec la CE atteint 6 en 2016 mais le dispositif à mettre en place avec le ministère de tutelle reste « en débat ». La cohérence entre la demande générique de la tutelle (associer l'établissement public) et les pratiques de ses agents, soucieux de maintenir leurs prérogatives d'administration centrale, doit être précisée.

*OP 4.3 - Renforcer et mettre en commun les expertises nécessaires à la réalisation des missions de l'INAO, notamment dans les missions de préparation et de mise en œuvre des décisions des instances délibératives*

Le plan d'action 2015 prévoit l'identification des expertises existantes à l'INAO, le développement d'expertises internes nouvelles, l'organisation des possibles transmissions (formation des nouveaux arrivants) ; l'identification des expertises externes nécessaires et la mise en place des partenariats correspondants ; enfin la constitution de réseaux thématiques, internes et externes.

Le bilan devient satisfaisant en 2016 (passage de l'indicateur au vert) car un plan GPEC (gestion prévisionnelle des emplois et des compétences) est réalisé (cf. OS6, OP67) . En 2016, « 27 catégories de produit sur 34 atteignent la cible fixée (deux experts par catégorie de produit) » chacune.

*OP 4.4 - Mettre en œuvre le schéma général d'organisation en s'appuyant sur un fonctionnement en réseaux et en équipes, mobilisant toutes les expertises*

Il convient de vérifier la mise en œuvre du schéma général d'organisation appuyé sur un fonctionnement en réseaux et en équipes (cinq réseaux cités). Le plan d'action prévoit l'organisation de ce fonctionnement en réseau, la désignation des animateurs de réseau, l'élaboration du planning annuel de réunion, la création d'outils d'échanges par réseau.

---

<sup>15</sup> Un audit interne portant sur « le dispositif d'identification et d'habilitation des opérateurs » a été conduit en 2016, en application du programme triennal, par un inspecteur national INAO ; son rapport (qui regrette avec pertinence l'absence d'un réel contrôle interne organisé) a été présenté au comité d'audit du 14 octobre 2016 dont les conclusions sont reprises dans un plan d'amélioration édité deux mois plus tard. Cette action et sa documentation sont tout à fait dans le droit fil d'une « Démarche de qualité » qu'il conviendrait d'engager.

Le bilan annuel est d'emblée satisfaisant (vert) : « les réseaux en place<sup>16</sup> sont fonctionnels, de nouveaux réseaux sont créés » (en fait, création d'un nouveau réseau « protection des territoires »). Pour autant, alors que la cible définissait « au moins quatre réunions annuelles par réseau », seuls deux réseaux (AB et Contrôle) dépassent ce seuil, les autres ne bénéficiant que d'une réunion annuelle (LR, Référent juridique), voire 3 (Délimitation). Il ressort toutefois de divers entretiens internes que ces réseaux fonctionnent et constituent un maillage thématique inter-sites intéressant.

### 1.2.2. OS5 : Développer une approche d'anticipation ou prospective

Les cinq commissions nationales transverses<sup>17</sup> mises en place par le conseil permanent ont pour vocation d'anticiper les évolutions qui vont concerner les SIQO. Constituées pour la plupart depuis 2014, leur fonctionnement est cadré par une lettre de mission ; elles sont présidées par un professionnel et des agents INAO participent à leur animation. Le bilan annuel des réunions plénières et des travaux spécifiques est présenté au conseil permanent.

Deux objectifs opérationnels (OP) ont été formulés :

OS 5 - OP	Bilan 2015	Bilan 2016	Points forts	A suivre
5.1 Mettre en place une démarche d'anticipation et de prospective sur les enjeux			Activité soutenue des commissions nationales	
5.2 Initier au sein de chaque comité national des débats sur le devenir de chaque SIQO			Rôle des commissions ; débats parfois poursuivis en Comités nationaux	Renouvellement des instances en 2017

*Bilans établis par l'INAO et validés par le ministère de tutelle.*

*OP 5.1 - Mettre en place une démarche d'anticipation et de prospective sur les enjeux auxquels vont être confrontés les SIQO et l'INAO, en s'appuyant notamment sur les travaux des commissions nationales transversales mises en place par le conseil permanent*

Le plan d'action attaché à cet OP prévoit la formulation des lettres de mission, l'élaboration des méthodologie de travail et de fonctionnement, la formalisation des échéanciers, l'établissement des partenariats et l'élaboration d'un bilan d'activité.

Les bilans sont d'emblée satisfaisants (vert) appuyé sur une « activité soutenue des commissions nationales ». Le bilan 2016, reprenant les activités des cinq commissions nationales transverses est présenté le 21 mars 2017 en conseil permanent. Il établit que « 55 missions sont en cours ou achevées sur un total de 68 missions » [conduites par les Commissions nationales].

Par exemple, les deux comités nationaux « vin » ont débattu des changements climatiques, sur la base de travaux prospectifs conduits par l'INRA, le CNRS, FranceAgriMer, SupAgro Montpellier, incluant le sujet des évolutions variétales. Cette démarche d'anticipation pourrait être utilement soutenue par la publication des conclusions sur le site internet.

<sup>16</sup> 5 réseaux : correspondants LR label rouge ; correspondants AB ; référents juridiques ; contrôles ; délimitation et terroirs

<sup>17</sup> Commission scientifique et technique ; protection des dénominations et des SIQO ; économie des filières et impact des SIQO ; relations des SIQO avec leur environnement ; gestion des territoires et des questions foncières

OP 5.2 - Initier au sein de chaque comité national, des débats sur le devenir de chaque signe à dix ans et sur les pistes de renforcement possibles

En 2015, le plan d'action attaché à cet OP prévoit de mettre ce sujet à l'ordre du jour de la première séance de l'année 2015 de chaque comité national afin de formuler des pistes de travail, les deux années suivantes devant permettre de « poursuivre les débats, définir les orientations et diffuser les documents d'orientation ».

Les deux bilans annuels sont stables (orange). Le débat prospectif sur le devenir de chaque signe ne semble pas largement engagé, le signalement comme point à suivre du renouvellement des instances en 2017 pouvant être interprété comme un préalable. En 2016 quatre débats d'orientation ont été organisés, deux documents d'orientation ont été diffusés (quatre en 2015), sans trace sur le site de l'Institut.

### 1.2.3. OS6 : Optimiser les moyens et disposer des outils d'action et de suivi

« Mener à bien les missions confiées à l'INAO (...) va nécessiter une optimisation des moyens humains et financiers, soutenue par des outils de travail performants », outils d'action et de suivi, est-il indiqué en préambule.

Neuf objectifs opérationnels (OP) ont été formulés :

OS 6 - OP	Bilan 2015	Bilan 2016	Points forts	A suivre
6.1 Poursuivre la rationalisation des dépenses, professionnaliser la fonction achat			Nouv. économies réalisées, utilisation de tous les leviers	
6.2 Disposer des outils de suivi des activités			Mise en place audit interne ; compta. analytique adaptée	Mise en place du contrôle de gestion
6.3 Mettre en œuvre les dispositions GBCP			GBCP en place	
6.4 Mettre en place le contrôle interne financier			Contrôle interne financier en place	
6.5 Respecter les cadrages budgétaires en crédits et en emplois			Objectif atteint	
6.6 Respecter le plafond d'emplois et le schéma d'emplois fixés en LFI			Objectif atteint	
6.7 Instaurer une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences			Plan GPEEC défini, en cours de mise en œuvre	
6.8 Renforcer l'effort de mutualisation et de rationalisation dans le domaine SI			Modernisation des infrastructures ; mutualisations	
6.9 Rénover le dispositif de droit établi au profit de l'INAO				non débuté en 2016

*Bilans établis par l'INAO et validés par le ministère de tutelle.*

*OP 6.1 - Poursuivre la rationalisation des dépenses (locaux, frais de déplacement...) professionnaliser la fonction 'achat' en poursuivant la réduction des coûts d'achat, notamment par le développement de partenariats pertinents*

En 2015, le plan d'action attaché à cet OP prévoit l'intégration des démarches pertinentes de marchés publics mutualisés, l'amélioration des performances des dépenses de fonctionnement et d'investissement.

Les bilans annuels sont d'emblée satisfaisants (vert), expliqués par l'utilisation de 'tous les leviers à disposition', le suivi des économies effectuées est identifié (39 k€ en 2016), le budget des frais de déplacement en légère baisse (-0,3 %).

*OP 6.2 - Disposer des outils de suivi des activités (indicateurs d'activité, contrôle de gestion, comptabilité analytique, audit interne)*

En 2015, le plan d'action attaché à cet OP prévoit la formation des auditeurs internes et la déclinaison des audits programmés, la mise en place du contrôle de gestion et de la comptabilité analytique.

Les bilans annuels affichés sont d'emblée satisfaisants (vert) : un audit interne a été réalisé et validé en 2015, un second<sup>18</sup> est « lancé » ; si « le plan d'action est défini et suivi », les « indicateurs ne sont pas encore en place ». La comptabilité analytique est « en place sur les postes où elle est nécessaire » . Elle demeure donc très partielle, portant sur deux postes choisis : la formation et les déplacements. Il n'y a pas de contrôle de gestion.

*OP 6.3 - Mettre en œuvre les dispositions du décret 2012-1246 relatif à la gestion budgétaire et comptable publique (GBCP)*

Le plan d'action attaché à cet OP prévoit la présentation des documents au Conseil permanent et la transmission aux tutelles des documents conformément à la circulaire annuelle relative au cadre budgétaire et comptable des organismes publics et des opérateurs de l'Etat.

Les bilans annuels sont d'emblée satisfaisants (vert), la réforme GBCP est en place en 2016 (« application en intégralité des normes »).

*OP 6.4 - Mettre en place le contrôle interne financier conformément à l'article 215 du décret GBCP*

Le plan d'action attaché à cet OP prévoit l'élaboration et la transmission aux tutelles des éléments du contrôle interne comptable tels que prévus dans la circulaire annuelle relative au cadre budgétaire et comptable des organismes publics et des opérateurs (schéma d'organisation financière, cartographie des risques, plan d'actions, revue des habilitations...).

Le bilan annuel 2016 devient satisfaisant (vert), par « l'application en intégralité des normes ».

---

<sup>18</sup> Conduit en 2016, ses conclusions et son plan d'amélioration sont édités (déc. 2016, cf. supra)

#### *OP 6.5 - Respecter les cadrages budgétaires en crédits et en emplois*

En 2015, le plan d'action attaché à cet OP prévoit le respect du budget de fonctionnement et celui des dépenses de personnel.

Les bilans annuels sont d'emblée satisfaisants (vert), expliqués par le respect des budgets concernés (sous-réalisation de 2,2% par rapport au budget initial et de 1,8% par rapport au budget rectificatif).

#### *OP 6.6 - Respecter le plafond d'emplois et le schéma d'emplois fixés en loi de finance initiale*

En 2015, le plan d'action attaché à cet OP prévoit l'élaboration et la transmission aux tutelles du DPGCEP (document prévisionnel de gestion des emplois et des crédits de personnels) conformément à la circulaire annuelle relative au cadre budgétaire et comptable des organismes publics et des opérateurs de l'Etat.

Les bilans annuels sont d'emblée satisfaisants (vert) par respect du schéma d'emplois (236,7 ETP pour 237) et du plafond d'emplois (237,23 ETPT pour 239).

#### *OP 6.7 - Instaurer une gestion prévisionnelle des effectifs, des emplois et des compétences au sein de l'Institut*

Sur la base d'une réflexion sur les compétences détenues et à acquérir, il convient au sein de l'Institut, à la fois de maintenir les compétences techniques et administratives, et l'acquisition des compétences nécessaires à l'accomplissement des nouvelles missions introduite par la loi d'avenir pour l'agriculture, l'alimentation et la forêt, la cible étant l'adéquation des moyens humains au regard des priorités édictées dans le COP 2014-2017.

Le plan d'action est décliné en quatre points :

- établissement d'une cartographie des effectifs, des emplois et des compétences
- description des sous-effectifs et des sur-effectifs éventuels
- création d'un plan d'emplois triennal basé sur le répertoire ministériel des métiers (et analyse du différentiel de compétences)
- mise en œuvre d'un plan de recrutement et de formation adaptés

Les bilans annuels affichés sont d'emblée satisfaisants (vert), expliqués par la mise en place d'un plan de GPEC, que toutefois la mission n'a pas pu analyser.

#### *OP 6.8 - Renforcer l'effort de mutualisation et de rationalisation dans le domaine des systèmes d'information (SI)*

En 2015, le plan d'action attaché à cet OP prévoyait la participation au réseau des directeurs SI des opérateurs de la sphère agricole et forestière publique ; la finalisation du schéma directeur des SI en mettant en exergue les sujets de mutualisation et de réutilisation ; l'approfondissement des mutualisations techniques avec des opérateurs présents sur le site de Montreuil.

Les bilans annuels sont d'emblée satisfaisants (vert), expliqués par la modernisation en cours des infrastructures, les mutualisations effectives avec le ministère et FranceAgriMer. La part des dépenses SI inscrites dans un cadre de mutualisation (indicateur retenu) passe de 15% (2015) à 13,5 % en 2016.

Un premier schéma directeur des systèmes d'information<sup>19</sup> a été présenté au CSI<sup>20</sup> le 19 mai 2016. Il met en évidence « un fort besoin de modernisation et d'optimisation du SI sur l'ensemble de ses composantes techniques, métier et informationnelles ». La base « "Produit" » est l'ensemble métier central (produits, cahier des charges et données cartographiques associés). Le système d'information est peu ouvert, alimentant le casier viticole informatisé (DGDDI) et l'application « VitiPlantation » (FAM). Ainsi, les référentiels géographiques, désormais plus accessibles, proviennent de l'IGN sur support externe (disque dur). Un plan triennal de ré-équipement (budget prévisionnel :1,5M€) est en cours de réalisation : axé sur le plus urgent (modernisation des postes de travail et des serveurs), il doit faire l'objet d'un bilan dont les premiers éléments identifient objectifs stratégiques et opérationnels, pointant toutefois la nécessité de renforcer organisation et gouvernance. Une cartographie des risques a été dressée, une enquête interne de satisfaction a été organisée. En outre le site internet a été rénové en 2015.

La Politique (inter-ministérielle) de sécurité des système d'information (PSSI) est connue et en cours d'application.

#### *OP 6.9 - Rénover le dispositif de droit établi au bénéfice de l'INAO*

Il convient de réaliser un travail de fond en vue d'une révision générale du dispositif, tant en matière d'établissement du droit (assiettes, taux, équilibres entre filières), qu'en matière de modalités de recouvrement.

Le plan d'action attaché à cet OP prévoit l'engagement de « travaux préliminaires », des travaux au sein du Conseil permanent et avec les partenaires de l'INAO en 2016, pour une finalisation du dispositif en 2017. Les bilans annuels sont déclarés inaboutis ('orange'), alors que les travaux n'ont été initiés, ni en 2015 ni en 2016.

*Commentaires* : le niveau de cet indicateur apparaît parfaitement inapproprié et infirme la note sur le bilan 2016 : « mise en œuvre du COP de l'INAO » validée par le ministère et présentée au Conseil permanent de mars 2017 et dans laquelle « il n'y a pas d'objectif non atteint à la fin 2016 ».

Cette orientation stratégique est la seule OS portant sur le fonctionnement administratif de l'Institut. Si une majorité d'OP (5/9) atteint plus ou moins les objectifs définis, témoignant de l'investissement fort du secrétariat général de l'INAO, l'ensemble « Système d'information et suivi des activités » demeure inabouti.

Le prochain COP devra porter une attention particulière tant sur l'OP 6.9 (rénovation du dispositif de droits) non démarré que sur cet ensemble.

---

<sup>19</sup> Schéma directeur des systèmes d'information, version 1,0 du 31 décembre 2015, avec six axes structurants pertinents

<sup>20</sup> CSI : le Conseil des systèmes d'information est une entité chargée d'assurer la cohérence et l'interopérabilité des SI du ministère et de ses opérateurs

En synthèse, l'observation des bilans dressés par l'Institut, validés en réunions annuelles de suivi par le ministère de tutelle et présentés au conseil permanent apparaît contrastée. Le satisfecit général publié ne paraît pas toujours correspondre aux éléments du dossier.

Pour ambitieux qu'ils aient été déclarés, les objectifs initiaux du COP ne sont pas tous atteints.

Au premier abord, il apparaît que le *quitus* (indicateur vert) est parfois attribué alors que des manques significatifs sont constatés, notamment tout un corpus de documents stratégiques décrits dans le plan d'action de 2014. Pour autant le ministère de tutelle (direction métier notamment) semble partager ce point de vue optimiste, motivé par les retours positifs enregistrés<sup>21</sup>, mais validant ainsi implicitement une formulation initiale du COP jugée trop ambitieuse.

Ce COP comporte des objectifs effectivement ambitieux, notamment pour une durée de trois ans. Une dynamique certaine a été enclenchée, ce qui est d'autant plus remarquable qu'elle fut concomitante d'une grande instabilité structurelle : l'établissement gérait une importante réorganisation (avec *in fine* un changement d'emprise géographique de quelques délégations territoriales, une suppression de sites passant de 25 à 18<sup>22</sup> en 2013/2014, certaines décisions étant en outre sous-tendues par de fortes pressions externes) et la communauté de travail était invitée à opter pour un changement de statut. Une telle instabilité n'était probablement pas très propice à l'aboutissement de la totalité des profondes réorientations programmées.

La mission a constaté lors de ses visites, tant au siège qu'en délégations territoriales, la compétence et l'engagement du personnel. Celui-ci assure une charge de travail importante et porte un regard critique sur un contexte fragilisé (raréfaction des experts, augmentation des mobilités notamment).

La « conduite du changement », comme technique de management, aurait peut-être pu être plus affirmée. Les fortes évolutions qui se sont concrétisées tout au long de la période du COP et qui doivent pour beaucoup en une implication conjointe du directeur et du président du conseil permanent, auraient certainement gagné à être assises sur des stratégies globales davantage partagées entre un management informé et orienté et des agents souvent accrochés à des pratiques terrain devenues moins pertinentes mais ancrées dans des compétences et des savoir-faire revendiqués.

---

21 L'argumentation porte surtout sur les seuls retours des professionnels concernés, ce qui peut constituer un biais d'appréciation.

22 Avec le maintien ou la création de trois 'antennes expérimentales hébergeant une personne... En 2017, on compte 20 sites et deux antennes.

## 2. LES GRANDS ENJEUX STRATÉGIQUES

### 2.1. Des SIQO qui se démarquent toujours des produits standard

AOP, IGP, Label Rouge sont autant de signes qui portent des promesses au consommateur en matière d'origine et de qualité. En achetant un produit sous SIQO, le consommateur est en droit d'obtenir un produit réellement différent du produit standard qu'il peut trouver sur les étagères.

Force est de constater que si de nombreux professionnels sont soucieux de s'inscrire dans une dynamique de moyen et long terme et de conforter le caractère singulier de leur produit en terme de qualité et d'origine, ce n'est pas toujours le cas.

Au-delà de la satisfaction intellectuelle pour les acteurs des SIQO d'élaborer un produit de grande qualité, les missionnaires sont conscients que la pérennité de la production passe par la sanction du marché. Pour certains, trop de contraintes peuvent se traduire par un renchérissement des coûts de production qui ne se retrouveront pas dans le prix de vente. Pour d'autres, un objectif de pérennité doit obligatoirement s'accompagner chez le consommateur d'une promesse tenue à travers une différenciation forte du produit. Une IGP qui se limiterait à une simple indication géographique sans objectif davantage qualitatif, un Label Rouge qui serait rattrapé par l'évolution du marché des produits standards doivent obligatoirement s'interroger. Comment faire en sorte que chaque produit sous SIQO se retrouve dans une démarche commune de différenciation par la qualité du produit ? Chaque produit sous SIQO est garant de l'image du dispositif mis en place. De nombreuses appellations, produits Label Rouge, indications géographiques, ont construit une image très valorisante des SIQO chez le consommateur. L'ensemble des SIQO en a profité. Il paraît important que l'ensemble des SIQO portent cette ambition et que tous soient solidaires.

Cela ne veut bien entendu pas dire qu'il faille s'abstraire des contraintes économiques. Comme souvent c'est un bon équilibre qu'il faudra trouver entre contraintes et valorisation sur le marché.

L'information circule très vite aujourd'hui. Il serait très dommageable pour tous si le laxisme de certains devait jeter le discrédit sur tel ou tel signe. Créer une image positive et valorisante chez le consommateur demande beaucoup d'efforts et beaucoup de temps. Détruire une bonne image peut être très rapide. Remonter la pente est souvent difficile.

Les SIQO constituent aujourd'hui un capital précieux qui mérite d'être préservé et qui a besoin pour cela de l'implication de tous.

### 2.2. Un système de contrôle garant de la promesse faite au consommateur

Sur le plan communautaire, et donc national, l'INAO est désigné comme « autorité compétente » dans le domaine des contrôles des signes d'identification de la qualité et de l'origine. Fruit de la réforme de 2007, le système de contrôle (soutenant la garantie de la puissance publique) ne porte plus exclusivement sur le produit fini par un examen organoleptique ou un contrôle gustatif ; il considère l'ensemble de la chaîne de production, identifiant les points critiques susceptibles d'influer sur la « qualité<sup>23</sup> » du résultat final (au sens de la conformité du produit final aux exigences spécifiées, c'est à dire celles du cahier des charges).

---

23 Cette polysémie du mot 'qualité' est souvent source de confusion : il conviendrait de préciser à chaque utilisation si l'on parle de 'qualité – valeur' ou de 'qualité – conformité'.

Le triptyque « cahier des charges – plan de contrôle – traitement des manquements » est sous la responsabilité croisée d'un ensemble d'acteurs : organisme de défense et de gestion du SIQO, organisme de contrôle (avec la dualité certification – inspection, cf. supra) et INAO comme clef de voûte : l'Institut reconnaît chaque ODG, il agréé chaque OCO (accrédités par ailleurs par le Cofrac), il instruit les cahiers des charges, il supervise les contrôles de premier niveau assurés désormais par les OCO, il délimite les zones de production (zonage d'autorité opposable aux tiers). Il a des missions de protection, d'information, de coopération : aux dires même de son site internet, il « s'inscrit dans une démarche de qualité et de valorisation de savoir-faire et de terroirs ».

Pour asseoir la crédibilité de ce rôle complexe auprès de l'ensemble des parties prenantes de cette politique publique, les missionnaires estiment que l'établissement public sous tutelle du ministère de l'agriculture et de l'alimentation devra

- mettre en œuvre les préceptes généraux d'une démarche de qualité (sans nécessairement viser immédiatement la labellisation et son maintien) dans le double but de maîtrise et de garantie ;
- assurer une meilleure représentativité des consommateurs au Conseil permanent (actuellement ce dernier est composé de vingt-neuf membres dont vingt-six représentants des professionnels et trois représentants des administrations).

### **2.3. Une protection juridique à la hauteur des défis**

Avec l'élaboration des cahiers des charges et le contrôle de leur respect, la protection juridique des signes constitue un des trois piliers de l'activité de l'INAO. La crédibilité du dispositif SIQO passe par une défense sans faille des signes contre les nombreuses usurpations qui se font jour tant en France qu'à l'étranger. Si le consommateur était trop facilement et trop souvent dupé par des opérateurs indécents, sa confiance en les SIQO ne pourrait que faiblir avec d'inévitables conséquences économiques.

La judiciarisation à outrance demande de plus grandes performances en matière de rigueur juridique dans l'élaboration des cahiers des charges. En la matière le lien entre compétences techniques et compétences juridiques devient central pour que l'INAO soit bien armé en cas de procès. La fragilité juridique de certains cahiers des charges serait dans ce contexte lourde de conséquences.

Renforcer les compétences juridiques devient un enjeu central tant pour l'élaboration et la modification des cahiers des charges que pour la défense des signes au regard de l'augmentation du nombre des SIQO, du nombre d'usurpations dans un contexte de judiciarisation de nos sociétés.

### **2.4. Une communication à la hauteur des enjeux (information, influence)**

La communication occupe un rôle central dans nos sociétés. L'INAO est en charge de signes au contenu fort dont la vocation est de traduire une politique publique en matière d'origine et de qualité, de porter un savoir faire professionnel spécifique et de traduire des promesses faites aux consommateurs.

L'activité de communication de l'INAO en la matière est particulièrement faible et très loin d'être à la hauteur des enjeux. Moyens humains très limités, budgets dérisoires, absence de réelle stratégie de communication, autant de constats qui concourent à cette appréciation.

Les quelques actions mises en œuvre (site internet incomplet et peu dynamique, page facebook très peu consultée, kit Communication pour chaque délégation territoriale (DT) mais absence de correspondants communication en leur sein, organisation d'un colloque national en 2015 dont les éléments – en l'absence d'Actes – ont déjà été retirés du site internet, stands INAO de qualité sommaire sur certains salons...) pâtissent de moyens financiers beaucoup trop limités.

## **2.5. Un système d'information ouvert et adapté aux missions**

Le système d'information (SI) d'un établissement public est sous-tendu par son organisation : à l'INAO, un siège et huit délégations territoriales. Il doit en soutenir les missions et être adapté aux pratiques professionnelles de ses agents.

L'INAO est un opérateur créateur de données publiques de référence, ce qui implique dans la phase de création, un certain nomadisme de ses agents, requérant alors, notamment pour les SIQO à ancrage géographique, des outils adaptés comme des PC portables et connectables en capacité par exemple d'alimenter et d'utiliser le système d'information géographique de l'Institut.

Les zonages d'autorité créés sont opposables aux tiers : l'Institut se doit de les porter à (large) connaissance ; cette nécessaire diffusion devrait pouvoir s'appuyer sur le site internet et se fonder sur des référentiels géographiques publics à une échelle adéquate. L'Institut se doit également de les défendre (par exemple en réunions externes), ce qui demande à nouveau des outils adaptés : consultation à distance, par les agents comme par des parties tierces, des bases de données à jour, visualisation publique soutenant un argumentaire ou illustrant une problématique, etc.

Le site internet de l'Institut doit mieux contribuer au débat social autour des SIQO ; les informations ainsi diffusées, quel qu'en soit le support, doivent être fiables, à jour et protégées (infalsifiables).

Outre les modules classiques de gestion administrative, le SI doit également traduire les relations institutionnelles de l'Institut (interopérabilité) avec toutes les parties prenantes des thèmes traités.

Enfin, élément d'un ensemble interministériel, il doit respecter les politiques englobantes comme celle relative à la sécurité des systèmes d'information du ministère de tutelle (PSSI-Agriculture).

Le plan triennal en cours d'achèvement a surtout consisté en un ré-équipement de base (serveurs, postes de travail) sans interroger les évolutions engagées, les pratiques ébauchées ou les besoins futurs (par exemple, assurer un rôle professionnel sans se contraindre constamment à une présence physique) pour calibrer les outils adéquats de communication *lato sensu*.

De même, le site internet a été refondu en 2015, au premier bénéfice de l'appui à la réussite des SIQO. Sa consultation laisse toutefois perplexe sur le soutien qu'il apporte (ou pourrait apporter) aux grandes orientations stratégiques, notamment celles de l'axe 1 : lutter contre les usurpations (et diffuser une information claire et accessible sur ODG et SIQO reconnus) ; informer les acteurs des territoires (et traiter l'information géographique, cf. supra), faire connaître et reconnaître le rôle des SIQO (et assurer une communication grand public), etc.

Les six axes structurants du schéma directeur (v 1.0 du 31 décembre 2015) tels qu'ils sont énoncés<sup>24</sup> et validés en CSI évoquent bien certains de ces aspects stratégiques. Ceux-ci demeurent pourtant en suspens aux deux-tiers de la réalisation du plan triennal (financement incertain du dernier tiers).

---

24 Améliorer l'efficacité du SI et le service rendu aux utilisateurs dans l'exercice de leurs missions ; doter l'INAO des applications métier en cohérence avec ses OS et la refonte des processus métier ; organiser et sécuriser les données produites et assurer leur diffusion ; (...) organiser la gouvernance du SI ; renforcer l'effort de mutualisation avec le MAA et le site de Montreuil

### 3. UN NOUVEAU COP CENTRÉ SUR LA RÉNOVATION DU DISPOSITIF

L'actuel COP avec ses six orientations stratégiques déclinées selon deux axes en 27 objectifs opérationnels, eux-mêmes traduits en 80 actions a paru bien trop détaillé. Il en a vraisemblablement perdu pertinence, lisibilité et obligation de résultat. Il paraît important, pour la clarté et l'efficacité du dispositif, que le prochain COP soit recentré sur un nombre limité d'objectifs stratégiques. Il ressort de l'expérience que tant la première année que la dernière année d'un COP ne sont guère exploitables au regard des objectifs assignés et du caractère ambitieux de certains. Pour viser de véritables objectifs stratégiques, la durée du COP doit être adaptée. La mission propose qu'elle soit portée à cinq années afin d'avoir une meilleure visibilité sur la réalité des évolutions à l'occasion des revues annuelles pour la préparation du COP suivant.

**R1.** Recentrer le prochain COP sur un nombre limité d'objectifs réellement stratégiques et munis d'indicateurs dotés de sens, porter sa durée à 5 ans

#### 3.1. Différenciation et contrôle : deux axes majeurs de développement pour répondre aux attentes du consommateur

Il conviendra de faire preuve d'une grande rigueur dans l'élaboration et la gestion des cahiers des charges avec le souci constant de préserver une réelle différenciation avec les produits situés au cœur du marché et de garantir un contrôle irréprochable. Cette différenciation passe très certainement par une prise en compte accrue des problématiques en matière de territoire, de bien-être animal, d'agroécologie. Il s'agit là d'un investissement pour l'avenir qui paraît indispensable pour une consolidation du projet SIQO à moyen terme au regard des attentes croissantes du consommateur/citoyen. Cela ne veut pas dire qu'il faille négliger l'aspect économique à court terme et la valorisation des produits sous SIQO sur le marché, bien au contraire. Le tout est de trouver le bon équilibre entre contraintes assumées parce que porteuses d'avenir et objectifs économiques. Il reste indispensable que les SIQO permettent un accroissement de la valeur ajoutée de la production concernée avec un impact positif pour l'ensemble de la filière particulièrement pour les producteurs et la vitalité des territoires ruraux concernés. En matière de Label Rouge, la qualité supérieure aujourd'hui reconnue par nombre de consommateurs risque de s'estomper. Une remise à plat s'avère indispensable, notamment en volaille, avec la montée en gamme du cœur de marché.

Cette différenciation sera d'autant plus importante à affirmer pour les nouveaux projets soumis par des professionnels afin de ne pas retenir des produits qui risqueraient de brouiller l'image des SIQO auprès des consommateurs.

Toujours pour davantage rassurer le consommateur, le contrôle mérite une attention particulière de la part de l'INAO. Cela fait maintenant une dizaine d'années que l'INAO a changé son dispositif de contrôle. D'un contrôle de premier niveau, l'Institut est passé à un contrôle de deuxième niveau, le contrôle de premier niveau étant dorénavant confié à des organismes de contrôle accrédités par le COFRAC et agréés par l'INAO. Force est de constater que les agents techniques de l'INAO restent

globalement attachés à cette maîtrise du contrôle de premier niveau qui s'appuie sur un savoir faire pointu qui a fait historiquement la force de l'Institut. La révolution culturelle initiée avec ce changement de dispositif ambitionne de recentrer le travail des agents techniques, ingénieurs en particulier, sur un contrôle de deuxième niveau davantage administratif et procédural mais dont l'utilité est forte pour maintenir la fiabilité de l'ensemble du dispositif. A ce jour, l'INAO semble ne pas avoir terminé sa mue. Les missionnaires estiment que l'INAO est aujourd'hui au milieu du gué. Ou bien on persévère dans cette évolution des métiers des agents techniques et on tire un trait définitivement sur cette connaissance fine du terrain en informant de manière très transparente les agents de la direction prise. Ou bien on revient sur cette évolution parce que l'on estime que ces informations pointues de terrain sont indispensables tant pour la relation avec les agriculteurs qu'avec les médias toujours plus incisifs, voire les tribunaux. Ce retour en arrière alors même que plusieurs implantations ont été supprimées et que de nombreux techniciens ont quitté l'Institut, paraît davantage relever du mythe que de l'option crédible.

La fiabilité du dispositif de contrôle reste dans tous les cas de figure fondamentale pour crédibiliser l'ensemble du dispositif SIQO et rassurer les consommateurs. Les agents de l'INAO garants du contrôle de deuxième niveau constituent une pièce maîtresse de cet édifice. Il conviendra que s'engage un plan stratégique portant cet ensemble à un niveau de maîtrise reconnu, notamment par contrôle externe, seul gage qualifiant le niveau de la supervision exercée par l'Institut. L'impact aussi bien organisationnel que financier de cette orientation est à évaluer. La formation des agents sera au rang des priorités.

**R2.** Fiabiliser la mission de contrôle de deuxième niveau en explorant la voie de la labellisation, notamment en appliquant les concepts d'une démarche de qualité.

### **3.2. Des activités juridiques essentielles et croissantes, un Service des affaires juridiques à renforcer**

La défense juridique des signes complète le dispositif central de l'INAO qui vise à garantir la crédibilité, la sécurisation, et une image forte des SIQO tant en France qu'à l'étranger. Les professionnels sont très attachés à son renforcement.

La judiciarisation de nos sociétés impose le renforcement du lien nécessaire entre connaissances techniques et juridiques dans l'élaboration ou la refonte des cahiers des charges. Il existe aujourd'hui une réelle fragilité à l'INAO qui perd un nombre croissant de procès qu'il intente (cf. supra §1.1.1 - OP1.5 et 1.6). Il serait en outre probablement intéressant de ventiler ces données par type de SIQO, pour mieux caractériser les problématiques.

Dans ce contexte et malgré un recours accru à des compétences externes, il semble important de renforcer le service juridique de l'INAO et de conforter les compétences juridiques des agents de l'INAO et particulièrement celles des référents juridiques nommés au sein des délégations territoriales.

Les frais d'avocat occasionnés dans le cadre du recours à des compétences externes, et ce particulièrement à l'étranger, sont partagés entre INAO et famille professionnelle concernée.

Avec le développement des SIQO et de leur notoriété, il est prévisible que les usurpations d'identité et les contrefaçons continuent à croître, engendrant des coûts supplémentaires qu'il faudra également assumer car il en va de la crédibilité du dispositif.

L'INAO est aujourd'hui trop souvent vécu par les professionnels comme un self service, tant pour le choix du signe, que pour la modification des cahiers des charges. Si un gros travail a d'ores et déjà été fait pour rationaliser les cahiers des charges (socle commun, tronc commun par filière, spécificité produit), il conviendra certainement d'aller plus loin pour limiter et cadrer les initiatives exagérées de certains afin de dégager du temps de travail qui pourra être recentré sur une accélération de certaines procédures, sur l'analyse approfondie des procédures contentieuses visant par rétroaction l'amélioration des cahiers des charges, etc.

Un effort significatif devra également être fait en direction de l'agriculture biologique. La défense de la marque AB est un élément important pour la crédibilité de celle-ci. Il serait d'ailleurs cohérent que les professionnels de la Bio puissent s'impliquer financièrement dans cette démarche.

- R3.** Formaliser et renforcer la défense juridique des SIQO et de la marque AB
- R4.** Limiter et cadrer les initiatives des professionnels concernant tant les nouveaux produits que la modification des cahiers des charges existants.

### **3.3. INAO et Agence BIO : une réflexion à mener**

En matière d'agriculture biologique, deux opérateurs de l'État se partagent les compétences : réglementation, contrôle et défense juridique de la marque AB pour l'INAO, structuration des filières, notifications des opérateurs, observatoire de la Bio et communication pour l'Agence BIO.

On peut s'interroger sur la pertinence de la coexistence de deux opérateurs de l'État, sachant notamment que l'INAO sera inévitablement enclin pour remplir au mieux ses missions à investir le champ de l'information et de la communication. L'Agence BIO est destinataire des notifications (obligation réglementaire) de l'ensemble des opérateurs en Bio. Cette mine exhaustive de renseignements était exploitée autrefois par l'Agence BIO pour alimenter son observatoire. Depuis quelques années, l'Agence BIO a choisi une autre formule : récupérer l'ensemble des données collectées par les organismes de contrôle qui les lui transmettent contre facturation. Un petit OCO n'assure pas ce service créant ainsi un manque. De son côté, l'INAO entretient une relation d'autorité avec les OCO qu'il agréé. Une coordination des deux établissements doit être engagée pour examiner la faisabilité d'une collecte de ces informations à moindre coût.

En dix ans, grâce au travail réalisé tant à l'Agence BIO qu'à l'INAO, les secteurs conventionnel et biologique ont appris à mieux se connaître et la situation est aujourd'hui davantage apaisée.

Pour aller plus loin, dans le sens d'une plus grande cohérence et efficacité s'agissant des compétences de ces deux organismes en matière de Bio, les missionnaires suggèrent que soit initiée à l'occasion du prochain COP des deux établissements une réflexion sur la gouvernance globale de la Bio.

Mais sans attendre de possibles évolutions structurelles, la mission ne verrait que des avantages à favoriser une plus grande proximité des deux organismes et à ce titre, il lui apparaîtrait pertinent

que l'Agence BIO puisse sans tarder intégrer le site de l'Arborial où les bureaux vacants ne manquent pas.

Par ailleurs, sur la base des compétences actuelles de l'INAO en matière d'agriculture biologique, la mission propose une refonte du dispositif dérogatoire aujourd'hui éclaté entre organismes de contrôle, INAO et ministère chargé de l'agriculture. Une information centralisée au niveau de l'INAO devrait être le minimum. Pour améliorer la lisibilité de l'action publique, il pourrait même être envisagé une prise de décision de l'INAO seul pour l'ensemble des dérogations.

Avec le développement de l'agriculture biologique et des enjeux qui y sont liés, la mobilisation des agents de l'INAO ne peut que croître ce qui pose de manière très actuelle le financement de l'Institut tant par la puissance publique que par les professionnels.

### **3.4. Une action internationale stratégique**

L'INAO voit son activité internationale freinée par le manque de moyens humains disponibles. Eu égard à la masse de travail à réaliser en France, peu de responsables sont enclins à libérer partiellement leurs collaborateurs pour apporter leur appui à l'activité internationale pourtant indispensable. La France et l'Europe ont développé une politique ambitieuse en matière de SIQO, contestée par certains Pays tiers favorables à la prééminence des marques.

Pour affirmer les options retenues, il est important d'exporter notre modèle, avec un rôle important en la matière tant pour les agents de l'INAO que pour les professionnels impliqués. Il faut que l'INAO soit en capacité de répondre aux diverses sollicitations, pour peu qu'elles soient réellement pertinentes au regard de nos ambitions, quitte à davantage faire prendre en charge ses prestations (conférence, expertise...) en partie ou en totalité par le demandeur ou par tout autre financeur.

### **3.5. Un service Communication à renforcer et à professionnaliser**

Pour les missionnaires, la stratégie de communication de l'INAO et les moyens très limités mis en œuvre sont loin d'être à la hauteur des défis. Ils rejoignent en la matière les réflexions de nombreux professionnels. Une remise à plat semble nécessaire pour aller de l'avant et se doter d'une réelle stratégie de communication conçue avec le concours de professionnels de la communication performants. L'INAO pourrait prendre, pour partie au moins, exemple sur ce qu'a pu développer l'Agence BIO et se doter d'un service communication ad hoc. Un rapprochement de l'Agence BIO serait d'évidence un atout majeur pour avancer dans cette voie.

La question de la mise en place d'un dispositif de gestion de crise est également à envisager.

S'il y a une volonté partagée que l'INAO soit un acteur plus offensif de la communication sur les SIQO, une augmentation des contributions professionnelles pourraient être envisagée avec comme effet de levier que le MAA opère un redéploiement d'une partie de ses crédits de promotion (anciennement DSP SOPEXA en cours d'examen) vers l'INAO afin de contribuer à asseoir une vraie stratégie de promotion des SIQO tant en France qu'à l'étranger. Les SIQO ne sont-ils pas une locomotive pour entraîner l'ensemble de l'agroalimentaire français à l'international grâce à l'image d'excellence qu'ils contribuent à donner des produits alimentaires français ?

La Commission européenne dispose de moyens en matière de promotion auxquels les différents États membres peuvent prétendre. Mieux l'INAO sera armé, davantage il pourra élargir aux fonds européens.

Dans l'optique d'amplifier cette activité stratégique de communication, il serait souhaitable que l'INAO puisse effectuer des recrutements complémentaires au-delà du plafond d'emploi, afin de disposer d'un peu plus de souplesse, sur la base des budgets gagnés en la matière et ce dans le cadre d'un accord avec le contrôleur budgétaire et la direction du budget.

**R5.** Élaborer une vraie stratégie de communication, construite avec des professionnels de la communication, en vue d'un changement d'échelle.

### **3.6. Une rénovation du système d'information à poursuivre et à adapter**

Le système d'information de l'INAO est en cours de rénovation (cf. supra). Il convient absolument que le plan triennal de ré-équipement matériel arrive à son terme. Au-delà, il convient de doter le personnel d'outils mieux adaptés à ses pratiques (nomadisme, SIG, interventions publiques, etc. cf. §2.5 supra).

L'application de la politique de sécurité édictée aux niveaux interministériel et ministériel<sup>25</sup> demeure partielle. Si certains risques sont évalués (protection des données sensibles, surveillance<sup>26</sup> du site internet), leur maîtrise doit être assurée. La nécessaire homologation<sup>27</sup> des principales évolutions en cours n'est pas engagée. Toutefois, et avec le soutien du ministère (MSSI), il est programmé fin 2017 un audit sécurité.

Les échanges formalisés et automatisés de données métier sont actuellement limités à deux applications (DGDDI / CVI et FAM / VitiPlantation). Pour parachever la mission globale de contrôle, les échanges de données informatisés (EDI) avec les organismes de contrôle comme les échanges de données qui concernent DGCCRF et DGDDI (actuellement sur feuilles de tableur) doivent évoluer vers des systèmes intégrés, automatisés et sécurisés. La délimitation vectorisée du parcellaire viticole, engagée dès 2008, n'est pas encore totale, contrainte par les moyens engagés. C'est pourtant la base d'un projet plus ambitieux unissant FAM et la DGDDI auquel pourra s'associer la FNSAFER. L'interopérabilité visée permettra d'enrichir les systèmes d'information géographique de chacun pour un service public globalement amélioré.

Les relations avec d'autres partenaires comme l'ASP, l'ODEADOM, et même avec l'Agence BIO, sont pratiquement inexistantes. Cette situation pourrait toutefois évoluer rapidement après la signature en avril 2017 d'une convention multipartenariale (FAM, INAO, MAA/SSP, MAA/DGPE, Agence BIO, INRA) portant création d'une base de données et d'un observatoire économique partagé sur les SIQO. Pour peu qu'une gouvernance inter-organisme puisse être définie et mise en place, respectueuse des différentes missions et objectifs visés, de l'alimentation de la base à la constitution des résultats et à leur diffusion.

25 PSSI-Agriculture 2007 puis 2015 – PSSI Etat 2014

26 CERT-FR : centre gouvernemental de veille, d'alerte et de réponse aux attaques informatiques

27 RGS : référentiel général de sécurité v2.0 (arrêté du Premier ministre du 13 juin 2014) - ANSSI

**R6.** Qualifier les domaines d'interopérabilité requis et les doter de systèmes intégrés, notamment par la mise en œuvre de la convention multipartenaire créant l'observatoire économique des SIQO. Le COP doit afficher une ambition de résultat en ce domaine.

### **3.7. Géographie des SIQO, un partenariat avec l'IGN à consolider**

Par son activité régaliennne désormais sous-tendue par la réglementation européenne, l'INAO est producteur de zonages réglementaires. Ces délimitations sont largement utilisées par les professionnels concernés (pour les SIQO requérant une zone de production), par l'INAO (promotion et défense des signes de qualité) comme par tout acteur territorial, sous l'égide de différents codes : rural, environnemental, urbanisme, notamment.

Dans un monde en évolution, cette information doit être produite à l'échelle requise, à partir des référentiels géographiques disponibles, et sa diffusion facilitée, permettant notamment tout usage multi-scalaire (parcelle, commune, territoire). Aussi, les échanges avec l'opérateur géographique de l'État (IGN) doivent-ils être reconsidérés, pour aboutir à un réel partenariat entre établissements publics complémentaires, sans doublonnage, et à un usage professionnel des outils disponibles (par exemple usage du géoportail mis à jour des zonages réglementaires même simplifiés<sup>28</sup>, pour faciliter par exemple le travail des représentants de l'INAO dans les très nombreuses CDPENAF et limiter à terme leurs déplacements physiques).

En outre, à partir de ces données publiques d'usage grandissant, des services applicatifs co-construits et disponibles en ligne pourraient faire l'objet de facturation adaptée. Pour ce faire, il convient de bâtir un réel partenariat INAO-IGN autour des données publiques de l'information géographique visant à soutenir le débat social autour des SIQO.

### **3.8. Une gouvernance globalement satisfaisante**

En termes de gouvernance, il n'y a pas d'enjeu majeur à ce stade pour les missionnaires à modifier l'articulation des différents Conseils, Comités et Commissions transversales. Le rapprochement en particulier des AOP et IGP viticoles ne semble aucunement d'actualité.

S'agissant de la composition de ces instances, et sachant que les SIQO ont pour vocation finale la satisfaction du consommateur, les missionnaires ne verraient que des avantages à ce que la place de ce dernier soit confortée au sein des différentes instances ;

Si les textes réglementaires font état de deux représentants des consommateurs tant au CAC - le conseil des agréments et contrôles qui approuve les dispositifs de contrôles - que dans chacun des cinq comités nationaux existants - qui approuve les cahiers des charges et leurs modifications - les consommateurs ne sont pas représentés au Conseil permanent. Il conviendra d'assurer la représentativité des consommateurs au sein de cette instance supérieure de gouvernance de l'Institut.

S'agissant du conseil permanent un rééquilibrage entre les différentes familles professionnelles devrait également être envisagé.

---

<sup>28</sup> Avec près de 50 000 visites/jour en moyenne, le géoportail constitue un outil unique d'exposition de la problématique SIQO. Pour autant, il n'y a ni lieu pour l'INAO d'y exporter la complexité des délimitations gérées ni de créer son propre portail métier.

### **3.9. Une organisation territoriale en forte évolution : des pratiques professionnelles des agents techniques de l'INAO à mettre en adéquation**

La nouvelle couverture territoriale de l'INAO a évolué depuis 5 ans, conformément aux orientations stratégiques fixées par le Conseil Permanent en décembre 2012. L'organisation territoriale de l'INAO en 2014 se regroupait autour de 27 sites. En 2017 on dénombre 21 sites et trois antennes, dont Nantes<sup>29</sup> à la fois site et antenne soit un total de 23 implantations. Cette évolution se traduit par une pression réelle sur les agents en poste dans les Directions Territoriales, compte tenu du maintien de pratiques à interroger. Le suivi des ODG (invitation aux assemblées générales...), la participation aux CDPENAF, les rencontres avec les différentes administrations parties prenantes, se traduisent par des déplacements routiers nombreux, avec tout ce que cela entraîne : amputation du temps disponible pour le travail de fonds, fatigue accrue des agents, accroissements des risques et multiplication des accidents et des frais d'assurance. La protection des terres agricoles est devenue un enjeu majeur. La présence de l'INAO en CDPENAF lui a donné de la visibilité et permis aux agents une proximité nouvelle avec les responsables départementaux.

Au regard de cette situation préoccupante, il convient une fois de plus de s'interroger sur l'adéquation des pratiques professionnelles des agents et du dispositif territorial de l'INAO, dans le maintien d'une forte proximité avec les acteurs professionnels, alors que les SIQO vont encore se développer, en particulier hors du secteur viticole et que la connaissance fine du terrain n'est plus la compétence centrale de l'Institut. La nature même de la proximité avec les acteurs professionnels devra être revisitée.

Rappelons qu'en matière de délimitation, il est fait appel à des experts extérieurs très pointus (pédologie, géographie,...) qui apportent une contribution décisive aux travaux de l'INAO. Signalons que l'indemnisation de ces experts, dont le concours est indispensable au sérieux et à la crédibilité du dispositif, est à ce point minime qu'elle fait craindre une désaffection préjudiciable. Un renforcement substantiel des montants alloués devra être opéré quitte à en transférer la charge aux professionnels concernés.

Afin de faciliter l'évolution des pratiques des agents des DT au regard des choix stratégiques opérés par la direction, une plus grande transparence devrait être de mise. Si les verbatim ont été abandonnés parce que trop lourds à gérer et rarement disponibles dans un délai raisonnable, il pourrait être utilement envisagé que chaque comité soit filmé et qu'un cd soit adressé à chaque DT en accompagnement du relevé de décision. L'efficacité du travail des agents en serait certainement renforcée.

Dans le même temps, les agents de l'Institut ont été pour une grande partie d'entre eux titularisés dans des corps de la fonction publique. Il en est résulté une mobilité bien plus importante à prendre en compte et un risque avéré de pertes de compétences rares. Si les agents en mobilité pourraient revenir ultérieurement à l'INAO, il existe à l'INAO des experts pointus en matière de cahiers des charges, de délimitation, qu'il peut dans certains cas être nécessaire de conserver. Il est toujours possible pour des experts pointus d'obtenir des dérogations à la règle de mobilité lors d'un changement de grade.

---

<sup>29</sup> Nantes est à la fois le site de la DT Ouest et une antenne de la DT Val de Loire

Si les implantations territoriales n'ont plus vocation à répondre aux logiques anciennes, la logique nouvelle au regard de l'évolution des métiers ainsi que de la répartition et des compétences des régions administratives françaises militerait davantage pour que les DT soient situées dans les capitales régionales, si possible à proximité immédiate voire dans les mêmes locaux que la DRAAF et FAM afin de favoriser d'utiles synergies. On pourra également envisager de nouvelles implantations dans l'une ou l'autre région d'outre-mer.

**R7.** Recentrer en cinq ans les délégations territoriales dans les capitales régionales, auprès des DRAAF et des équipes de FranceAgriMer.

### **3.10. Performance de l'opérateur et comptabilité analytique**

Alors même que le contrôle interne financier, comme défini dans le décret GBCP de 2012, se déploie dès 2015 au sein de l'INAO, conformément au COP 2014/2017, l'Institut présente pour les trois premières années (2014 à 2016) une évolution très positive des différents indicateurs.

Le résultat net est positif grâce à une maîtrise des dépenses de fonctionnement (comprises entre 23 et 24 millions € par an : voir annexe 2), au sein desquels la masse salariale représente de l'ordre de 70 % (proportion qui s'est légèrement accrue en trois ans).

Depuis 2014, la capacité d'autofinancement de l'INAO est devenue très confortable (plus d'un million € en moyenne sur la période). En l'absence de recours à l'emprunt et de subvention d'investissement, l'autofinancement est le seul moyen pour l'Institut de financer sa politique d'équipement et d'améliorer son fonds de roulement.

La reconstitution du fonds de roulement (4 729 K€ fin 2016) lui permet de disposer d'une trésorerie plus satisfaisante (3 231 K€ fin 2016, qui couvrent 50 jours de fonctionnement).

L'INAO dispose d'une comptabilité analytique partielle, réduite aux seules charges directes et spécifiques. Les coûts de fonctionnement généraux et particulièrement les charges de personnels ne sont pas caractérisés. Seuls deux objets, bien maîtrisés, semblent susciter un réel intérêt du fait d'un suivi attentif de leur évolution : la formation (interne et externe) et les déplacements.

S'agissant des principales missions, en particulier au sein des DT (évaluation des cahiers des charges, gestion des SIQO, contrôle, communication, appui juridique, ...) aucune approche analytique n'est réalisée. Une telle démarche, pour peu qu'elle ne soit pas excessive et que les documents soient correctement renseignés par les agents, pourrait bien entendu constituer un outil précieux pour le pilotage de l'Institut, particulièrement dans une phase de rénovation. D'un autre côté, une pression excessive, trop chronophage pour les agents ne serait pas non plus pertinente. Il pourrait être demandé à chaque DT de présenter une ventilation du temps passé avec une attention particulière pour chacune des tâches mentionnées de chacun des agents dans le cadre d'un échange régulier avec ses collaborateurs.

**R8.** Mettre en place un plan d'amélioration de la comptabilité analytique reflétant mieux les missions stratégiques afin de mieux assurer le pilotage de l'établissement

### 3.11. Financement de l'INAO

Comment renforcer les moyens de l'INAO pour répondre aux nouveaux défis ? (voir annexe 2)

L'INAO bénéficie d'un financement des professionnels (droits) de l'ordre de 25 à 30 % et du ministère de l'agriculture à hauteur de 70 % environ. D'aucuns estiment que la masse salariale incombe au budget de l'État, d'où cette clef de répartition.

Les SIQO contribuent à valoriser l'image des produits et le revenu des producteurs. L'État apporte sa garantie au système. Cela milite pour un accroissement de la part professionnelle au sein du budget de l'INAO.

Un objectif de 50/50 aurait sa logique, compte tenu des règles de fonctionnement de l'Institut au regard de la gouvernance avec conjointement un engagement de l'État sur la stabilisation de sa contribution financière.

Cela permettra de conforter substantiellement le budget de l'INAO en faveur d'axes stratégiques cruellement sous-dotés : communication, défense des signes, observatoire économique, international.

Dans ce cadre, doivent être établies les règles de contribution de l'agriculture biologique qui échappe jusqu'à présent au financement de l'Institut. A cet effet, il pourrait être expertisé les pistes suivantes :

- rendre payante l'utilisation de la marque AB, marque collective de certification appartenant au ministère de l'agriculture, dont l'utilisation demeure toutefois facultative ;
- faire financer par les OCO leur habilitation et son renouvellement, piste qui devrait être étendue à l'ensemble des OCO pour tous les signes de qualité relevant de l'INAO.

Par ailleurs, les variations de récolte d'une année sur l'autre peuvent être très importantes. Sachant que les droits versés sont calculés sur des volumes, la gestion de l'INAO en est directement impactée.

Il conviendrait d'explorer la piste du chiffre d'affaires. Des droits assis sur le chiffre d'affaires atténueraient les inévitables variations annuelles.

**R9.** Explorer la possibilité d'asseoir les droits versés par les professionnels sur le chiffre d'affaires et décider l'élargissement à l'agriculture biologique du financement de l'INAO.

### 3.12. Optimisation de la gestion des fonctions supports

Pour ce qui concerne les fonctions supports, les missionnaires ne voient pas d'économie substantielle à réaliser en les transférant à un plus grand établissement notamment, sans impacter souplesse et réactivité.

Il existe néanmoins quelques marges de manœuvre qui pourraient être utilement valorisées.

- Les missionnaires prônent un rapprochement physique de l'Agence BIO et de l'INAO. L'Agence BIO est isolée à Montreuil à un km du site de l'Arboreal où FAM dispose de nombreux bureaux vides. Une telle opération faciliterait entre autres les échanges entre agents des deux structures, le pilotage du système d'information et de l'observatoire tout en réduisant le coût global des loyers pour le ministère. Il reviendra à ce dernier de compenser le cas échéant le surcoût induit pour l'Agence BIO.
- Une autre piste serait une centralisation chez FAM de la gestion des paies de l'ensemble des agents des différents opérateurs du ministère dont en particulier l'INAO. Cette évolution aurait un impact quantitatif modeste ; elle induirait vraisemblablement des économies globales limitées à un ou deux ETP selon le contrôleur budgétaire.

# CONCLUSION

L'INAO est un bel outil qui a su engager une mutation stratégique dans des conditions difficiles. Les responsables professionnels, le directeur, les agents de l'INAO ont eu à cœur de relever les défis pour un institut auquel ils sont profondément attachés.

Pour autant, le chemin de l'excellence est encore long avec des défis nombreux auxquels il faudra répondre collectivement et solidairement. La promesse faite au consommateur doit être réaffirmée et tenue en termes de différenciation et de qualités y compris environnementale.

Dans cette optique, la dimension économique du projet SIQO devra occuper une place centrale.

L'élaboration du prochain COP constituera pour la tutelle et l'Institut l'opportunité de donner un nouveau souffle à la politique publique des signes officiels d'origine et de qualité des produits agricoles et agro-alimentaires.

# **ANNEXES**

# Annexe 1 : Lettre de mission



MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE, DE L'AGROALIMENTAIRE ET DE LA FORÊT



LA DIRECTRICE DU CABINET

Paris, le 9 NOV. 2016

N/Réf : CI 739647

à

Monsieur Alain MOULINIER  
Vice-Président du Conseil Général  
de l'Alimentation, de l'Agriculture  
et des Espaces Ruraux (CGAAER)  
251, rue de Vaugirard  
75732 PARIS CEDEX 15

Objet : Lettre de mission pour la revue par le CGAAER de l'Institut National de l'Origine et de la Qualité (INAO) en amont du renouvellement de son Contrat d'Objectifs et de Performance (COP).

Comme six autres opérateurs du Ministère de l'Agriculture, de l'Agroalimentaire et de la Forêt (MAAF) - mission Agriculture, Alimentation, Forêt et Affaires Rurales, le COP de l'INAO arrive à échéance fin 2017. Aussi, je souhaite disposer, conformément à la circulaire de Monsieur Manuel VALLS, Premier ministre, du 23 juin 2015 relative au pilotage des opérateurs, d'un bilan approfondi du COP en cours, ainsi que d'orientations et de recommandations pour le futur COP prenant en compte les évolutions présentées pour les années à venir.

Dans ce contexte, je souhaite que la mission travaille, d'une part, sur un certain nombre de thématiques transversales à l'ensemble des opérateurs concernés par le renouvellement de leur COP (dont l'INAO) en vue notamment de pouvoir établir une analyse comparative de l'efficacité des différents établissements sous tutelle du MAAF, et d'autre part, sur des thématiques propres à l'INAO.

.../...

78 rue de Varenne – 75349 PARIS 07 SP – Tél : 01 49 55 49 55

Concernant les thématiques transversales, il conviendra d'évaluer la performance de l'opérateur sur la base de critères objectifs, notamment les coûts d'instruction des demandes de reconnaissance ou de modifications de cahiers des charges et le fonctionnement des instances dédiées, afin de pouvoir établir l'analyse comparative évoquée précédemment. La mission évaluera également la qualité de la comptabilité analytique de l'établissement en portant une attention particulière à la ventilation des effectifs selon les différentes missions. Une attention sera portée aux dispositions prises par l'établissement afin d'assurer une cohérence entre ses systèmes d'informations et ceux de l'Agence Française pour le Développement et la Promotion de l'Agriculture Biologique (Agence BIO), de FranceAgriMer (FAM) et du MAAF. Par ailleurs, la mission émettra également un avis sur la durée du COP de l'établissement (4, 5 ou 6 ans).

S'agissant de l'INAO, de FranceAgriMer (FAM) et de l'Office de Développement de l'Economie Agricole d'Outre-Mer (ODEADOM), situés sur le même site de l'Arboreal, le renouvellement simultané de leur COP constitue une opportunité de réfléchir à une organisation plus pragmatique visant à optimiser leurs coûts de fonctionnement. Concernant ces trois opérateurs, la mission pourra se prononcer sur le regroupement de certaines fonctions « supports » et évaluer son impact en matière d'emplois et de charges de fonctionnement.

S'agissant des thématiques relevant exclusivement de l'INAO, il est proposé que la mission porte une attention particulière :

- aux missions :

- envisager des pistes d'évolution de la gouvernance, du pilotage des dispositifs de gestion des Signes d'Identification de la Qualité et de l'Origine (SIQO) et de la supervision des contrôles ;

- analyser la déclinaison des objectifs portés par le MAAF (dont l'expertise économique des filières sous SIQO et l'évaluation des mesures de simplification arrêtées dans le cadre de la réforme de l'établissement, notamment la mise en œuvre des parties communes de cahiers des charges et de plans de contrôles), au regard de leur déclinaison dans les différents documents d'exercice de la tutelle (COP, textes réglementaires, notes de service....) ;

- envisager des pistes de rationalisation des travaux d'études, de suivi économique et de prospectives entre la Direction Générale de la Performance économique et environnementale des Entreprises (DGPE), le Service de la Statistique et de la Prospective, FAM, l'INAO et l'Agence BIO ;

- évaluer la réorganisation des délégations territoriales de l'établissement et leur articulation avec leur niveau central (travail en mode projet) et développer des synergies avec les services déconcentrés de l'Etat - Directions Régionales de l'Alimentation, de l'Agriculture et de la Forêt/Directions Régionales des Entreprises, de la Concurrence, de la Consommation, du Travail et de l'Emploi.

.../...

- aux effectifs :

- l'INAO a bénéficié de schémas d'emplois faibles ou nuls en 2016 et 2017 à la différence des autres opérateurs du MAAF sur lesquels une charge supplémentaire a été répartie. La mission pourra expertiser l'évolution de la structure d'emploi et identifier des pistes d'optimisation dans les fonctions supports.

Vous veillerez à la bonne coordination de cette mission avec les différentes missions concernant les autres opérateurs concernés par le renouvellement de leur COP qui devront être réalisées selon une méthodologie commune, ainsi qu'avec les missions en cours menées par le CGAAER sur la budgétisation de la masse salariale des opérateurs et le contrôle interne comptable.

Je souhaite que cette mission d'expertise puisse s'organiser autour de différents points d'étapes entre les missionnaires et les services du Secrétariat Général et de la DGPE.

Vous voudrez bien désigner les membres du CGAAER appelés à conduire cette mission d'appui qui devront établir sa note de cadrage qu'ils soumettront à ma validation. Je souhaite que le rapport définitif me soit remis au mois d'avril 2017.

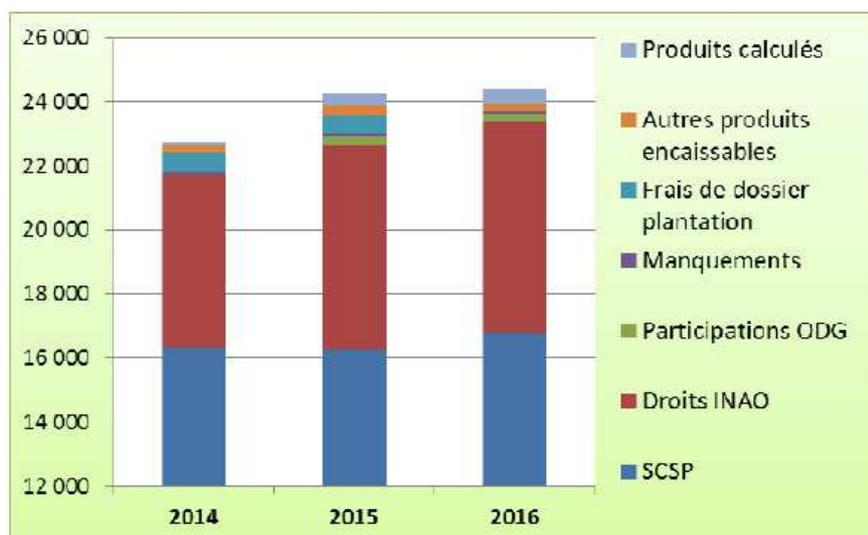


Christine AVELIN

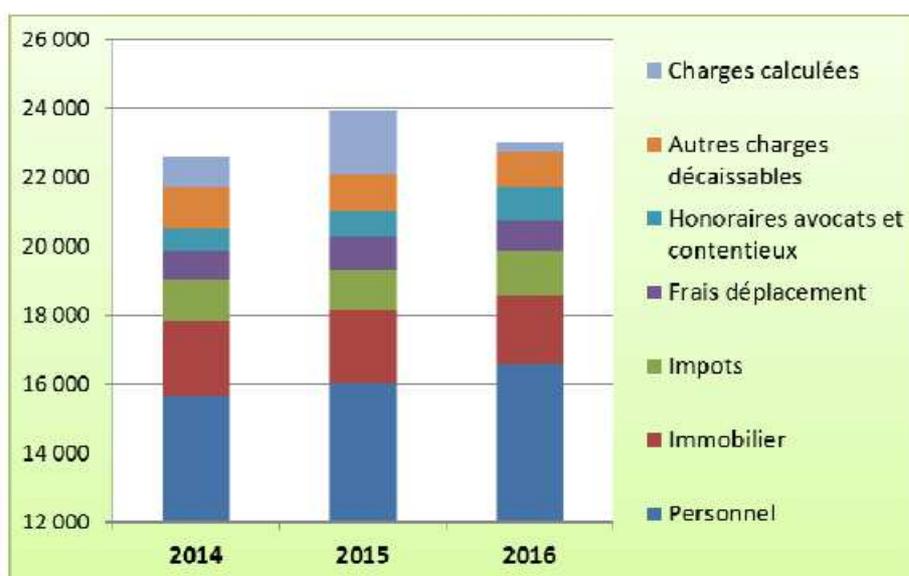
## Annexe 2 : Chiffres clés

Evolution des recettes au cours des trois dernières années (en K€)

NATURE DE RECETTE	2014		2015		2016	
	En montant (K€)	En % des recettes	En montant (K€)	En % des recettes	En montant (K€)	En % des recettes
SUBVENTION ETAT	16 322	71,73%	16 306	67,25%	16 780	68,73%
DROITS INAO FACTURES	5 373	23,61%	6 350	26,19%	6 583	26,96%
FRAIS DE DOSSIERS DE DROITS DE PLANTATIONS	610	2,68%	560	2,31%	0	0%
REMBOURSEMENT DES ORGANISMES D'INSPECTION	91	0,40%	116	0,48%	94	0,39%
PARTICIPATION DES ODG	38	0,17%	257	1,06%	252	1,03%
AUTRES RECETTES DE FONCTIONNEMENT (Dont produits calculés)	322 (106)	1,42% (0,47%)	657 (347)	2,71% (1,43%)	705 (453)	2,89% (1,86%)
<b>TOTAL</b>	<b>22 756</b>	<b>100%</b>	<b>24 246</b>	<b>100%</b>	<b>24 414</b>	<b>100%</b>



### Evolution des dépenses de fonctionnement sur la période 2014-2016 (K€)



### Evolution des droits INAO sur la période 2014-2016

NATURE	2014		2015		2016		Variation 2015/2016	Principales Variations tarifaires 2016.
	en montant (K€)	en % des recettes	en montant (K€)	en % des recettes	en montant (K€)	en % des recettes		
DROITS AOP VINS	2 464	45,87%	2 977	46,88%	3 059	46,47%	+2,75%	+3,57%
DROITS LAIT	914	17,01%	996	15,69%	1 053	16,00%	+5,72%	Beurre, crème : +5,46% Autres : +4,35%
DROITS AGRO	135	2,51%	156	2,46%	176	2,67%	+12,80%	
DROITS IGP VINS	283	5,27%	328	5,17%	330	5,01%	+0,61%	+ 3,57%
DROITS LABEL ROUGE	350	6,51%	333	5,24%	372	5,65%	+11,71%	
DROITS AUTRES IGP	404	7,51%	589	9,27%	541	8,22%	-8,14%	
COGNAC, ARMAGNAC ET RHUM	823	15,32	971	15,29%	1 051	15,97%	+8,24%	Spiritueux : +7,70%
<b>TOTAL</b>	<b>5373</b>	<b>100,00%</b>	<b>6 350</b>	<b>100,00%</b>	<b>6 582</b>	<b>100,00%</b>	<b>+3,65%</b>	

# Annexe 3 : Répartition des agents (septembre 2017)

## Institut National de l'Origine et de la Qualité

Pôles filières		Services nationaux		Délégations territoriales																
<b>Vins, boissons spiritueuses et sidés</b>	<b>Produits agricoles et agroalimentaires</b>	<b>Label rouge</b>	<b>Agriculture biologique</b>	<b>Assurance qualité</b>	<b>Directrice</b>	<b>Inspecteurs nationaux</b>	<b>Secrétaires des comités</b>	<b>Agence comptable</b>	<b>Contrôles</b>	<b>Juridique et international</b>	<b>Territoires et Délimitation</b>	<b>Administration générale</b>	<b>Ouest</b>	<b>Val de Loire</b>	<b>Aquitaine - Poitou-Charentes</b>	<b>Nord-Est</b>	<b>Centre-Est</b>	<b>Sud-Est</b>	<b>Auvergne Limousin</b>	<b>Occitanie</b>
Rep: C. BLOT S. BOUQUARD P. HEDDEBAUT V. GELY F. INOUP B. MONTANGE	Rep: J.A. OGHNOV C. MARZIN D. SICURANI	Rep: F. GROSSO C. BAROUILIARD A. DORET S. EDELLI C. MARTIN-POLY F. VIEUX	Rep: O. CATROU S. JACQUET	F. GRAVER	M. GUITTARD A. BAILLER X. PAUL S. VARIN	M.A. CAUTAIN P. DOUMENC J. GAULTIER P. LAVILLE	Rep: B. BITTON S. AICHOUCHE S. MHRI R. SAHRAOUI	Ac: F. DEVAUX Adj: R. RAJONA E. DOHOU L. SOARES	Rep: C. FUGAZZA M. BALAN J.-J. GUIGNONNAT M. JEANIN D. LE MOINE T. MARCHIZAK	Rep: X. PAUL Adj: J. DE BATISTA Chargé de missions: A. MATHIEU RSSI: R. GIGANTI	Rep: G. FLUTET (Lattes) Adj: A. GUYOT G. PAVOLO G. PANDOLO Dien (Quetigny) C. FRANCOIS Gaillac M. LEGOUX M. QUERE	Rep: X. PAUL Adj: J. de la MARQUE / G. DERRÉ Chargé de missions: A. MATHIEU RSSI: R. GIGANTI	DT: L. GUILLARD (Nantes) DTA: M. ROTHMANN C. BAROUILIARD G. BOYVAL N. DELAFOSSE S. POISSON M. ROTHMANN S. VARIN Nantes F. BARON C. BRAUD I. MACHAN F. VIEUX E. VIGNAL	DT: P. CELLER (Angers) DTA: R. PROUST / J.M. PASSAL A. ALEXANDRE N. BOURBAU C. CHIRON M. ECOLE A. JACQUET D. JULIEN F. LAVALLETTE P.J. MILLET J. PILLOT S. THOMAS Tours G. BESMAULT J. DUFEU F. GARNOTEL L. GIBOURAU A. LANDRMANNE J.M. PASSAL R. PROUST S. VIGNEAU Nantes (antenne) J.B. WOLNIES	DT: L. FIDEL (Bagles) DTA: R. CHANGNON Bordeaux (Bagles) F. BOUDIE J.J. BOYER Y. CHEVALER F. DURANDEAU E. FORTIN M.A. FOURIE J. GARDERE A. GRELER N. GUESMIA C. HAMMOUDA P. LANGLADE C. OSGERO E. PORGE V. POTHEE D. ROMAT N. SIMONOFF K. TEYSSEYER C. VIGNEAU (Châteaubriant) C. GESSON C. GOND K. JOUBOIS F. PAROON Eau N. BERGÈRE L. BLOTIN D. CHARRIERE R. CHANGNON O. COUTEAUX O. LAMBERT O. ROUCHE Bordeaux (antenne) D. CAMBON	DT: O. RUEUSEL (Epernay) DTA: C. FANINA PAVOT S. AMIEHIN C. FANINA PAVOT D. LUTZ G. MEYER M. VANPRAET Y. WERTBERG D. WOLFF Epernay D. BIRANCON E. CHAMPON C. CHEREAU G. DOS SANTOS C. MONNER M.C. VOUMANT	DT: C. MERCIER (Macon) DTA: S. MEUNIER Dien (Quetigny) N. COUDRET N. GUILLEMONT N. JOUY S. MEUNIER B. RUCH J. SAUZON N. SUAREZ E. VINCENT Macon P. BOURILLE D. BRIZARD N. DELARA B. DESSORT S. DUCHET A. DUTHU C. FRATY B. GAUDILLAT C. HERRGOTT W. LABRUYÈRE L. MOUCHEE	DT: E. ESTOUR (Avignon) DTA: V. KELLER Avalanche C. AUBROU S. BERTRAND J.B. CASTELL G. MARREU F. MORALES R. PAULET M. ROSSI M.J. ROUX Y. TROABEC Bastia (Baguèlle) E. CARRINA A. MARTINENGI S. MELAL J.P. RICHARDS J. VALLETTE-BL. VEC O. ABBATELLO J.L. ARTUPEL O. CHOQUET N. DEBEWAY I. DESPÉTIT M. ETROUX J. FERAUD P. JADALUT L. MIDORI Y. JANCE L. BROUSSARD A.C. CHAÎRE E. DESCHAMP V. KELLER A. THOMAS G. VAUDELIN	DT: E. VERGNOL (Aurillac) DTA: D. LAMAUD Aurillac R. DENOR A. DELORD N. FROQUIERE J. RAYMOND D. LAMAUD D. PIRAT Montpellier (Lattes) C. ANKONNAT C. BALLANGE M. BOUYE J. LAFFONT M. MOYA C. NYDAYS J. ROSTANE N. WEBER Narbonne J.P. BIGOU N. FABRY J. PALOC C. SAGAU-CAMPS M.P. SATCHE J.C. TORRELLES P. VALHIE Perpignan (antenne) L. ROUZAUD Toulouse B. BESSON	

- 1 Référents "Agriculture Biologique"
- 2 Référents juridiques
- 3 Évaluateurs techniques
- 4 Formateurs internes et externes
- 5 Agents du réseau "Coopération Internationale"



INSTITUT NATIONAL DE L'ORIGINE ET DE LA QUALITÉ

## Annexe 4 : Liste des personnes rencontrées (2017)

Nom Prénom	Organisme	Fonction	Date
Dairien Jean-Luc	INAO	Directeur INAO	13/02 ; 11/04
Poinssot Bénédicte	MAA SG SAFSL	Adjointe S/D Budget et compta	09/03
Ginet Mathias	MAA SG SAFSL	Chef de bureau BCTO	09/03
Kouanda Rachel	MAA SG SAFSL	Chargée de mission	09/03
Turenne Julien	MAA DGPE SCPE	Chef de service SDC	16/03
Serrec Karine	MAA DGPE SCPE	Adjointe au chef de service	16/03
Letrilliard Marc	MAA DGPE SCPE	Chargé de mission BBEP	16/03
Djebbari Djamel	MAA DGPE SCPE	Chargé de mission	16/03
Pieprzownik Valérie	MAA DGPE SCPE	Chargée de mission	16/03 ; 13/09
Michaud Nadia	INAO	CS Communication	17/03
Paul Xavier	INAO	Secrétaire général	17/03 - 27/07
Nasles Olivier	INAO professionnel	Président Comité nat. AB	19/04
Catrou Olivier	INAO	Chef du pôle AB	20/04
Piton Jean-Louis	INAO professionnel	Président Conseil permanent	27/04
Paly Christian	INAO professionnel	Président Comité nat. AO vin	02/05
Flutet Gilles	INAO	CS Territoire et délimitation	03/05
Guhl Florent	Agence BIO	Directeur	05/05
Méa Florence	Agence BIO	Directrice adjointe	05/05
Rison Nathalie	Agence BIO	Chargée de mission	05/05
Russeil Olivier	INAO DT GE	Délégué territorial Grand Est	09/05
Fabbri Benoît	DRAAF GE	Directeur adjoint	09/05
Quillet Sophie	DRAAF GE	Pôle FAM	09/05
Toubard Maxime	SGV-Champagne	Président CRINAO	09/05
Génin Corinne	SGV-Champagne	Directrice SGV	09/05
Devaugermé Géraldine	SGV-Champagne	Chef de service ODG	09/05
Chamourin Catherine	SGV-Champagne	Chargée d'étude	09/05
Gommaere Charles	CIVC	Directeur économie et juridique	09/05

<b>Nom Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>
Lebas Isabelle	Volailles Champagne	Directrice de site	10/05
Desprez Jean-Pierre	ODG Malvoisine	Président	10/05
Prost Jean-Luc	Lycée vitivole Avize	Directeur	10/05
Gouzon Jean-Louis	INAO DT GE	Chef de service viticulture	10/05
Brunel Anne-Sophie	DRDDI	Pôle action économique	10/05
Decagny Grégory	DIRECCTE	Brigade vins et spiritueux	10/05
Vanpoperinghe Virginie	IG champenoise	Administratrice APBS	10/05
Angers Jean-Paul	IG champenoise	Animateur APBS	10/05
Giganti Roland	INAO	RSSI	11/05
Labbé Hubert	INAO	DSI	11/05
Fidèle Laurent	INAO DT APC	Délégué territorial Aquitaine PC	15/05
Farges Bernard	CRINAO	Président ODG Bordeaux	15/05
Ogerro Catheriene	INAO DT APC	Délimitation Cahier des charges	16/05
Fouere Marie-Armelle	INAO DT APC	Protection territ. Délimitation	16/05
Grelier Alexandre	INAO DT APC	Protection territ. Délimitation	16/05
Chevalier Yves	INAO DT APC	Suivi des ODG	16/05
Langlade Pierre	INAO DT APC	ODG + Référent juridique	16/05
Blotin Luc	INAO DT APC	Ing. Délimitation + Référent BIO	16/05
Couteaux Olivier	INAO DT APC	Ingénieur CDC	16/05
Roose Marc	PALSO	Directeur IGP foie gras SO	16/05
Tauzia Bernard	AVFL volailles 40	Président	16/05
Druon Sophie	AVFL volailles 40	Animatrice	16/05
Baboulène Laurence	AGROCERT (OC + OI)	Responsable qualité	16/05
Le Goaster Yann	FGVB	Directeur	17/05
Meyre Alain	FGVB	Trésorier, ODG Médoc	17/05
Bova Fabien	CIVB	Directeur	17/05
Galineau Elisabeth	DRAAF Nouv. Aquitaine	Chargée de mission viticulture	17/05
Servat Hervé	DDTM33	Directeur adjoint	17/05
Holubeik Jean-Luc	DIRECCTE	Directeur régional adjoint	17/05
Gomez Laurent	Conseil Régional	Chargé de mission/ SG AREPO	17/05

<b>Nom Prénom</b>	<b>Organisme</b>	<b>Fonction</b>	<b>Date</b>
Planty Xavier	Château Guiraud	Gérant	17/05
Bergeyre Nathalie	INAO DT APC	Secrétariat et CRINAO	18/05
Lambert Marianne	INAO DT APC	Déléguée territoriale adjointe	18/05
Rouquié Odile	INAO DT APC	Ingénieur CDC	18/05
David Olivier	INAO DT APC	Technicien viticulture et volailles	18/05
Pineau Hélène	INAO DT APC	Ingénieur ODG	18/05
Detaille Anne	LEGTA Pau Montardon	Provisure	18/05
Lopez Pascal	LEGTA Pau Montardon	Resp. halle technologique	18/05
Alifat Pierre-Yves	IGP Jambon Bayonne	Directeur	18/05
Vucher Nathalie	INAO professionnel	Présidente CAC	29/05
Barlier André	INAO	Directeur adjoint	01/06 ; 27/07
Chassard Patrice	INAO professionnel	Président Comité nat. AO lait	07/06
Guittard Marie	INAO	Directrice	13/06 ; 27/07
Fugazza Cécile	INAO	Chef de service Contrôle	13/06
Fouks Véronique	INAO	Chef de service SEJI	13/06
Paul Eric	INAO professionnel	Président comité nat. IGP vins	14/06

## Annexe 5 : Liste des sigles utilisés

AB	agriculture biologique
AOC	appellation d'origine contrôlée
AOP	appellation d'origine protégée
CDPENAF	commission départementale de la préservation des espaces naturels, agricoles et forestiers
CNAB	comité national de l'agriculture biologique
CNLC	commission nationale des labels et certifications de produits agricoles et alimentaires
COFRAC	comité français d'accréditation
COP	contrat d'objectifs et de performance
CSI	conseil supérieur de l'informatique
CVI	casier viticole informatisé
CVO	cotisation volontaire obligatoire
DGCCRF	direction générale de la concurrence, de la consommation et de la répression des fraudes
DGDDI	direction générale des douanes et droits indirects
DGFIP	direction générale des finances publiques
DGPE	direction générale de la performance économique et environnementale des entreprises
DRAAF	direction régionale de l'alimentation, de l'agriculture et de la forêt
DT	délégation territoriale
EA	enseignement agricole
EDI	échange de données informatiques
FAM	FranceAgriMer
GBCP	gestion budgétaire et comptable publique
GIEE	groupement d'intérêt économique et environnemental
GPEC	gestion prévisionnelle des emplois et des compétences
IGN	Institut national de l'information géographique et forestière
INAO	Institut national de la qualité et de l'origine
IRQUA	institut régional de la qualité

LR	label rouge
MSSI	mission sécurité des systèmes d'information
OC	organisme de certification
OCO	organisme de contrôle
ODEADOM	office de développement de l'économie agricole d'outre-mer
ODG	organisme de défense et de gestion
OI	organisme d'inspection
OP	organisation de producteurs
OS	orientation stratégique
PSSI	politique sécurité des systèmes d'information
SEJI	service juridique et international
SG	secrétariat général
SIQO	signe officiel de la qualité et de l'origine
SSP	service de la statistique et de la prospective
STG	spécialité traditionnelle garantie